



La empresa familiar
y los nuevos retos
de gestión

Fernando
Nogales Lozano
Coordinación



La empresa familiar y los nuevos retos de gestión

Estudio realizado por
los profesores EOI:

Fernando Nogales

Luis García-Revilla
José Antonio de Echagüe
Margarita Isabel Poveda
César Vacchiano
Jesús Quijano
María Jesús Peñas
Antonio José Sastre
Carlos Díaz

Coordinación de la edición: Eduardo Lizarralde

Diseño de colección: Manuel Estrada

Maquetación: Estudio Manuel Estrada

Impresión: xxxx

© 2007. Fundación EOI

ISBN:

Depósito Legal:

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios, sin el permiso y por escrito de los titulares del Copyright.

Índice

Prólogo	7
Presentación	9
Capítulo 1. La función de personal en la empresa familiar	13
<i>Por D. Luis García-Revilla Sánchez</i>	
Capítulo 2. Gestión del patrimonio en la empresa familiar	61
<i>Por D. José Antonio de Echagüe Méndez de Vigo</i>	
Capítulo 3. Aspectos jurídico-familiares de la empresa familiar	95
<i>Por D^a Margarita Isabel Poveda Bernal</i>	
Capítulo 4. El papel de los consejeros profesionales en la empresa familiar	125
<i>Por D. César Vacchiano López</i>	
Capítulo 5. La empresa familiar como empresa mercantil	145
<i>Por D. Jesús Quijano González y D^a M^a Jesús Peñas Moyano</i>	
Capítulo 6. La mediación como sistema de gestión y resolución pacífica de conflictos familiares	177
<i>Por D. Antonio José Sastre Peláez</i>	
Capítulo 7. La fiscalidad en la empresa familiar	211
<i>Por D. Carlos Díaz Marquina</i>	
Capítulo 8. Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias	237
<i>Por D. Fernando Nogales Lozano</i>	
Capítulo 9. La sucesión en la empresa familiar	261
<i>Por D. César Vacchiano López</i>	
Capítulo 10. La educación en las familias empresarias	275
<i>Por D. Fernando Nogales Lozano</i>	
Curriculum vitae de los autores	299

Prólogo

Durante los últimos años el conjunto de actores en el sistema económico, desde las Administraciones públicas hasta los consultores, las instituciones financieras o las universidades, ha aumentado cuantitativamente la sensibilización hacia el importante papel que la empresa familiar juega a nivel tanto nacional como mundial. En España, la empresa familiar supone entre el 65% y el 80% del número total de organizaciones. La facturación de dicho colectivo supone entre el 50% y el 65% del total Producto Interior Bruto Español y da empleo al 65% de la población. Estas magnitudes muestran una relevancia de la empresa familiar de primer orden en nuestro país, que en el nivel internacional todavía es mayor.

En los últimos años se han escrito numerosos libros y manuales sobre la empresa familiar que estudian aspectos centrales de la misma, fundamentalmente, la Dirección de la empresa familiar (órganos de gobierno) y la gestión de la sucesión. En este libro se ha intentado cubrir dichos temas de una manera tangencial y abordar, en cambio, las particularidades de la empresa familiar en lo que se refiere a diversas facetas de la gestión de la empresa. Así, en el manual se cubren áreas tan relevantes, pero poco analizadas, como la gestión de personal de la empresa familiar, su cultura organizativa, la educación de las familias empresarias, etc. Con él se pretende realizar una aportación al estudio de la empresa familiar que adopte una perspectiva nueva y entre a fondo en temas generalistas del área de dirección de empresas, tratándolos de manera específica para este colectivo de empresas.

El libro tiene como objetivo aportar la información necesaria para todos los grupos de interés (*stakeholders*) implicados en la gestión de la empresa familiar que llevan a cabo labores de asesoramiento, dirección, consultoría, política económica, etc. Pero, sobre todo, va dirigido a aquellas personas que están trabajando en la primera línea de este co-

lectivo de empresas, como son los miembros de la familia implicados en la gestión, directivos o potenciales sucesores.

Es una satisfacción presentar este libro realizado por EOI Escuela de Negocios, líder nacional en el desarrollo económico de nuestro país y organización con clara orientación investigadora en el campo de la empresa. La escuela ha contribuido al desarrollo económico nacional a través de la formación de muchos miles de emprendedores desde el final de la década de 1980, así como la ayuda al lanzamiento y consolidación de pymes. Este libro viene a sumarse a otras acciones de orientación y acompañamiento de esas pymes para contribuir a su consolidación y competitividad.

D. Evaristo del Canto Canto
Director Ejecutivo Territorial Centro de "la Caixa"

Presentación

El libro que tiene en sus manos concentra en sí mismo el doble objetivo de profundizar, por una parte, en aquellos temas que son fundamentales para la buena gestión de la empresa familiar y, por otra, el de analizar temas novedosos para el gobierno de la familia empresaria. Sus autores, todos profesores en los cursos de Dirección de empresas familiares de la EOI, aportan sus conclusiones respectivas a partir de la relación directa tenida con los fundadores y sucesores a través de las tutorías personalizadas existentes en dichos cursos.

Así, por ejemplo, en el primer capítulo se trata la función de personal en las empresas familiares, tema este que no suele ser comentado en los tratados de gestión en este tipo de empresas, pero que es de vital importancia en las pymes familiares a partir de la segunda generación.

Otro tema de gran interés para las familias empresarias es el que se refiere a la gestión de sus patrimonios, ya que realmente demuestra la existencia de una gran deficiencia de gestión por parte de sus consejos de familia. En el segundo capítulo su autor expone, desde las últimas reformas jurídicas aprobadas en diciembre pasado, distintos ejemplos de situaciones muy frecuentes en las pequeñas empresas familiares.

El tercer capítulo está dedicado al derecho de familia. En la empresa familiar, conviene no olvidarlo, conviven conjuntamente el derecho de familia con el derecho mercantil. Una óptima gestión jurídica de la empresa familiar exige, por tanto, a las familias empresarias un conocimiento jurídico actualizado de los derechos que, como familiares en lo personal y socios en lo mercantil, están permanentemente presentes en el devenir de sus interrelaciones. No es infrecuente en las empresas familiares conflictos de intereses entre sus miembros, que bien podrían haberse evitado si previamente se hubiese actuado con el conocimiento jurídico pertinente.

En el cuarto capítulo su autor se adentra en el gobierno de los consejos de administración y la formación de las familias empresarias en su rol de consejeros. Esta formación es básica por parte de los familiares que pertenecen a los mismos, siendo imprescindible dicha capacitación cuando las empresas familiares están pasando por fuertes fases de crecimiento. No hay que olvidar que no pocas empresas familiares entran en crisis –incluso desaparecen–, cuando cegadas por el éxito no son capaces de gestionar de manera ordenada su crecimiento. De la profesionalización de los consejeros y funciones del consejo y de su diferenciación con respecto a la gestión de la empresa trata el presente capítulo.

En el quinto capítulo sus autores se adentran en la realidad de las empresas familiares desde una perspectiva mercantil. Las empresas familiares frecuentemente en su evolución se configuran en distintos tipos de sociedad. Las ventajas e inconvenientes de las diferentes sociedades, el paso de unas a otras, sus derechos y obligaciones respectivas, los modos de abordar dichas transiciones, etc. son tratados en el presente capítulo con un enfoque claramente orientador para el pequeño y mediano empresario familiar.

Un tema cada vez más recurrente en la gestión de las empresas familiares es el que hace referencia a la resolución interna de conflictos entre sus miembros. Las empresas familiares anglosajonas tienen frente a las latinas una mayor experiencia en estos temas. No es por casualidad que en esos países la muerte prematura de empresas familiares sea mucho más escasa que por nuestros lares. Todos los estudios realizados al respecto indican que los consejos de familia que trabajan bien los aspectos de arbitraje y mediación, sus empresas poseen un mayor grado de perdurabilidad intergeneracional. En esta temática de la mediación familiar, muy novedosa en nuestro entorno cultural, nos introduce con rigor el autor en el capítulo seis.

Como no podía ser de otro modo en un ámbito como el presente, no debía faltar el tratamiento de la fiscalidad de la empresa familiar. De toda la jurisprudencia que afecta directamente a la empresa familiar, es de todos conocido que ésta es la de mayor incidencia en el día a día de la empresa y en la que normalmente tienen lugar más frecuentes cambios. El autor, que en el presente capítulo siete ha recogido las últimas novedades al respecto, expone con claridad las bases para que el pequeño y mediano empresario familiar pueda llevar a cabo una gestión inteligente de su fiscalidad, tanto empresarial como particular.

Las empresas familiares no emergen de la nada, surgen, porque sus fundadores perseguían una idea, un modo de entender la vida y de lo que hacer en ella y con ella. Las empresas familiares que se perpetúan son aquellas en las cuales sus fundadores, además de crearlas y dejarlas consolidadas, fueron capaces de transmitir a sus hijos los valores que la hicieron posible. No todos los fundadores saben inculcar a sus hijos ambas cosas; pero está demostrado que las empresas que continúan generación tras genera-

ción son aquellas en las cuales las generaciones precedentes han sido capaces de transmitir a sus hijos la cultura familiar que las hizo posible. El autor trata este novedoso tema de la gestión de las culturas familiares en el capítulo ocho.

Hablar de empresas familiares implica tratar su continuidad intergeneracional. De todos es sabido que uno de los grandes motivadores en la denodada lucha de los fundadores es dejar a sus hijos una herencia patrimonial y empresarial como medio de perpetuar la continuidad familiar. Pero también se sabe que tal es el esfuerzo necesario para crear y consolidar una empresa, que a veces a sus fundadores les falta el tiempo suficiente para planificar en paralelo una sensata y ordenada sucesión. En el capítulo nueve el autor nos guía desde su experiencia de campo con las familias empresarias para conocer cómo abordar eficazmente dichos procesos sucesorios.

Por último, en el capítulo diez su autor nos introduce en el novedoso tema de la educación en las familias empresarias. En un mundo como el actual, en el que las familias en general son conscientes de la fuerza del entorno en la educación de sus hijos, las familias empresarias, si quieren seguir siéndolo también en la generación siguiente, no pueden dejar de atender, cuidar y transmitir aquellos valores originarios que la hicieron posible. Las “familias domésticas” educan a sus hijos para ser familia a lo largo de una generación; por contra, las “familias empresarias” pretenden seguir siéndolo más allá de la vida biológica de los padres. Tal objetivo ni se improvisa ni surge por azar. Hay que preverlo y planificarlo como un elemento de gestión más, pues sabido es que las familias empresarias tienen futuro... si se educan para construirlo.

Permítame amable lector como despedida, desearle que el libro que tiene en sus manos le sea tan útil como ameno.

Fernando Nogales Lozano
Coordinador

1. La función de personal en la empresa familiar

Luis García-Revilla Sánchez

Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo aportar a la pyme familiar, durante su proceso de crecimiento, la base conceptual necesaria para llevar a cabo una eficaz gestión de sus Recursos Humanos.

Es frecuente en las pymes familiares, al menos durante su generación fundadora, la existencia de un cierto caos en cuanto a sus políticas y técnicas de personal. Por supuesto, no siempre dicho caos es improductivo, pues cuando la empresa es pequeña, incluso puede ser una ventaja dada la gran versatilidad de su personal.

Ahora bien, cuando la empresa entra ya en una determinada dimensión o en procesos de rápido crecimiento, la ausencia de una gestión profesionalizada de los Recursos Humanos puede llegar a tener (de hecho tiene) serias consecuencias para muchas empresas familiares.

Así pues, y con el fin de ayudar a las pymes familiares en sus momentos de crecimiento a entender y poder operar de manera profesionalizada con su capital humano y, de esta manera, poder atraer, desarrollar y retener a su personal más valioso, pasamos a continuación a analizar sus principales factores de gestión.

1. Funciones administrativas e importancia de la gestión de los Recursos Humanos

Una empresa es un conjunto de personas que trabajan de forma organizada sirviéndose de ciertas tecnologías y métodos de trabajo para conseguir bienes y/o servicios para

sus clientes. Dentro de este concepto aparece como clave “trabajan de forma organizada”, lo que significa eficiencia para la consecución de resultados.

La función de Personal o de Recursos Humanos ha evolucionado en los últimos setenta años de manera extraordinaria, considerándose al principio al trabajador como una mera mano de obra sin apenas creencia en su creatividad, hasta la fecha en que se le concibe, al de cualquier nivel, como un impulsor del negocio donde sus ideas son consideradas y hasta puestas en práctica.

La opinión de Robert Owen¹

En la actualidad las personas representan el motor de la empresa y como decía Robert Owen, considerado el padre de los Recursos Humanos cuando se dirigía a los supervisores de sus fábricas: *“La mayoría de ustedes ha experimentado durante mucho tiempo en sus operaciones de manufactura las ventajas de poseer una maquinaria fuerte, bien diseñada y bien fabricada. Si un cuidado adecuado de sus máquinas inanimadas puede producir resultados tan benéficos, ¿qué podría esperarse si se dedicaran con igual atención a ‘sus máquinas con vida’, las cuales han sido construidas con la máxima perfección?”.*

Los Recursos Humanos representan el único potencial que le quedan a las empresas a la hora de diferenciarse, ya que la tecnología es fácil de imitar; un ejemplo: si una compañía de seguros saca al mercado un nuevo seguro que cubra nuevas situaciones, en menos de seis meses la competencia habrá imitado ese producto si es de cierta calidad. Por otra parte, la informática ya hace tiempo que ha dejado de ser un factor diferenciador. En un mundo donde se necesitan cada vez más conocimientos para trabajar y donde paulatinamente crece el nivel de servicio a los clientes, las personas y su adecuada gestión suponen el principal activo de las empresas.

Las personas, para que trabajen de forma apropiada, necesitan poseer en las organizaciones:

Adecuación persona-puesto: significa que el empleado posea las capacidades necesarias mínimas para desarrollar la labor encomendada.

¹ Robert Owen, 1771-1858. Desarrolló sistemas de dirección muy avanzados para su época considerando a la persona y su trato digno como el eje central de sus ideas. Facilitó enormemente la gestión de personas poniendo gran cantidad de recursos y ayudas que mejoraron la situación del personal de la época, como economatos, viviendas para los trabajadores y sus familias, asistencia médica entre otras.

Formación y aprendizaje continuo asociado al puesto: cada persona debería evolucionar en cuanto a los conocimientos que aplica en su trabajo conforme cambia la organización, la tecnología o los requerimientos del cliente.

Sistema de incentivos: a la persona le parece interesante continuar desarrollando la labor que hace, ya que los incentivos que consigue son acordes con sus expectativas.

Sistema organizativo adecuado: en todo momento la persona sabe lo que debe hacer y encuentra los recursos necesarios para ello.

1.1. Naturaleza de los Recursos Humanos

Para Dave Ulrich² la misión de los Recursos Humanos radica en centrarse en las acciones que conducen a verdaderos resultados de rendimiento a través de las personas más que en lo factible o posible como ensayo de un mundo mejor. Este autor promueve programas y sistemas de gestión de los Recursos Humanos que se deducen a partir de los resultados que se esperan obtener en la empresa, promoviendo las bases de la medida de su gestión. Se trata de preparar a las organizaciones para apoyar la ratificación inmediata de sus técnicas, alejándose así de ideas o creencias sugerentes pero escasamente comprobables.

Una definición de la función de los Recursos Humanos

“Los Recursos Humanos se ocupan esencialmente de proporcionar a la organización un conjunto de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consigan una serie de objetivos prefijados y de las relaciones de todo tipo que se establecen entre las dos partes”.

Esta definición refleja el complejo mundo de los Recursos Humanos y de manera clara establece no sólo la necesidad de poseer el tipo de personas en cantidad y competencia que se necesitan, sino también refleja la evolución y la necesidad creativa a la que están sujetas las organizaciones actuales. Así, aparecen ciertas características esenciales a la función de Recursos Humanos, como son:

- **Importancia productiva:** las empresas necesitan obtener resultados.
- **Importancia de imagen:** fidelizan a los clientes.

² Actualmente considerado una de las principales figuras en boga de los Recursos Humanos. Es catedrático de esta materia en la Universidad de Michigan.

- **Importancia de potencial de desarrollo:** los individuos formados aportan más.
- **Importancia estratégica:** las personas proporcionan visión de futuro y las plantillas preparadas se adaptan mejor.
- **Importancia creativa:** la evolución de productos es constante.
- **Importancia de estabilidad:** se necesita mantenerse en el mercado.

1.2. Sistemas de gestión y actividades de los Recursos Humanos

Descripción de actividades

En las siguientes figuras (FIG. 1 y FIG. 2) resumimos las diferentes actividades de que se ocupa la moderna gestión de los Recursos Humanos, algunas de las cuales se desarrollarán en este capítulo.

FIGURA 1. FUNCIONES DE PERSONAL

Administración	Nóminas Seguridad Social Contratación Despidos Control de incidencias Servicios Generales
Desarrollo de los Recursos Humanos	Diagnóstico de personas Desarrollo de personas Diagnóstico de la organización Desarrollo de la organización Evaluación del trabajo Evaluación de personas Retribuciones Planificación de Recursos Humanos
Relaciones industriales	Relación con el comité de empresa Negociación de convenios Seguridad e higiene

Administración: todos los procesos burocráticos de la empresa.

Desarrollo de Recursos Humanos: todos los sistemas y procedimientos de gestión que se preocupan por mantener, valorar y hacer crecer a las personas en la organización.

Relaciones industriales: los sistemas de comunicación que ligan a los trabajadores con la empresa en defensa de sus respectivos intereses.

Especialmente para el cometido de este capítulo interesa analizar el apartado de Desarrollo de los Recursos Humanos desglosando sus principales actividades:

FIGURA 2. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Diagnóstico de personas	{ Selección Análisis de potencial laboral
Desarrollo de personas	{ Planes de formación y sucesión Carreras profesionales
Diagnóstico de la organización	{ Cultura Clima
Desarrollo de la organización	{ Cambio en la organización Diseño organizativo Reingeniería
Evaluación del trabajo	{ Análisis de puestos Valoración de puestos Análisis de actividades y procesos Mejora de métodos y tiempos Cargas de trabajo
Evaluación de personas	{ Dirección por objetivos Evaluación del desempeño
Retribuciones	{ Salario monetario Salario en especie Bonos Acciones
Planificación de Recursos Humanos	{ Planificación de plantillas Planificación estratégica de Recursos Humanos

Diagnóstico de personas: las técnicas necesarias para averiguar las capacidades de los trabajadores.

Desarrollo de personas: todo programa relacionado con la formación y sus ventajas.

Diagnóstico de la organización: técnicas operativas que permiten comprobar la percepción de los valores y sistemas de gestión por parte del trabajador.

Desarrollo de la organización: procedimientos que posibilitan llevar a la organización de un estadio a otro por medio de cambios en la organización.

Evaluación del trabajo: aquellas técnicas que permiten describir y diseñar mejor las tareas y sus recursos de cara a su optimización.

Evaluación de personas: técnicas con las que se puede establecer el nivel de desempeño de los trabajadores.

Retribuciones: los sistemas y normas para la administración equitativa de los salarios.

Planificación de los Recursos Humanos: procedimientos que permiten dimensionar eficazmente la plantilla de trabajadores de una empresa.

Visión dinámica de los Recursos Humanos en la empresa

En el siguiente gráfico (FIG. 3) se puede apreciar, en cuanto al desarrollo de Recursos Humanos, cómo interactúan los diferentes sistemas de gestión desde la óptica de desarrollo que afecta tanto a la carrera personal como a la contribución de los empleados a la organización.

FIGURA 3. EL PROCESO NATURAL DE LOS RECURSOS HUMANOS



Las **entradas de personal** exigen una preparación que afecta tanto al diseño de actividades y sus formas de realizarlas como a las relaciones jerárquicas o funcionales necesarias para ello.

El **desarrollo** se debe ocupar tanto de mantener como de hacer evolucionar a las personas a través de una formación constante y de los incentivos que puedan motivar. Todo ello contribuirá a aumentar el número de ideas y proyectos útiles en la organización.

Ya que toda organización es un sistema, en el esquema no pueden faltar la **salida de la organización de personas** a través de diversos procedimientos más adecuados en unas empresas que en otras, como *spin off* o segregación de unidades organizativas para actuar independientemente, *outplacement* o técnicas de marketing personal para re-

colocarse y *outsourcing* o segregación de un servicio para seguir actuando de manera independiente con la empresa matriz.

1.3. Capacidades y perfil del gestor moderno de Recursos Humanos

Se pueden considerar las siguientes fases de desarrollo en la historia moderna de los Recursos Humanos:

Fase arcaica (entre 1950-1970)

Los departamentos modernos de Recursos Humanos se han forjado paulatinamente pasando de la mera concepción de supervisión o control típicos de las décadas de 1950 hasta 1970 (a los directores se les llamaba jefes de personal) a otros más modernos en que se preocupaban por el desarrollo de personas a todos sus niveles.

Fase del desarrollo (1970-1990)

Aquí se incluían: la Selección del Personal; la Formación e Instrucción, que se ocupa tanto de la detección de necesidades de formación como de la impartición de cursos generales y a medida. Igualmente, los Planes de Carrera y Sucesión se implicaron en el análisis del potencial laboral y en tratar de conjugar los recursos necesarios con las posibilidades que brinda la organización. También estos departamentos han participado en la implantación de las políticas retributivas. Se ve así que el énfasis se pone en intentar que cada persona de la organización alcance el máximo desarrollo según sus posibilidades estudiando las consecuencias del mismo.

La anterior fase ha durado hasta la década de 1990 y ésta introdujo sustantivos cambios en la manera de concebir los Recursos Humanos desde una óptica mucho más estratégica; ello dio lugar a la siguiente fase.

Fase estratégica (1990-2000)

Las empresas de esta época pretendían enfocar sus negocios contando con su gente como motores de nuevas ideas y cambio. Se vio que no era bueno improvisar y que crear la base del desarrollo de las personas era también una fortaleza estratégica. Muchos directores de Recursos Humanos se encuentran actualmente en los altos comités de dirección y se cuenta con ellos a la hora de tomar decisiones de tipo estratégico que afectan a las personas. En la actualidad el énfasis se dirige a la consecución de los resultados.

Fase del rendimiento (desde 2000 hasta el momento actual)

En esta nueva década, los departamentos de Recursos Humanos y sus gestores pretenden evolucionar y convertirse en verdaderos departamentos de "Consultoría del Rendimiento". Lo anterior implica cambiar parcialmente la naturaleza de los departamentos clásicos, en el caso, como algunos opinan, de que ésa sea su función.

Algunos tratadistas piensan que por su naturaleza este tipo de departamentos les aleja de la mera función de Recursos Humanos, ya que poseen un fuerte componente asociado a la ingeniería, como son el énfasis puesto en los procesos y la medida.

Cada vez los modernos departamentos de Recursos Humanos caminan hacia una concepción de desarrollo y medida del rendimiento y, sin dejar por eso de lado las clásicas funciones de tipo administrativo y de relaciones industriales que hemos anteriormente expuesto, se preparan para acometer más certeramente la consecución de resultados intentando actuar más directamente sobre las causas que los producen.

Considerando todo lo anterior aparecen los siguientes papeles o roles para los gestores de Recursos Humanos.

Rol de Analista

El gestor deberá recoger las informaciones útiles y todo tipo de comentarios y observaciones pertinentes susceptibles de proporcionar un nivel de conocimiento del problema que está causando mermas en los resultados y rendimientos.

Rol de Especialista en intervenciones

El gestor del rendimiento deberá ser capaz de seleccionar una serie de procedimientos y técnicas interventivas adecuados a la correcta solución de problemas, intentando no producir o limitar al máximo las repercusiones negativas que ello contraiga y vigilando y calculando los costes monetarios que tales acciones impliquen.

Rol de Gestor del cambio

Supone que el gestor deberá ser capaz de llevar a cabo la implantación de los nuevos valores y hábitos que se necesitan en las personas pertenecientes a la organización para perseguir los resultados.

Rol de Evaluador

Para poder medir con exactitud el cambio producido y la relación directamente imputable a las intervenciones en función de los resultados, es básica la figura del gestor del rendimiento, sin la cual no se justifica esta nueva manera de operar.

2. La gestión del rendimiento en la empresa

Conseguir el rendimiento en la empresa consiste en conectar los resultados de toda acción de trabajo o rendimiento con las causas que los determinan. Por diferentes formas de diagnóstico y a base de realizar las preguntas directrices pertinentes, el gestor del rendimiento esboza un determinado modelo causal de la organización que le lleva a un diagnóstico certero, que explica gran parte de las deficiencias de rendimiento apreciadas.

Los fundamentos de los modelos de rendimiento que se aplican tienen su base comprensiva en el análisis de procesos y métodos de trabajo tomados de la ingeniería de la organización, las leyes del aprendizaje, el entendimiento de la organización como sistema y el efecto que sobre el factor humano tiene la existencia de ciertos sistemas de trabajo entre otros.

El método básico perseguido por el gestor del rendimiento estriba en tomar medidas de las variables de rendimiento, confeccionar un modelo y determinar cuáles son las causas que conducen a esos resultados; posteriormente esbozará un plan de intervención destinado a actuar sobre las mismas. Siempre que el modelo sea realista, se conseguirá provocar al actuar sobre las causas una variación apreciable en el rendimiento. También el gestor tiene en cuenta la relación entre los beneficios que proporciona un programa y el coste del mismo presentando las pruebas de medida y los indicadores suficientes.

Los tipos de causas que se determinan pueden ser de distinta naturaleza, como falta de incentivos, falta de información de retorno sobre el trabajo realizado, ineficacia en los procesos, falta de formación práctica o conocimiento, o inadecuada organización.

2.1. El concepto de rendimiento

Cuando nos referimos al término 'rendimiento' queremos establecer la distancia que existe entre la obtención de unos resultados prefijados (normalmente óptimos) y los realmente obtenidos.

Los resultados ideales de rendimiento de una unidad organizativa o puesto de trabajo se marcan fundamentalmente siguiendo los siguientes procedimientos:

Estudio de capacidades: el diagnóstico del sistema productivo y el potencial de las personas que trabajan mediante pruebas de ensayo y error da lugar a diseños de producción adecuados contando con los recursos existentes.

Análisis histórico: del pasado se pueden aprender lecciones muy útiles acerca de cómo se puede mejorar la productividad y establecer ante situaciones parecidas demandas semejantes.

Estudio de mercado y parangón con la competencia: el análisis comparativo con las empresas del sector permitirá establecer sobre la base existente las cotas productivas ideales. En el caso de los puestos, se comparan con otros de la misma empresa.

El rendimiento puede ser obstaculizado por multitud de factores, siendo los principales:

Dependientes del entorno: la falta de especificaciones claras acerca de los objetivos a conseguir, la ausencia de retroalimentación, la no presencia de recursos y medios suficientes a la hora de realizar el trabajo y unos incentivos monetarios deficientes pueden considerarse factores fundamentales a la hora de justificar la falta de rendimiento.

Dependientes de las personas: la falta de una formación en el puesto adecuada, la inadecuación persona-puesto o la falta de compromiso por parte de la empresa en el progreso del trabajador son otro tipo de causas que conducen a una falta de rendimiento.

2.2. Condiciones que facilitan el rendimiento

Una organización que se fundamenta en el rendimiento debe poseer las siguientes características:

- **Poseer un sistema de medida de los resultados eficiente**
Definir muy bien el tipo de resultados que se quieren obtener, a ser posible en forma de indicadores expresados por números o porcentajes. Ejemplo: aumentar las ventas en un 5% de un determinado producto.
- **Realizar un buen análisis de procesos**
Describir bien la cadena de actividades en un puesto o entre puestos en forma de productos entrantes y salientes.
- **Desarrollar un sistema de indicadores causales en relación con los resultados**
Ligar con relación causa-efecto ciertas conductas que se puedan medir a la consecución de resultados.
- **Centrarse en la imitación de trabajadores ejemplares**
Implantar conductas semejantes a las utilizadas por los trabajadores más meritorios tratando de imitarles.
- **Focalizarse en la formación en el propio puesto de trabajo**
Dedicar los esfuerzos formativos a las verdaderas necesidades en el puesto confeccionando una formación específica.
- **Poseer un sistema de valores bien asentado y compartido por todos**
Poseer una cultura de empresa común.
- **Exhibir un liderazgo cercano y favorecedor**
Estar atento a las necesidades de trabajo, definición de objetivos y problemas en el día a día.

2.3. Recursos para la creación de una empresa centrada en el rendimiento

Los medios o herramientas de una empresa centrada en el rendimiento son:

- **Descripción de puestos adecuada**
Los puestos se describen, más que por tareas o funciones, por competencias (conocimientos y habilidades) que hay que poseer para realizar las tareas.

- **Catálogo de conductas críticas por puestos**

Las competencias se componen de conductas esenciales o críticas, que son las que explican el éxito en un puesto de trabajo.

- **Sistema de calificación de méritos fundamentado en los resultados**

Se debe diseñar un sistema que permita evaluar los desempeños de los trabajadores de manera objetiva y comprobable.

- **Sistema para la detección del potencial laboral**

Las capacidades de los empleados deben conocerse para estudiar sus posibilidades.

- **Sistema de incentivos**

Los incentivos suponen el acicate perfecto para la consecución y mantenimiento del rendimiento.

3. Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los Recursos Humanos trata de responder a preguntas como éstas:

- ¿Tengo la fuerza laboral justa para acometer de forma eficiente la consecución de los objetivos de la empresa?
- ¿Tengo una idea aproximada de qué tipo de perfiles y competencias voy a necesitar en los próximos años en el colectivo de trabajadores?
- ¿Puedo saber con cierta antelación cuándo se podría ascender a ciertas categorías de empleados?
- ¿Qué número de empleados necesito para hacer frente a una determinada carga de trabajo?
- ¿Qué relación existirá entre una determinada estructura de empresa condicionada por el mercado y el número y tipo de personas necesarias?

3.1. Concepto de planificación de los Recursos Humanos

“La planificación de los Recursos Humanos implica ser capaces de prever cuál será la situación de una empresa en el futuro en lo referente a las características que afectan a la fuerza laboral y encauzar un conjunto de acciones dirigidas a la optimización de resultados derivados del trabajo de sus empleados”.

Como toda planificación, esta función dentro de los Recursos Humanos supone un estudio concienzudo de la situación actual en relación con el pasado para estar preparado

convenientemente en el futuro. Para la realización de lo anterior es necesario poseer una completa visión del negocio y de la empresa y tener preparada una base de datos suficiente, capaz de registrar los eventos que sean más pertinentes.

La planificación de los Recursos Humanos propone tener en cuenta aspectos como:

- Condiciones externas a la organización.
- Condiciones internas de la organización.
- Análisis del trabajo y características de personal.
- Dimensionamiento de plantillas.
- Análisis de estructuras. Reingeniería.
- Selección de personal.
- Formación y Desarrollo.
- Excedentes de personal.

A continuación analizaremos brevemente algunos de estos aspectos.

3.2. Condiciones externas a la organización

Los principales factores a tener en cuenta son:

Exploración del ambiente. Cualquier tipo de datos que afecten directa o indirectamente al negocio, como costumbres o modas, capacidades de adquisición, cambios en los gustos del cliente, etc. Para ello se procede en el siguiente orden:

1. Control del ambiente.
2. Filtrado de la información.
3. Investigación de problemas.
4. Comunicación de resultados.
5. Desarrollo de planes.

Cambios sociales y demográficos

- Pirámide de edades.
- Feminización del trabajo.
- Preparación de las poblaciones.

Condiciones económicas

- Mercado laboral.
- Condiciones de productos y servicios.

Globalización de mercados

- Multinacionales.
- Competencia de productos en el extranjero.
- Cambios tecnológicos.
- Políticas gubernamentales.
- Sindicatos.

3.3. Condiciones internas de la organización

Condiciones financieras

- Saneamiento financiero.
- Recursos y fuentes de financiación.

Estrategia empresarial

- Tipo de mercados en competencia.
- Tipo de productos o servicios.
- Asociaciones o consorcios.

Tecnología

- Exigencias tecnológicas.
- Aprendizaje tecnológico.

Cultura y filosofía

- Valores.
- Imagen corporativa.
- Hábitos.
- Estilo de dirección.

3.4. Análisis del trabajo y características del personal

- **Descripción de puestos de trabajo:** supone registrar pormenorizadamente tanto las tareas como las habilidades imprescindibles para la consecución de los fines que quedan bajo la responsabilidad del puesto, así como otros aspectos necesarios para poder realizar el trabajo, como son recursos y medios, aparatos, peligros potenciales, etc.
- **Responsabilidades y organigrama:** ponen de manifiesto las distintas relaciones existentes entre los puestos y su dependencia jerárquica.
- **Sistemas de evaluación del desempeño:** procedimientos para poder establecer una valoración objetiva de las ejecuciones individuales en el trabajo.

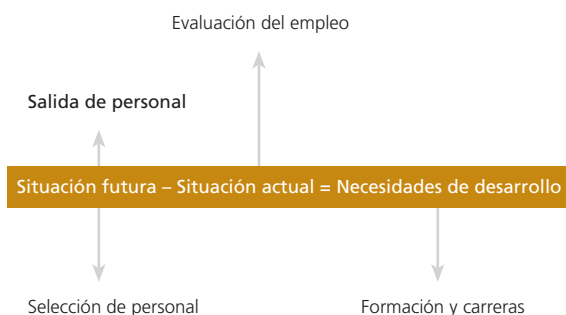
- **Análisis del potencial laboral:** descripciones de las posibilidades o vías de desarrollo de los empleados contando con los recursos adecuados.

Para la realización de los diferentes extremos expuestos, hay que tener en cuenta, con cargo a la estrategia de empresa que se quiera implementar, los diferentes tipos de conocimiento y capacidades necesarios que determinan la fuerza laboral futura:

- **Valores culturales:** valores con los que se implanta y se crea un sistema de creencias en los trabajadores que armonicen con la cultura de la empresa.
- **Competencia técnica:** conjunto de conocimientos y habilidades derivadas de un área determinada del saber.
- **Competencia humana:** conocimientos y habilidades para tratar personas.
- **Competencia comercial interna o/y externa:** capacidades para el establecimiento de relaciones ventajosas de negocio o intercambio informativo.
- **Competencia de interacción:** capacidades para establecer relaciones entre diferentes unidades organizativas que permiten la creación de una "organización que aprende".

El siguiente gráfico (FIG. 4) expone la fórmula de desarrollo de una organización y que afecta directamente a la planificación de su recurso humano.

FIGURA 4. "GAP DE DESARROLLO"

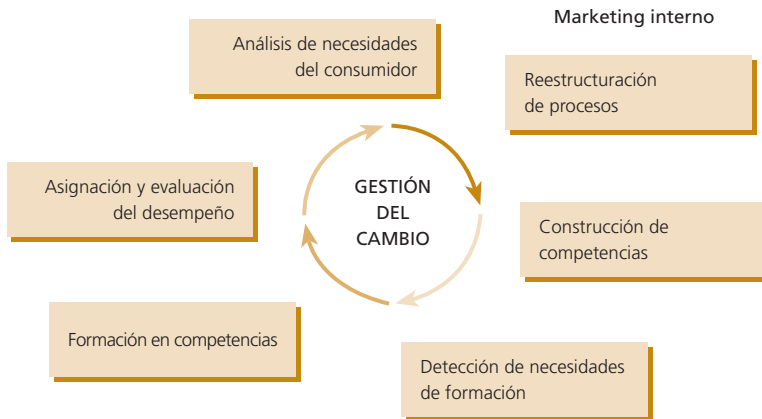


Como se puede apreciar, las necesidades de desarrollo surgen de establecer una comparación entre la situación futura o escenario más probable y la situación actual. La primera podría tener que ver con la entrada o salida de cierto número de personas; la segunda afecta a que debemos evaluar el desempeño actual en cuanto a lo "qué" se produce como el "cómo" se produce y, una vez realizado todo ello, estaremos en condiciones de prever lo que necesitamos.

Además, y desde un punto de vista estratégico, debemos ser capaces de poder comprender lo que pasa fuera para poder prepararse por dentro.

La siguiente figura (FIG. 5) explica bien estos aspectos:

FIGURA 5. CICLO NATURAL DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS



Toda planificación racional de la empresa debería empezar por el análisis de sus necesidades futuras partiendo de las necesidades del cliente o consumidor. Efectivamente, la razón de ser de una empresa reside en la existencia de clientes satisfechos, que son cambiantes y exigentes.

A continuación la empresa considerará si su estructura y procesos son los más adecuados para acometer la satisfacción del cliente o si debería modificarlos de manera conveniente.

Posteriormente los cambios ocurridos supondrán con certeza una transformación necesaria de habilidades y competencias en los perfiles de los trabajadores que deben determinarse con exactitud.

Después se debe conocer cuál es el estado de conocimientos real de los empleados. Aquí nos podemos encontrar:

- Colectivo de personas no reciclables. Éstas deben ser separadas de la organización.
- Colectivo de personas que se necesitan. Éstas son seleccionadas del mercado.
- Colectivo de personas reciclables. Éstas son formadas en las nuevas competencias.

Seguidamente y una vez preparada la plantilla, se harán las adjudicaciones de las diferentes responsabilidades de trabajo y actividades para evaluar su desempeño, cerrándose así el ciclo.

3.5. Dimensionamiento de plantillas

Dimensionar plantillas significa idear un sistema para poder tener el número de empleados con la calidad necesaria que requiere una determinada unidad de trabajo. Para poder calcular ese número necesario intervienen varios factores, como:

- Trabajos de ciclo corto o productivo, ya que cuanto más largo es un ciclo, más fácil resulta que se vea afectado por un mayor número de variables.
- Procesos de trabajo y competencias estables en el tiempo.
- Responsabilidades fácilmente asignables.
- Resultados del trabajo medibles.
- Objetivos de la unidad medibles.

Sin estos requisitos se pueden hacer aproximaciones más intuitivas que exactas al cálculo de la plantilla. De aquí se puede deducir que en las empresas industriales o de fabricación el sistema es más aplicable que en las de servicios.

A continuación se expondrán algunas de las técnicas que se utilizan más frecuentemente en las empresas.

3.5.1. Medida de la carga de trabajo

“Técnicas que permiten asignar tiempos reales empleados a las diferentes tareas, actividades o ciclos de trabajo con objeto de mejorar la productividad”.

La fórmula de carga es:

Carga neta = Tiempo real x Pérdidas

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Carga neta}}{\text{Tiempo de trabajo}} \times 100$$

El tiempo real supone el tiempo que se emplea en producir sin interrupciones de ninguna clase (como si se fuera una máquina, se puede computar por unidades producidas por tiempo); las pérdidas son el tiempo de actividad que no se emplea estrictamente en producir pero que es necesario para el trabajo.

El rendimiento es la relación porcentual entre la carga neta y el tiempo total trabajado, de tal manera que si éste es inferior a 70% se considera escaso y superior a 90%, excesivo, ya que es lógico contar con descansos de la actividad.

Siguiendo estas fórmulas, se pueden considerar los siguientes aspectos a la hora de racionalizar y dimensionar las plantillas:

Criterios de racionalización

Los tiempos muertos no deben ocupar más de un 20% del tiempo total de trabajo.

La productividad se puede mejorar por:

- Disminución de tiempos muertos.
- Mejora y orden de eventos de trabajo.
- Mejor aprovechamiento del tiempo productivo.

Criterios de planificación

Si en una unidad se supera la carga media de puestos equivalentes del 90% durante un largo período de tiempo es necesario pensar en nuevas contrataciones.

La previsión de plantilla se calcula dividiendo la productividad necesaria a alcanzar para un período por la productividad media por persona, que resulta de multiplicar el producto material resultante de cada tarea por los períodos de tiempo para su elaboración.

El dimensionamiento de plantilla mediante el cálculo de la carga de trabajo es recomendable para las previsiones a muy corto plazo.

3.5.2. Previsión de Recursos Humanos a medio y largo plazo

El dimensionamiento de plantilla a mayor plazo sólo es posible hacerlo analizando la evolución en el pasado, es decir, tratando de deducir la producción en el futuro.

Es posible realizar esa deducción mediante tres tipos de técnicas:

Ajuste a una recta de mínimos cuadrados: técnica estadística que consiste en construir una nube de puntos teniendo en cuenta la producción y cuándo se obtuvo. Posteriormente esa nube se traduce a la recta que mejor se ajusta. De esta manera es posible deducir para un horizonte temporal determinado la producción esperada, siempre que las condiciones que rodean a la producción sean similares.

Cálculo del coeficiente de correlación: al igual que en el caso anterior, se construyen tablas de correlación entre eventos temporales y su producción correspondiente. Posteriormente se llega mediante cálculos estadísticos a una ecuación que liga en su totalidad a ambas variables, permitiendo el cálculo de una de ellas si se conoce la otra.

Estas dos técnicas son de carácter estadístico y sólo es recomendable su utilización en casos de situaciones muy previsibles en entornos de alta certidumbre, los cuales escasean en los momentos actuales.

Método Delphi: constituye un procedimiento de investigación cualitativa en grupo (se utilizan expertos en el tema a tratar) a distancia utilizado, en general, para resolver problemas en ambientes poco predecibles de una manera inmediata, siendo más aplicable

a la investigación del tipo de personas o perfiles necesarios de plantilla que al mismo dimensionamiento. El método consiste, en breves palabras, en cumplimentar las siguientes fases:

- Definir el problema a analizar.
- Determinar los objetivos de la investigación.
- Formular los diferentes temas a discutir y aporte informativo.
- Diseño de preguntas a formular.
- Selección de participantes.
- Envío del primer documento.
- Análisis 1º de respuestas y síntesis.
- Envíos sucesivos con las síntesis y nuevas preguntas.
- Conclusiones del estudio.

4. Gestión integrada de Recursos Humanos a través de las competencias

La introducción en el panorama general de los Recursos Humanos del concepto de ‘competencia’ por autores como R. Boyatzis y D. McClelland está representando en la actualidad una verdadera revolución copernicana en cuanto a los modos de concebir el trabajo y sus formas de hacerlo. En un mundo tan versátil y cambiante como el nuestro, donde las actividades y responsabilidades de los trabajadores se modifican constantemente, era necesario crear un nuevo concepto más adaptativo y flexible como el de competencia.

En el modelo clásico de Recursos Humanos, los puestos de trabajo cambiaban en cuanto a sus tareas escasamente a lo largo del tiempo, y conceptos estáticos como los de aptitudes y rasgos de personalidad eran suficientes para prever un determinado desempeño. Pero ahora concebimos el trabajo más que por tareas por actividades o responsabilidades, muchas de las cuales son necesarias aprenderlas. Ante esta nueva situación, es mejor tener clasificadas las posibilidades de cada persona de una manera más general, tratando de englobar los conocimientos con la forma de ser de la misma.

De esta forma aparece el concepto de competencia y la gestión integrada de Recursos Humanos a través de las competencias.

4.1. Naturaleza de las competencias

Poseer competencia para algo significa ser capaz de demostrar desempeños excelentes en algo. Esto se puede conseguir a través de cuatro factores principales: formación o conocimientos teóricos aprendidos por libros, revistas, cursos, etc.; experiencia o conocimientos

prácticos, que supone el haber vivido las situaciones, y habilidades, que se componen de aptitudes y rasgos de personalidad por medio de los cuales se enfocan y tratan los diferentes problemas. Dependiendo de la competencia que se trate, se pueden apreciar diferentes pesos específicos para sus componentes, bien sean conocimientos o habilidades.

La siguiente figura (FIG. 6) refleja bien lo hasta aquí dicho.

FIGURA 6. NATURALEZA DE LAS COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS



En esta figura vemos que una competencia se percibe como una conducta operativa en presencia de una tarea compleja, o lo que es lo mismo, la persona pone en juego ciertos conocimientos y habilidades para poder realizar una determinada tarea.

Las competencias que interesan o gustan más a las personas constituyen sus fortalezas, y una competencia se pone en movimiento gracias a motivos y/o valores que son sistemas de creencias aprendidos. Por ejemplo, si tengo facilidad para el trabajo en equipo es que poseo sociabilidad, inteligencia social, algunas técnicas aprendidas para trabajar en grupo y cierta experiencia en hacerlo. Además de todo lo anterior lo haré si estoy motivado por alguna razón (porque lo necesito) o si se me requiere en virtud de un sentido altruista de la vida.

Así, la naturaleza de las competencias se refleja en que:

- Son dimensiones complejas y dinámicas.
- Muestran con más exactitud cómo trabaja el individuo (conducta operativa).
- Están más cerca de los resultados que otros conceptos.

- Son conceptos en permanente reelaboración y adaptación.
- Suponen en sí mismos un modelo integrado que facilita el desarrollo de los Recursos Humanos.

4.2. Tipos de competencias

Competencias primarias

“Son aquellas competencias que se forman en los procesos normales de culturización del individuo y que constituyen el elemento base para desarrollar todas las demás”:

- Adaptabilidad.
- Análisis de problemas.
- Aprendizaje.
- Decisión.
- Energía.
- Flexibilidad.
- Independencia.
- Integridad.
- Juicio.
- Resolución.
- Sensibilidad interpersonal.
- Tolerancia al estrés.

Competencias secundarias

“Son aquellas competencias que se consideran fundamentales para poder progresar y desarrollarse en una organización dada y facilitan al mismo tiempo el desarrollo de otras”:

- Ambición profesional.
- Conocimiento del entorno.
- Gama de intereses amplia.
- Innovación/creatividad.
- Impacto.
- Orientación al logro.
- Tenacidad.
- Asunción de riesgos.

Competencias operativas

“Son aquellas competencias que facilitan la obtención de resultados específicos referidos a la actuación individual en un puesto de trabajo”:

- Análisis numérico.
- Atención al detalle.
- Autoorganización.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Disciplina.
- Dominio de la comunicación no verbal.
- Facilitación de reuniones.
- Orientación ambiental.
- Sentido de la urgencia.

Competencias tecnoauxiliares

“Son aquellas competencias que facilitan el desempeño de las competencias operativas en diferentes contextos”:

- Idiomas.
- Informática.
- Lenguaje de sordomudos.
- Linotipia.
- Código Morse.
- Solfeo.
- Lecturas ecológicas.
- Equilibrismo.
- Etc.

Competencias interpersonales

“Son aquellas competencias que son necesarias para la relación correcta con los demás”:

- Atención al cliente.
- Capacidad de negociación.
- Escucha activa.

- Dominio de los medios audiovisuales.
- Orientación al cliente.
- Persuasión.
- Presentación.
- Sociabilidad.
- Trabajo en equipo.

Competencias directivas

“Son aquellas competencias que son necesarias para dirigir a otras personas en la organización orientando su desempeño”:

- Control directivo.
- Delegación.
- Desarrollo de colaboradores.
- Espíritu emprendedor.
- Evaluación de colaboradores.
- Identificación directiva.
- Liderazgo de grupos.
- Liderazgo de personas.
- Planificación y organización.
- Sensibilidad en la organización.
- Visión.

4.3. Identificación de competencias

En el modelo clásico de Recursos Humanos el perfil de persona ideal de un determinado puesto se infería a partir de las tareas del mismo. En el modelo de competencias que a continuación exponemos se parte, por el contrario, de personas que hayan obtenido resultados excelentes y se averiguan las conductas más probables que han conducido a esos resultados.

Esas conductas, una vez clasificadas, constituyen la esencia de las competencias, ya que por definición aseguran el éxito. De esta forma, una competencia se forma de conductas operativas o incidentes críticos que pueden graduarse.

Las conductas están descritas de una manera que equidista entre el excesivo detalle y la demasiada generalidad, para que sea posible aplicarlas a una amplia variedad de situaciones.

Para identificar y poder aplicar el modelo de competencias, se pueden seguir las siguientes fases:

- **Panel de expertos:** personas suficientemente cualificadas eligen una muestra.
- **Muestra representativa:** constituida por personas de excelentes y normales desempeños para un puesto.
- **Entrevista de incidentes (“Bei”):** fase principal; permite extraer las conductas operativas de los empleados excelentes.
- **Análisis:** se ven las conductas coincidentes con el éxito en la muestra de excelentes al compararla con los normales.
- **Selección y definición:** se seleccionan las conductas homogéneas agrupadas en competencias.
- **Informe final:** se describen las competencias y se gradúan las conductas operativas correspondientes a las mismas.

4.4. Aplicación del modelo a la gestión de los Recursos Humanos

Análisis y descripción de puestos

Siguiendo la metodología fundamental explicada en el apartado anterior, es posible descomponer cada puesto de una organización en sus competencias; pero para que la descripción sea útil es necesario acompañarla de una serie de indicadores de resultados además de las conductas que llevan a esos resultados.

Normalmente los puestos de base se describen oscilando entre cuatro a seis competencias, los puestos medios entre ocho y diez y los altos entre diez y doce.

Si las descripciones se gradúan con cargo a las candidaturas, pueden facilitar el análisis y la consideración de desempeños de cara a la selección de personal y a la evaluación del desempeño. La descripción de debe ajustar cada año debido a los cambios actuales tan rápidos que aconsejan una revisión.

Selección de personal

Se procede, a partir de las descripciones por competencias de puestos y sus indicadores, a establecer el nivel de requerimientos en cada una de las competencias.

Posteriormente, se preparan entrevistas con preguntas específicas destinadas a constatar la presencia de conductas en el pasado similares a las requeridas en el puesto que se pretende cubrir. También es oportuno poner a prueba las diferentes competencias por medio de simulaciones y observadores suficientemente entrenados.

Evaluación del desempeño

Sus principales fases son:

- Determinación de niveles de competencias por puestos o actividad.
- Elección de indicadores útiles por niveles.
- Reparación de hojas de registro del ejercicio.
- Entrevista de evaluación.
- Asignación de grados.
- Retroalimentación.
- Informe final.

Desarrollo y carrera profesional

Sus principales fases son:

- Determinación de competencias por niveles o puestos con sus grados mínimos.
- Categorización por familias.
- Evaluación del potencial por competencias.
- Clasificación del potencial de individuos.
- Determinación de necesidades de formación específicas por individuo.
- Categorización de individuos por necesidades de formación.
- Determinación de planes de formación.
- Ejecución de planes de formación.
- Evaluación del desempeño.
- Promociones y reciclajes.

Formación y adiestramiento

Las principales fases son:

- Determinación de niveles mínimos e ideales de ejecución.
- Evaluación del desempeño.
- Determinación de necesidades de formación.
- Determinación de indicadores óptimos de conductas y resultados por competencias.
- Determinación de indicadores reales.
- Elaboración de objetivos de aprendizaje.
- Preparación de programas conforme a la realidad.

- Impartición de programas.
- Evaluación del desempeño.

Evaluación de niveles de actividad

Las principales fases son:

- Identificación de competencias por puestos.
- Categorización de puestos por niveles de competencias (estratégico, dirección y técnico).
- Asignación de subniveles si es necesario.

Sistemas de incentivos

Sus fases principales son:

- Identificación de competencias por puestos.
- Categorización de puestos por niveles de competencias (estratégico, dirección y técnico).
- Asignación de subniveles si es necesario.
- Asignación de bandas salariales anchas por niveles.
- Determinación de cantidades y evaluación del desempeño individual.
- Determinación de cantidades y evaluación del desempeño grupal.
- Determinación de cantidades y evaluación de resultados de la compañía.

5. Selección de personal

La selección de personal constituye uno de los principales y más importantes sistemas de gestión de los Recursos Humanos. El hecho de poder tener los profesionales más idóneos de forma oportuna y lograr una correcta integración de ellos en la cultura de la empresa es de lo más relevante. *'Seleccionar' significa poder escoger razonablemente de entre varios profesionales candidatos atraídos por la imagen que transmite la empresa a los mejores de un cierto mercado de trabajo.*

Hoy en día se buscan candidatos con potencial amplio y capacidad de adaptación y aprendizaje, y más que sirvan de forma temporal para un determinado puesto, se necesita descubrir si servirán para un futuro más o menos lejano.

Numerosos estudios sitúan el coste de la rotación de personas altamente especializadas y de media/alta dirección entre 150 y 300% el salario bruto de la persona que abandona la empresa, ya que además de seleccionar se debe formar e integrar los equipos de personas de los que dependen.

Así pues, la selección de personal consiste en: *un conjunto de técnicas que permiten atraer, descubrir y motivar a los mejores candidatos posibles en un entorno de trabajo determinado para que puedan evolucionar y desarrollarse a lo largo del tiempo en la organización y conseguir los resultados esperados.*

Como se puede apreciar, los resultados conseguidos en el futuro hablarán del éxito en el proceso de selección; igualmente, si no se logra durante el proceso la motivación del candidato, se podría malograr éste.

5.1. Fases de un proceso de selección de personal

Aunque en apartados siguientes daremos explicaciones más detalladas, ahora nos contentaremos con hacer una descripción genérica de las principales fases del proceso:

1. Detección previsor de una necesidad

Se trata de seleccionar a la persona o personas con el tiempo suficiente para que su incorporación a la empresa sea oportuna.

- Crecimiento de volumen de negocio.
- Creación de un nuevo puesto.

Se deberá tener en cuenta:

- Tiempo estimado para el proceso de selección.
- Tiempo de acogida y formación para alcanzar operatividad independiente del candidato a tiempo.

2. Consideración de las funciones y construcción del perfil ideal del puesto

El análisis de las tareas que componen el puesto y la inferencia del perfil idóneo de la persona que debería ocuparlo resultan elementales.

Se deberá tener en cuenta:

- Determinación de tareas y competencias.
- Determinación de “conductas críticas”.
- Ponderación de competencias.

3. Determinación y activación de fuentes de reclutamiento

Según sean los perfiles de los candidatos buscados, el tiempo disponible y los recursos económicos y técnicos se podrá acceder a unas fuentes o a otras como bases de datos propias, anuncios en prensa o internet, consultoras especializadas o a través de contactos.

4. Preselección curricular

Supone clasificar los currículums recibidos para establecer el orden de convocatoria.

5. Pruebas

Pruebas técnicas, psicotécnicas y/o situacionales, datos autobiográficos o cualquier otras que pongan a prueba de una manera comprobable la pericia y capacidades para desempeñar un puesto.

6. Entrevistas focalizadas

Se trata de la prueba reina y la que nunca debe faltar. Se centra en la constatación del nivel de competencias fundamentales del puesto, permitiendo un ahorro de tiempo.

7. Entrevistas con detenimiento

Supone un tratamiento profundo y pormenorizado de todos los elementos esenciales del sujeto que aseguren un buen rendimiento.

8. Cálculo del coeficiente de adaptabilidad

Es un cálculo técnico que manifiesta el orden de preferencias de los candidatos y ayuda a tomar decisiones.

9. Negociación

Conversaciones para lograr un acuerdo aceptable de tipos de contratación o condiciones de trabajo.

10. Elección e informe del candidato

Se trata de tomar la decisión y elaborar una ficha que servirá para su desarrollo posterior.

11. Acogida y período de prueba

Es una gran oportunidad para crecer en el puesto, verse, de verdad, integrado en la empresa y si no resulta rescindir el contrato.

5.2. Descripción del puesto

La descripción clásica de un puesto de trabajo suele incluir los siguientes elementos:

Misión. Razón de ser del puesto de trabajo.

Puesto de trabajo. Conjunto de actividades de trabajo con un único responsable.

Funciones. Agrupación de actividades de trabajo que tienen una relación homogénea en cuanto a sus finalidades.

Tareas. Conjunto de operaciones realizadas con un propósito determinado.

Las tareas guardan las siguientes características:

- Competencia de una sola persona.
- Consumo de cierto tiempo.

- Finalidad precisa.
- Requerimiento de ciertas habilidades.
- Realización a través de ciertas normas.

Operaciones. Conjunto de eventos de trabajo simples e inseparables por su razón de ser.

Movimientos. Asociaciones anatómicas de movimientos simples.

Ficha-estudio de un puesto de trabajo

- Datos de identificación y codificación.
- Descripción del puesto.
- Tareas del puesto
 - Periódicas.
 - Ocasionales.
- Requerimientos del puesto.
- Conocimientos.
 - Formación.
 - Experiencia.
 - Conocimientos instrumentales.
- Perfil profesiográfico.
 - Aptitudes y rasgos de personalidad, valores y motivos.
- Responsabilidades.
- Ambiente de trabajo y riesgos profesionales.
- Información complementaria.
- Relación con otros puestos.
- Equipo, materiales y accesorios.

Fórmula de análisis

- Qué hace
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace
- Qué requiere lo que hace

También existe la forma de describir el puesto a partir de las competencias, como se vio anteriormente.

Se pueden utilizar los siguientes métodos para la descripción de un puesto:

- Observación.
- Entrevista individual y de grupo.
- Comité de expertos.
- Cuestionario cerrado y abierto.

- *Checklist*.
- Diario de trabajo.
- Incidentes críticos.

5.4. Pruebas

Cualquier tipo de prueba que esté dentro de los límites del decoro y la dignidad y el trato ético de la persona es admisible dentro de la empresa. Así, es posible hacer pasar a los candidatos por pruebas de conocimiento de tipo técnico, demostraciones, pruebas físicas, de información, exámenes o pruebas instrumentales, pruebas psicotécnicas, simulaciones o entrevistas de todo tipo. A continuación se exponen las diferentes clases de pruebas.

5.4.1. Pruebas técnicas

- Conocimientos.
- Demostraciones (instrumentales).
- Inventiva y creatividad.

5.4.2. Pruebas psicotécnicas

Simplest estandarizadas:

- Atención; concentración.
- Memoria.
- Inteligencia general.
- Aptitudes diferenciales.
- Aptitudes profesionales.
- Personalidad.
- Motivación e intereses.
- Valores.

Complejas estandarizadas:

- Personalidad general.
- Personalidad en el trabajo (comportamientos ante situaciones de trabajo).
- Proyectivos (como el TAT, Rorschach, Phillipson, etc.).
- Situacionales (se describen casos y el sujeto debe elegir alternativas de conducta).
- Biodata (test que recoge elementos reales de la vida de una persona y hace predicciones a partir de ellos).

Simulaciones:

- Assessment Center (situaciones simuladas en presencia de observadores entrenados).

Complejas no estandarizadas:

- Grafología.

5.4.3. La entrevista

La entrevista de selección supone una conversación que presenta preguntas dirigidas a obtener información relevante para determinar la validez de un determinado candidato para un puesto.

Los componentes principales que se deben determinar son:

- Conocimientos teóricos.
- Conocimientos prácticos o experiencia.
- Aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y competencias.
- Motivos y valores en el trabajo.
- Nivel de expectativas.

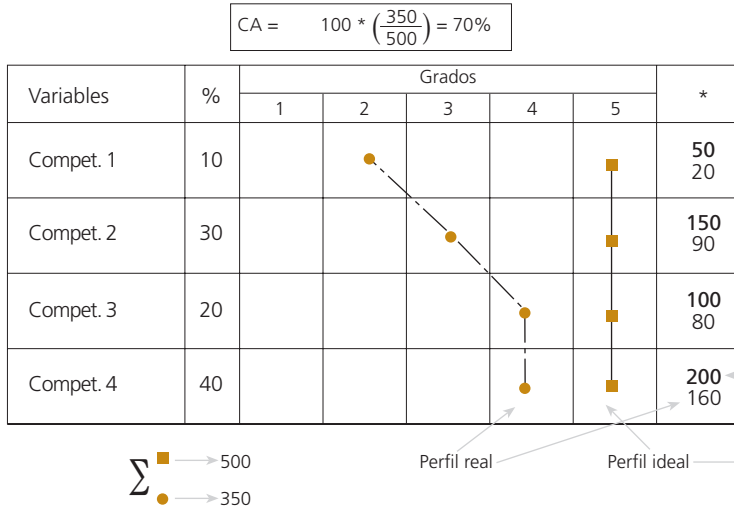
Normalmente, una vez corregidas las pruebas, se pasa a la realización de una o varias entrevistas que pueden ser tanto individuales como de grupo. Las pruebas sirven para aclarar la orientación que le queremos dar a la entrevista.

Existen guiones muy diferentes de entrevista, pero un buen procedimiento puede ser más o menos el descrito a continuación:

- Introducción al puesto y a la empresa.
- Explicación de la situación actual del candidato.
- Análisis de su experiencia y conocimientos.
- Análisis de competencias del puesto basándose en preguntas situacionales dirigidas.
- Despedida y cierre.

Posteriormente a las pruebas y entrevista, se puede proceder a calcular el coeficiente de adaptación al puesto, como explica el siguiente gráfico (FIG. 7):

FIGURA 7. CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE ADAPTACIÓN



Como se puede ver, se representa el peso relativo en porcentaje de cada una de las competencias y se comparan los puntajes totales de cada competencia (producto de su ponderación por el grado de desarrollo requerido en esa competencia previamente definido) con las demás, llegando a una formula comprensiva. El CA (coeficiente de adaptación) expresa el grado de armonía con el puesto respecto a un perfil ideal.

6. Formación y desarrollo

El panorama general de la formación en la empresa está pasando por una fase de cambio drástico que le está llevando a una situación nueva, provocada por las transformaciones vertiginosas en los que todos estamos inmersos. Se puede decir que la formación ha seguido tres grandes etapas en el tiempo siguiendo un criterio de contenido:

Etapla técnica: Se caracterizaba por el énfasis puesto en la enseñanza de herramientas y metodologías de trabajo cerradas o, dicho de otra manera, poco cambiantes y bien probadas y que se podían aprender con un determinado procedimiento.

Etapla de las habilidades: Sin desdeñar los aspectos técnicos de la formación, aquí se hacía hincapié en que, para poder realizar el trabajo en un entorno cada vez más inmerso en la relación con el cliente y humana en general, era muy importante desarrollar habilidades sobre todo interpersonales.

Etapla del rendimiento: Hoy día, al existir una mayor independencia del trabajador respecto a su superior, son necesarios los dos aspectos, no sólo porque la tecnología cam-

bia constantemente, sino porque ésta se desarrolla y evoluciona dentro de un sistema de intercambio comunicativo y humano muchas veces impredecible. Esta aleatoriedad implica una mayor variabilidad de necesidades formativas, en las cuales el experto en recursos humanos deberá trabajar formando a los directivos que serán, a su vez, los tutores reales de sus colaboradores. En efecto, el experto de Recursos Humanos no dispone de tiempo ni de medios para dar cobertura real a las auténticas necesidades de un departamento, por lo que resulta más eficaz la formación impartida por quien lo conoce, como es el propio director. Además, las necesidades de una unidad son cada vez más diferentes de las de otras, aunque sean del mismo departamento.

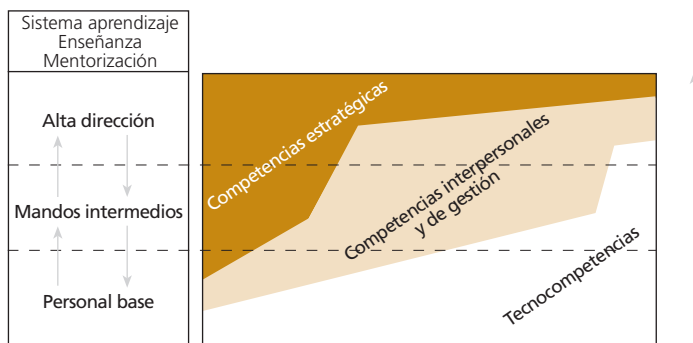
Por todas estas razones se está contemplando una nueva manera de entender la formación, pasando de ser una formación generalista a otra más especializada centrada en el propio puesto donde intervienen los protagonistas reales del trabajo.

6.1. Carrera profesional versus desarrollo

El crecimiento profesional hasta ahora se ha concebido principalmente como un ascenso jerárquico donde se debían escalar puestos cada vez más altos. En su nueva concepción, crecer profesionalmente significa dominar un mayor número de competencias jerárquicamente establecidas.

En la FIG. 8 se exponen los diferentes niveles de desarrollo para la empresa en su concepción moderna.

FIGURA 8. LAS COMPETENCIAS Y EL MODELO DE DESARROLLO



Como se aprecia en este esquema, la importancia estriba en el desarrollo más que en la escalada de puestos; éstos varían mucho en poco tiempo al trabajar por proyectos y más que puestos se deberían llamar actividades temporales. Muchas organizaciones al plan-

tearse esta cuestión han desarrollado numerosos sistemas de remuneración variable y con base en los resultados. En los puestos inferiores lo que prima es la importancia de las competencias técnicas (son los que realizan el trabajo). Conforme se pasa a puestos intermedios, son las competencias de relación humana las que dominan (liderazgo, comunicación, etc.). En los puestos superiores las competencias estratégicas son las que deben predominar.

Según este esquema, se pueden transferir personas del mismo nivel según para qué actividades y contando con sus conocimientos.

6.2. Educación, formación, adiestramiento y desarrollo

Los diferentes conceptos que hoy día se tienen en cuenta son:

Educación = instrucción en valores, actitudes y hábitos.

Formación = técnicas de enseñanza que ayudan a pensar y resolver problemas.

Adiestramiento = formación específica para el dominio de elementos concretos.

Desarrollo = crecimiento profesional en competencias profesionales.

6.3. Fases del plan de formación

Todos los planes de formación deben partir de un análisis del rendimiento comparando los resultados ideales con los reales, para posteriormente proceder a analizar las posibles causas de los mismos y elaborar el plan. Sus fases principales son:

1. Detección de necesidades de formación.
2. Selección de módulos formativos y técnicas.
3. Creación de un programa formativo individual o colectivo adaptado.
4. Presupuesto de tiempo y de costes.
5. Impartición modular.
6. Evaluación del plan.

A continuación analizaremos los principales elementos de esta lista.

6.3.1. Métodos para detectar necesidades formativas

Métodos cuantitativos

Cuestionarios: Son un conjunto de preguntas de carácter técnico o comportamental con modalidades de respuestas cerradas, siendo sólo una de ellas la correcta.

Evaluación 360°: Las personas que tienen algún contacto de trabajo con una persona evalúan a ésta en las competencias que afectan a su relación.

Ordenación de tarjetas: Los supervisores de ciertos puestos se pronuncian en tarjetas sobre las problemáticas de formación de los mismos, jerarquizándose éstos por la presentación de frecuencias.

Autoanálisis: La propia persona emite un juicio sobre sus niveles de desempeño en las competencias de su puesto.

Métodos cualitativos

Análisis de métodos de trabajo: Se analizan los procesos de trabajo y se prueban nuevos métodos para los que deberán ser formadas las personas.

Análisis de problemas: A través de errores o de la problemática diaria que surge se pueden vislumbrar las necesidades formativas.

Brainstorming: Preguntando qué y cómo hacer algo se puede ver en grupo una nueva manera más eficaz de resolver el problema de dónde se debe formar a las personas.

Comité de grupos: Se discuten en subgrupos manejables las necesidades y después se acuerda en plenario.

Evaluación del desempeño: Se analizan con el subordinado sus deficiencias y necesidades.

Métodos situacionales

Assessment Center: Se fundamentan en la observación sistemática en pruebas situacionales.

Observación sistemática exhaustiva: Se compara la conducta observada con la ideal y se deduce de aquí la necesidad formativa.

6.3.2. Técnicas de formación

En la actualidad se emplean muy diferentes técnicas para desarrollar aprendizajes en la empresa, que van desde la formación en el aula hasta la realizada a distancia (como la *on-line*), pasando por la efectuada en el propio puesto de trabajo con o sin tutor. En todo caso, sea cual sea el método utilizado, habrá que contar con la forma en la que aprende el adulto.

6.3.2.1. Leyes y objetivos del aprendizaje

- No se aprende sin refuerzo.
- El refuerzo debe ser cercano al acto.
- El refuerzo debe referirse a una necesidad del aprendiz.
- La enseñanza debe ser activa.
- Los modelos de comportamiento se deben practicar en situaciones diferentes.

- Cuanto más se exige, las posibilidades de que se avance serán mayores.
- La enseñanza se debe apoyar en lo conocido.
- Con miedo no se puede aprender.

Para la fijación y cumplimiento de los objetivos de aprendizaje se puede utilizar la pirámide de Bloom (FIG. 9).

FIGURA 9. ENFOQUE TAXONÓMICO DEL APRENDIZAJE EN BLOOM



En este gráfico se describe todo un plan de desarrollo jerarquizado para adquirir conocimientos. En cada uno de sus niveles los objetivos y el tipo aconsejable de metodología formativa es diferente según el tipo de actividad mental que se requiera.

Conocimiento: Manejo conceptual de términos elementales que son básicos para desarrollar cualquier actividad. El fundamento del aprendizaje radica en la **memoria**.

Comprensión: Ligar los diferentes conceptos entre sí y saber su mecanismo de acción. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

Aplicación: Poder operar con los diferentes conceptos asimilados buscando una utilidad práctica. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

Análisis: Descomponer una determinada situación o problema en sus partes asociándola con los conceptos asimilados para dar una solución. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

Síntesis: Partiendo de elementos descritos en una situación o problema, se recombinan diferentes conceptos y aplicaciones para dar solución al problema. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento creativo**.

Evaluación: Ser capaz de, teniendo construido un sistema de valores determinado, aplicar la solución más en consonancia con esos valores de todo lo aprendido. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento ético** (deducciones lógicas de acuerdo con los principios del bien común).

6.3.2.2. *Técnicas formativas clásicas*

Los procedimientos para enseñar pueden ser muy variados y dependerán de la naturaleza de los temas que se traten. A continuación describimos sus probables utilidades:

A. Casos

Se pueden utilizar para multiplicidad de ocasiones: al principio y para intuir o definir problemas genéricos sin que el alumno posea un gran bagaje de conocimientos; después conviene introducir la teoría. Son útiles para comprobar una aplicación o herramienta o para realizar la síntesis global de una serie de temas.

B. Ejercicios

En realidad son casos parciales o situaciones acotadas y concretas que sirven para experimentar o probar algo o poder resolverse mediante algoritmos. Son recomendables para el aprendizaje continuado y paulatino.

C. *Role Play*

También conocido como juego de papeles. Reconocido ejercicio que sirve para experimentar o vivir de forma controlada una situación.

D. Dinámicas de grupo

Se aplican a la solución de problemas en equipo o sirven para experimentar ciertas situaciones.

E. Foros de debate

Se utilizan para repasar y reflexionar sobre una materia previamente aprendida de naturaleza opinable; suele funcionar bien si hay dos equipos antagónicos. Sirven para suscitar preguntas, respuestas y aclaraciones con la participación del profesor.

F. Autoestudio

Supone la utilización de cualquier medio impreso, multimedia o mediante el uso de plataformas informáticas que permitan la asimilación de un material de aprendizaje sin la ayuda del profesor.

G. Trabajo individual

Supone cualquier trabajo laborioso que se deba realizar fuera de clase para ser presentado de forma oral o escrita. Implica un esfuerzo adicional continuado en el tiempo.

H. Trabajo en grupo

Se trata de la tarea anterior pero ahora realizada en grupo, suponiendo una adaptación y coordinación de equipo.

I. Miniproyecto

Consiste en un trabajo individual o de grupo que supone la aplicación de cierta técnica o herramienta en un determinado contexto para comprobar su utilidad resolviendo un problema real.

J. Clase magistral

Es una clase dada al modo tradicional con escasa o nula participación del alumno. Es un método pasivo y suele, dependiendo del profesorado, ser rutinario limitándose el alumno a seguir o escribir unos apuntes. Se suele aplicar como clases introductorias donde se afinan los conceptos.

6.3.2.3. Técnicas de gran interacción o en el propio puesto

Mentoring

El anglicismo *mentoring* hace referencia al trabajo de tutoría que ejerce un directivo sobre uno de sus colaboradores. Esta función se entiende en algunas empresas como una educación y asesoramiento de tipo generalista o de carrera profesional por parte de una persona de cierto relieve en la organización, que normalmente ocupa un par de niveles por encima de la persona supervisada y que pertenece a otro negociado.

Nosotros, desde estas líneas, entendemos que el verdadero *mentoring* debería ser ejercido por el propio directivo para que se implicase directamente en la formación y educación de sus colaboradores. En este sentido, hacer *mentoring* consiste en "procurar el máximo desarrollo de las personas en sentido general" como una definición básica. Todo lo anterior conlleva el establecimiento de una magnífica relación de confianza entre director y colaborador, además de que el primero debe ser capaz de dominar ciertas herramientas adaptadas de formación para ese menester.

El origen del concepto debemos situarlo en la obra de Homero la *Odisea*, donde se describe la encomienda que realiza Ulises, rey de Ítaca, a Méntor, un sabio del reino, de su propio hijo Telémaco, para que le educara lo mejor posible durante su ausencia en la guerra de Troya. Méntor utiliza un método semidirectivo que obliga a reflexionar a su subordinado hasta conseguir darse cuenta de los principios en los que se sustenta la vida.

El modelo de *mentoring* trabaja planteando un problema para suscitar dudas y cuestiones; posteriormente el tutor explica un modelo de acción que permita solucionar esa clase de problemas tratando de resolverlo el trabajador; después se generaliza a problemas similares y se obtienen las recomendaciones de aplicación. Todo este proceso puede llevar días o incluso semanas, y el pupilo aprende al interesarse por las soluciones reales de ciertos problemas que tienen que ver con su trabajo; asimismo se suscitan debates que estimulan la creatividad.

Las etapas del *mentoring* son:

1. Ganar la confianza.
2. Planteamientos de objetivos genéricos.
3. Conocimiento mutuo. Límites de la ayuda.
4. Detección de necesidades operativas.
5. La obtención de recursos.
6. Objetivos de aprendizaje.
7. Acciones de *mentoring*.
8. Evaluación del desempeño y la formación.

Este método se puede llevar con éxito a la práctica según el modelo de Canon ALAPAC, cuyas siglas explicamos a continuación:

A (autoevaluación): consiste en que en compañía del tutor el subordinado descubra su nivel de conocimientos respecto a metodologías de trabajo, técnicas o manejo de herramientas o, en general, aquellos aspectos necesarios para llevar a cabo eficazmente su trabajo.

L (lección): es la presentación del modelo de trabajo a seguir.

A (aplicación): es la solución al problema mediante la aplicación y discusión del modelo; esto se realiza mediante la modalidad de aula.

P (práctica): el subordinado aplica el modelo al campo real y prepara un informe detallado de esta aplicación.

A (ampliación): el subordinado, mediante una discusión con su tutor, contempla las posibilidades de solución que tiene el problema así como su rango aplicativo.

C (control): ahora se trata de revisar todo el proceso de aprendizaje para ver los progresos.

Esta metodología se puede aplicar, según las circunstancias, a varios problemas a la vez o de forma sucesiva. Exigirá algo más de tiempo (no tiene que ser excesivo) para confrontar ideas y reflexionar, por lo que habrá que considerar las cargas de trabajo del subordinado.

Coaching

Este concepto deriva del americano *coacher*, cuyo significado más habitual es el de entrenador; así el *coaching* supone un entrenamiento en competencias o habilidades específicas por parte de un subordinado bajo la tutela de su director.

El método difiere del *mentoring* en su especificidad y en su inmediatez en cuanto a la aplicación rápida al puesto de trabajo.

Básicamente, la metodología a seguir consiste en:

- Determinación de las fases y proceso elemental de trabajo del puesto realizado por observación de un empleado estrella.
- Esto supone tratar de que la persona entrenada observe y compare su ejecución con una persona de desempeños excelentes.
- Acompañamiento por el director del subordinado para determinar errores en cada fase.

El director, mediante un sistema de registro, observará los diferentes errores en cada una de las fases del trabajo. Se suele hacer como un convidado de piedra, sin intervenir, para que después de categorizar la información se puedan exhibir de manera ordenada todo tipo de críticas.

El proceso formativo se realiza siguiendo las siguientes etapas:

1. Observación de un empleado excelente o estrella.
2. Acompañamiento del empleado estrella. Discusión sobre la marcha.
Planteamiento de casos simulados. Sesión de simulación según las necesidades personales.
3. Sesión de aula. Discusión de lo observado con el empleado estrella y el director.
4. El estrella cede la acción a la persona entrenada. Discusión sobre la marcha.
5. Sesión sintética en el aula.
6. Delegación total y seguimiento de los entrenados.
7. Planteamiento futuro de un plan de objetivos de aprendizaje.

Esta metodología de trabajo deberá ser acompañada de indicadores o ratios de resultados como forma de medir los progresos; ésta es la parte más difícil y delicada, que dependerá de la naturaleza del trabajo realizado por el subordinado.

Ventajas y dificultades para la realización de estos programas

La mayoría de los lectores de este apartado pueden pensar que estas actividades quitan demasiado tiempo al director de equipos; sin embargo esta opinión es falsa, ya que todo depende del tiempo que se ahorra luego en correcciones y en la búsqueda de una formación generalista que, en realidad, no es tan útil.

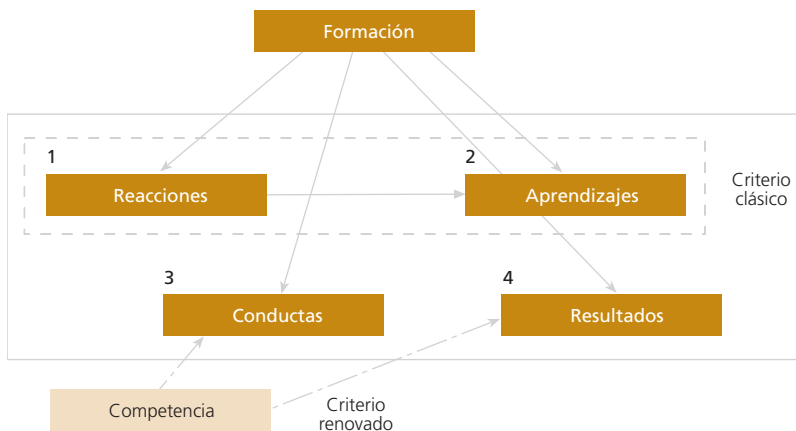
Las principales ventajas del programa se resumen a continuación:

- Cada vez se mide más el retorno de la inversión.
- La única posibilidad de hacer más rentable la formación es tratar de ligar las conductas con los resultados.
- Para hacer lo anterior necesitamos poder medir la eficacia de la formación.
- Al hacer lo anterior nos arriesgamos más, pero fidelizamos también más nuestros clientes internos.
- La formación hoy día necesita de una penetración cada vez mayor y comprobada en los procesos de trabajo.

6.3.2.4. Evaluación de la formación

El modelo de Kirkpatrick (FIG. 10), que exponemos a continuación, es el más reconocido a la hora de evaluar la formación.

FIGURA 10. DE LOS CUATRO NIVELES



Las **Reacciones** se refieren a las sensaciones que los asistentes a la formación tienen de la misma, como intuiciones de su grado de aplicación o cómo se han visto respecto a la formación. Normalmente se mide por cuestionarios o entrevistas inmediatamente al final de la formación.

Los **Aprendizajes** hacen referencia a la asimilación teórica de materias y se mide mediante exámenes o demostraciones.

Las **Conductas** se reducen a observar o constatar un cambio consistente y estable del comportamiento provocado por la formación. Se constata observando normalmente o de manera indirecta por sus efectos.

Los **Resultados** sirven para tratar de ligar la formación y su impacto con los productos finales.

6.3.2.5. Análisis de medios y costes

Los principales elementos a tener en cuenta son:

Costes indirectos

- Coste horas individuo formación/coste horas de trabajo.
- Costes administración del curso.
- Amortización de la infraestructura y equipos didácticos.

Costes directos

- Gastos de los participantes.
- Coste elaboración del programa.
- Coste equipo de formadores.
- Coste de materiales.
- Coste de infraestructura.

6.3.2.6. Fases de la formación individual

1. Análisis del potencial o selección de personal.
2. Cálculo del *gap* formativo respecto al estándar.
3. Fijación de objetivos de formación.
4. Preparación del programa modular integrado.
5. Implantación mediante las técnicas de formación.
6. Cálculo del potencial de aprendizaje.
7. Evaluación del programa.

7. Evaluación del desempeño

Casi siempre, se puede convenir, que cuando hablamos de evaluar el desempeño de los trabajadores en la empresa se nos viene ineludiblemente al pensamiento las subidas salariales, como si este aspecto fuese el único que contiene esta actividad.

La palabra ‘desempeño’ posee una connotación más amplia que la de ‘resultados’ hace referencia sobre todo a “cómo” se realizan las diferentes actividades más que a los efectos finales o resultados.

La evaluación del desempeño supone todo un sistema de gestión de las personas, ya que al incidir sobre el modo de realizar las actividades es posible diagnosticar diferentes aspectos que forman parte de la actividad diaria del empleado.

Esta técnica sirve para detectar las necesidades de formación y el potencial del empleado al investigar tanto las capacidades utilizadas en el trabajo así como sus recursos.

El hecho de que el trabajador sea capaz de conocer sus deficiencias y encuentre el apoyo necesario para lograr el éxito en su puesto, implica unas posibilidades grandes a la comunicación motivadora entre jefe y subordinado.

El sistema de gestión por competencias que estamos siguiendo en este planteamiento es especialmente útil a la hora de explicar y aclarar a los colaboradores sujetos a evaluación qué es lo que deseamos de ellos.

7.1. Sistemas clásicos de evaluación del desempeño

7.1.1. Técnicas relacionadas con la producción

Indicadores

Muchos puestos de la organización se pueden evaluar con cargo a la producción tanto por el número de unidades producidas como por la calidad de la producción. De esta manera los puestos comerciales y de fábrica pueden ser reducidos a factores finales medidos a través de indicadores para ver el desempeño de sus ocupantes.

7.1.2. Estimación de méritos

Se aplica a aquellos puestos de los que no es posible esperar ningún producto final mensurable. Sólo se puede uno manifestar a través de cómo lo hacen dentro de unos comportamientos estándares.

Técnicas de comparación

Se trata simplemente de comparar entre sí a todos los sujetos que desempeñan el mismo puesto.

Jerarquización simple: Se ordenan por orden de preferencia todos los que desempeñan el mismo puesto o puestos parecidos en función de la utilidad que tiene cada persona para la organización. Puede decirnos quién es el mejor, pero no la distancia que hay entre uno y otros. No sirve para detectar necesidades.

Jerarquización múltiple: Se utiliza el mismo sistema anterior, pero se realizan varias listas con cargo a factores independientes, como cantidad de trabajo, responsabilidad, etc. Pos-

teriormente se dan puntuaciones para cada orden de lista y luego se suman, obteniéndose un total. Como se ve, incurre en defectos parecidos al anterior aunque es más exacto.

Jerarquización alternada: El procedimiento es el siguiente:

- Se obtiene la lista del personal a evaluar.
- Se eliminan aquellos que no realizan trabajos similares y los que se conocen poco.
- Se elige el mejor de la lista, y se elimina de la misma.
- Se elige el peor, que va al final de la lista de evaluación.
- Y así sucesivamente el segundo mejor y el penúltimo, hasta acabar la lista.

Este método se utiliza cuando existen muchos empleados que evaluar. La dificultad mayor, además de la de los anteriores métodos, estriba en poder discriminar a los del medio.

Comparación por pares

Se utilizan varios evaluadores y se puede hacer de forma global o por factores. El procedimiento es como sigue:

Se van comparando dos a dos a cada uno de los evaluados, bien de manera global o por factores. El orden final de cada evaluación de cada par supone una puntuación para cada sujeto, luego se suman las puntuaciones de todos los evaluadores.

7.1.3. Técnicas mixtas jerárquico-escalares

Estas técnicas guardan la propiedad de las de comparación que hemos contemplado, pero además pretenden cuantificar a las personas de tal manera que se pueda saber la distancia numérica entre uno y otro.

Escalas de distribución forzada

Son parecidas a las de comparación, pero ahora se distribuyen los empleados según los porcentajes correspondientes a una distribución normal: 5% excelente, 25% bueno, 40% término medio, 25% mediocre y 5% deficiente.

7.1.4. Técnicas escalares

En este caso se construye el sistema de medida pensando en situar a los evaluados sobre escalas numéricas que permiten establecer comparaciones entre ellos y situarlas respecto a ciertos estándares de ejecución o desempeño.

Escalas de diferencial semántico

El método consiste en presentar al evaluador una serie de adjetivos bipolares con la posibilidad de situar su apreciación en una escala numérica tal como:

irresponsable $\overline{1}$ $\overline{2}$ $\overline{3}$ $\overline{4}$ $\overline{5}$ responsable.

El evaluador puede obtener así una serie de puntuaciones para todos los aspectos del trabajo que sean necesarios, determinándose dónde se debería mejorar.

Escalas gráficas y/o numéricas

El método provee información sobre el nivel de desempeño del evaluado por medio de una escala numérica, en la que cada uno de sus grados corresponde a ciertas categorías de conductas que de forma progresiva se pueden manifestar como:

Capacidad de trabajo	Máxima confianza. Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Continúa supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas asignadas
	5	4	3	2	1

Escalas de elección forzada

Este método es complicado de elaborar pero no de puntuar; consiste en que, partiendo de los factores o dimensiones que se deseen valorar en el trabajo, se elaboran frases descriptivas de conductas posibles en el puesto sin que el evaluador interprete si son positivas o negativas más allá de su mera apariencia. El cómputo total de frases positivas y negativas por factores asignadas a la persona evaluada representa su puntuación global. El método proporciona información sobre cómo se realiza el trabajo.

Escalas de incidentes críticos

Como ya se vio anteriormente, las competencias de un puesto se construyen por medio de incidentes críticos o conductas que resultan esenciales para explicar el éxito en un puesto. Es a través de estas conductas como se elabora una escala para cada competencia. El procedimiento habitual que se sigue es el siguiente:

- Asignación de las conductas a competencias definidas si se puede; si no, hay que definir las.
- Agrupación de conductas homogéneas según los criterios de:
 - Finalidad.
 - Aptitudes.
 - Rasgos.
 - Tipo de problema que resuelven.
- Definición de la competencia (en caso de ser necesario), teniendo en cuenta:
 - Resultado a conseguir.
 - Recursos para conseguirlo.

Se tienen en cuenta para su elaboración:

- Niveles claros.
- Niveles diferenciados.
- Niveles constatables.
- Numero: los suficientes para discriminar.

Procedimiento:

- Definir el nivel más bajo o mínimo aceptable.
- Definir el máximo posible realista.
- Identificar "saltos".
- Complejidad.
- Impacto.
- Responsabilidad.
- El sistema permite posteriormente, si se asignan pesos ponderables a cada competencia, calcular las puntuaciones de las personas evaluadas en un puesto.

7.2. Técnicas de autoevaluación

Autoanálisis

Dentro de las corrientes actuales de los Recursos Humanos aparece con cierta fuerza la tendencia al autodiseño de carrera, donde el empleado según sus propias observaciones y detección de necesidades formativas elige una trayectoria u otra dentro de las diferentes posibilidades. Ello implica poseer conciencia del propio potencial de trabajo.

El método consiste en que, siguiendo unas directrices parecidas a la evaluación por competencias del apartado anterior, es el propio trabajador el que somete varios proyectos exitosos de trabajo a la comprobación de las competencias que puso en juego para determinar sus fortalezas y debilidades, mediante la elaboración de una estadística de frecuencias de aparición de cada una de las competencias que se consideraron.

7.3. Técnicas de entrevista

Hasta aquí hemos contemplado la posibilidad de que el directivo evalúe a su colaborador sin que apenas éste pueda entrar en el proceso de evaluación, ya que no es necesaria su presencia. No parece muy justa esta posibilidad al no poder ejercer un turno de réplica por parte del subordinado. Para evitar la anterior objeción se ha desarrollado la entrevista de evaluación del desempeño, que puede realizarse de muy diversas maneras. En todo caso se pretende llegar a acuerdos evaluativos por ambas partes.

7.3.1. Entrevista de evaluación del desempeño

Es una entrevista que se realiza para analizar cuáles son las causas que han conducido a la obtención de determinados resultados en el trabajo y poder mejorarlos.

Características

- Es un diálogo negociado, no una imposición.
- Se debe preparar tanto por parte del superior como del subordinado.
- Se ha de centrar en lo constatable.
- No debe suponer una recriminación sino la búsqueda de una mejora constante.
- El superior se debe comprometer a ayudar en sus necesidades al colaborador.
- El subordinado debe conocer por adelantado sus objetivos y medios con los que cuenta y negociar éstos.

Partes de la entrevista

- Preparación de la entrevista.
- Comprobación de competencias.
- Selección de indicadores, resultados y objetivos.
- Entrevista de evaluación:
 - Planteamiento.
 - Desarrollo.
 - Medidas a tomar.

El evaluador deberá comprobar:

- Si la competencia se practica con cierta asiduidad.
- Si los indicadores de resultados y de conducta siguen siendo válidos a la hora de valorar.
- Si la graduación es correcta.

Para ello el evaluador:

Deberá hacer la recopilación de los objetivos cuantitativos y cualitativos del puesto a evaluar, así como de los indicadores de conducta de las competencias implicadas y los resultados obtenidos por la persona a evaluar en un determinado período.

Claves

- Selección de competencias.
- Indicadores esperados.

- Recopilación de conductas y su posible justificación.
- Hoja de registro.
- Recopilación de resultados.

Y el subordinado deberá proceder a:

- Reconsideración de objetivos.
- Examen de indicadores y resultados.
- Examen de medios.
- Pruebas de apoyo.
- Consideración del propio potencial de trabajo en relación con nuevos objetivos.

Desarrollo de la entrevista:

Examen de resultados generales:

- Discusión de oportunidades.
- Discusión de medios.

Examen de competencias por orden:

- Asignación de grados.
- Discusión de conductas.
- Justificación de conductas.
- Discusión de medios.

Medidas a tomar:

- Consideración de nuevas oportunidades.
- Definición de objetivos.
- Definición de medios.
- Obtención del acuerdo y compromiso.

Bibliografía

- *Dirección y Gestión de RR. Humanos*, Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. Ed. Prentice-Hall. Pearson Educación. Madrid, 2001 (tercera edición).
- *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato, Idalberto. Ed. McGraw-Hill. Madrid, 2002.
- *Human Resource Management*, Ivancevich, John M. Ed. McGraw-Hill. Madrid, 2004.
- *Manual de programas de Desarrollo de RR. Humanos*, Gan, Federico. Ed. Apóstrofe. Barcelona, 1996.
- *Gestión de RR.HH. por Competencias*, Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, 1999.
- *Técnicas de Gestión de RR.HH. por Competencias*, Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, 2001.
- *Comportamiento Organizacional*, Robbins, Stephen P. Ed. Prentice Hall. México, 1993 (sexta edición).
- *Cómo incrementar al máximo el rendimiento del personal*, Bowsher, Jack E. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid, 2001.

2. Gestión del patrimonio en la empresa familiar

José Antonio de Echagüe Méndez de Vigo

La primera cuestión con que hemos de abordar el objeto de este capítulo es la inexistencia de un concepto claro legal o fiscal de 'patrimonio familiar'. Por lo tanto, nos atenderemos al sentido corriente que se puede dar al mismo, como conjunto de bienes derechos y obligaciones de los que son titulares los miembros de la familia que conviven habitualmente y constituyen de hecho una unidad económica, lo sean o no desde la perspectiva civil o fiscal.

Dado el objetivo del presente trabajo, no nos detendremos en los aspectos generales que comporta la gestión del patrimonio de una familia en sentido general, sino que centraremos la atención en el patrimonio de la familia con actividades empresariales; es decir, en la relación patrimonio-familia que es propia de la empresa familiar.

La gestión de tal patrimonio supone atender a diferentes perspectivas, distintas pero muy interrelacionadas entre sí. No es posible analizarlas con detenimiento en el ámbito de un trabajo limitado, por lo que examinaremos algunos de sus aspectos más relevantes:

- La tipología del triángulo familia-patrimonio-empresa y sus conflictos potenciales, así como ciertos aspectos jurídicos conexos.
- La diferenciación del patrimonio familiar afecto y no afecto a negocios y actividades empresariales, y de los riesgos y compromisos de cada situación. Consecuencias empresariales, mercantiles, fiscales y sucesoras de las distintas alternativas.
- La especial problemática del patrimonio inmobiliario de la familia, tanto afecto como no a actividades empresariales. Alternativas de su gestión dentro y fuera de la estructura de la empresa familiar. Aspectos legales, tributarios y sucesorios en cada caso.

- La cuestión de la retribución de los miembros de la familia socios o copropietarios de la empresa, tanto si trabajan como no en la misma. Retribuciones del trabajo: por dividendos y otras. Junto con el siguiente punto, aparece muy relacionada con los incentivos a la vinculación de los miembros de la familia a las actividades empresariales de la misma.
- Condiciones de salida / entrada en la empresa familiar. Fórmulas o mecanismos para dotar de movilidad al patrimonio en forma de acciones o participaciones en la empresa familiar.
- Estructura de un grupo empresarial formado por varias sociedades vinculadas a la familia. Consecuencias patrimoniales, mercantiles, fiscales, sucesorias y de gestión empresarial derivadas de las diferentes situaciones.

1. El triángulo familia-patrimonio-empresa

Todo profesional con alguna experiencia en el asesoramiento a empresas familiares, y a las familias titulares de las mismas, sabe perfectamente que el triángulo familia (F)-patrimonio (P)-empresa (E) es de difícil y delicado manejo, ya que es muy frecuente la existencia, en el seno de la familia, no ya de diferencias de criterio, a veces muy serias, sobre el manejo de los asuntos empresariales y patrimoniales, sino incluso la aparición de verdaderos conflictos de intereses, bien entre E y F, bien entre los distintos miembros de F. Mencionaremos algunos casos reales.

Caso 1. Bodega de Rioja. Se trata de una clásica empresa familiar en segunda/tercera generación, que opera actualmente como Sociedad Anónima, y cuyos diez accionistas son hermanos o primos entre sí. Dos de los herederos ocupan la Dirección de la empresa, como Administradores Solidarios; un tercer primo trabaja de Director Comercial, mientras que los restantes siete accionistas no tienen puesto alguno en la misma. Las juntas de accionistas anuales reproducen siempre el mismo esquema: después de una brillante exposición por los administradores de los no menos brillantes resultados del año, los accionistas que no trabajan en la empresa piden que se apruebe un reparto de dividendos, única forma en que podrán obtener una rentabilidad de su patrimonio. Los socios que ocupan cargos en la sociedad se oponen alegando motivaciones fiscales (tendrían que declarar más beneficios repartibles disminuyendo las amortizaciones y provisiones, por ejemplo), y necesidades de tesorería para futuras inversiones o reducción de deuda externa, etc.

Si los accionistas que detentan la gestión controlan la mayoría se mantendrá esta última postura, quizás de forma sistemática; pero si los que no tienen puestos directivos son mayoría, probablemente se impondrá la distribución de resultados, quizás de forma poco prudente.

Es evidente que ambas posturas tienen razón o al menos tienen sus razones. La postura conservadora de los gestores de la **empresa** es comprensible, pero no lo es menos la de los accionistas que desean obtener una rentabilidad de su participación en la sociedad familiar, que constituye su **patrimonio**. Lo cierto es que ésta es una situación muy frecuente en la gestión de la empresa familiar, que debe tener alguna solución razonable, y que suele ser abordada bien en acuerdos con reflejo estatutario o en el Protocolo familiar en su caso.

De pasada obsérvese que la previsión de este problema puede llegar a condicionar una sucesión generacional. Si un fundador con cinco descendientes deja su empresa a partes iguales a los cinco y sólo dos de ellos llevan la gestión, es muy posible que los tres que no trabajan, pero son mayoritarios, impongan repartos sistemáticos de dividendos. Si de una u otra forma los sucesores gestores controlan la mayoría, la situación sería la inversa. ¿Es esto algo inevitable? ¿La situación de mayorías es la única forma de decidir en estas cuestiones?

Pero el conflicto de intereses F-P-E no sólo se refiere al reparto de beneficios, ya que puede relacionarse, y es muy frecuente que así sea, con el mantenimiento de los socios en la empresa o su salida de la misma. Veamos otro caso no menos real.

Caso 2. Sociedad de ingeniería. Se trata de una sociedad (S.L.) de proyectos de ingeniería radicada en Bilbao. Tiene actualmente ocho socios, pertenecientes a dos ramas de la familia, y dos ingenieros ajenos a la misma. Los estatutos de la S.L. son muy restrictivos en materia de transmisión de participaciones, exigiendo que sólo pueda hacerse libremente entre socios (no sería libre ni siquiera entre cónyuges); que el adquirente sea también ingeniero, salvo expresa dispensa de la sociedad, etc. Pero, por otra parte, el mundo de la ingeniería impone cambios y por ello salidas y entradas de nuevos socios. Llegados al momento actual, dos de los socios quieren dejar la empresa y vender sus participaciones. Los socios que continúan desearían adquirirles dichas participaciones, pero no existe acuerdo en el precio, ni en la forma de la operación, ya que según se produzca puede alterarse del juego de mayorías. ¿No será posible que se busque alguna fórmula para este caso y para el futuro, que permita la salida de socios sin plantear serios conflictos internos?

Frecuentemente el problema F-P-E surge en relación con la conexión gestión/propiedades y más concretamente con la propiedad de los inmuebles familiares, afectos o no a la actividad de la empresa y su intrincada problemática patrimonial; legal y fiscal. Expongamos un caso en el que recientemente hemos debido participar.

Caso 3. Almacén de materiales de construcción. D. Antonio A.M. es un empresario titular directo ("empresario individual") de un importante almacén de materiales de construcción y de sanitarios en una población cercana a Valencia. Casado en régimen de gananciales, tiene dos hijos y dos hijas. Su hijo Juan y su hija Dalia siempre han trabajado

en la empresa, mientras que los otros dos descendientes tienen vidas y actividades ajenas a la empresa familiar. Dado el nivel alcanzado en la actividad, su incidencia fiscal y pensando también en una futura sucesión, considera transformar su forma jurídica pasando a operar como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), a la que aportaría su negocio actual. La duda que se le plantea es si le conviene incluir en la S.L. la nave almacén y las dos tiendas o no. Recibe informaciones contradictorias sobre los méritos o deméritos de ambas posibilidades, y además su esposa preferiría que si los dos hijos que trabajan con él se van a quedar en el futuro con la S.L. o con la mayoría de la misma, entonces se compense a los otros dos con la propiedad de los locales o alguna fórmula similar. En esencia la cuestión es la siguiente: incluir o no incluir los locales en la S.L. a constituir. Y si la decisión es no incluirlos, entonces ¿qué situación legal y fiscal les correspondería? ¿Qué ventajas e inconvenientes, incluidas las variables fiscales, tendría cada alternativa para la gestión del negocio y del patrimonio? Lo único claro es que en esta situación los intereses patrimoniales de los diferentes miembros de la familia no son necesariamente coincidentes, y que las consecuencias fiscales no son las mismas.

Caso 4. El padre preocupado. *Soy un empresario que he creado un patrimonio familiar compuesto por una serie de empresas, en forma societaria. Todas son mías, o mejor dicho mías y de mi esposa, ya que estamos casados en gananciales. A mis dos hijos mayores ya les he puesto algunas acciones a su nombre, y colaboran en dos de las sociedades. Los otros dos son aún algo jóvenes. Los inmuebles que utilizan las empresas son unos propiedad de las mismas y otros los adquirí yo mismo arrendándolos a las sociedades; además tengo algunos pisos y naves que arriendo a terceros. ¿Qué debo hacer para que mis empresas pasen a mis hijos, de forma que se sientan vinculados a las mismas, mantengan y mejoren el patrimonio de la familia, evitando en lo posible conflictos de intereses entre ellos y la disgregación o fragmentación del patrimonio, y todo ello, claro está, con un coste fiscal que no sea desalentador?*

Este interrogante, tan frecuente en las empresas familiares, no es de sencilla respuesta, y antes de aconsejar nada, el interesado debería informarnos sobre muchas otras cosas, y para empezar qué intenciones tienen él mismo y su esposa respecto a sus hijos y cómo ven el futuro de los mismos; si los consideran capacitados, e interesados, para gestionar el patrimonio de forma conjunta, o si más bien espera que cada uno tire por su lado. Porque no será el mismo consejo el que debemos darle si el escenario futuro previsible es el de un grupo empresarial y un patrimonio cohesionado, o el del puro reparto de dicho patrimonio. Y no conviene que ni él ni quien le asesore pierdan de vista que no es sensato forzar lo que razonablemente no puede ser, ni será.

Al describir los casos anteriores se han manifestado importantes situaciones en las que la gestión del patrimonio en relación con la empresa familiar es fuente potencial de conflicto de intereses.

- El problema de la retribución mediante dividendos, u otras fórmulas, de los socios miembros o no de la familia, que no trabajan en la empresa. Fórmulas alternativas.
- La cuestión de la separación de socios y de la venta de sus participaciones. Precio; condiciones y consecuencias.
- El importante dilema entre incluir en la empresa familiar los inmuebles o separar gestión de la empresa y patrimonio inmobiliario (y quizás algunas otras cosas como las patentes, marcas, etc).
- Las consecuencias que en la futura sucesión generacional pueden tener las decisiones empresariales y patrimoniales presentes, y la forma en que estas últimas se ven condicionadas por la estrategia de la futura sucesión.

Pero no pensemos que con ello se ha agotado, ni mucho menos, el repertorio de posibles situaciones conflictivas. En la gestión diaria de los negocios familiares surgen situaciones muy variadas que plantean problemas no siempre de solución sencilla, y frecuentemente son fuente de tensiones entre la empresa y la familia y entre los miembros de esta última.

La cuestión matrimonial. El régimen económico del matrimonio fundador de la empresa familiar tiene una considerable importancia. Salvo que se acojan a alguno de los regímenes territoriales especiales (Cataluña; Baleares; Aragón, etc.), o que siendo de régimen civil común hayan otorgado *capitulaciones matrimoniales*, es frecuente que su régimen sea el común de sociedad de gananciales. En este caso, aunque como titular de la empresa o socio de la sociedad aparezca uno de ellos, en realidad la propiedad puede ser de ambos al ser un bien común, o al haberse adquirido o mejorado con bienes gananciales (incluidas las rentas de los privativos). Puede darse el caso de que, estatutariamente, sólo uno de los cónyuges sea socio y pueda ejercer los derechos inherentes a tal condición, pero que desde el punto de vista jurídico patrimonial las acciones o participaciones sean comunes y no puedan ser enajenadas ni gravadas por ningún título sin el consentimiento de ambos. Este tipo de situaciones pueden complicar no poco la gestión de la empresa y ser fuente de conflictos de intereses de complicado manejo.

Pensemos en el efecto, en estas condiciones, de un divorcio entre el fundador y su esposa, lo que no es tan insólito como pudiera creerse. De hecho, el que escribe ha tenido, recientemente, oportunidad de presenciar en directo un caso así. El fundador de una importante empresa, con 75 años, que está tratando de organizar la sucesión de la misma, se ve ante la situación de que su esposa (que tiene 72 años y es apoyada por dos hijas) solicita el divorcio y, obviamente, la disolución de la sociedad de gananciales y la adjudicación de bienes, etc.

También es de destacar el papel que puede jugar el régimen matrimonial de los hijos y futuros sucesores. Dada la alta probabilidad estadística de divorcio, en bien de la em-

presa familiar y de todos, empieza a ser corriente –y a nuestro juicio sensato– que los fundadores, antes de ceder la empresa a sus hijos, exijan de éstos que adopten el régimen matrimonial de separación de bienes, o en su defecto que otorguen capitulaciones de “separación parcial” relativa a determinados bienes o a la empresa familiar. Nunca se insistirá bastante en el hecho de que, si existe una situación de gananciales que no excluya de este régimen a la empresa familiar, aunque ésta o sus acciones o participaciones sean bienes privativos por haberse recibido en herencia o donación de sus padres, los rendimientos que produzca son gananciales, lo que puede ser origen de conflictos importantes, ya que la acumulación de los rendimientos en forma de reservas, mejoras, etc. producirá un crédito a favor de la “sociedad conyugal” y por tanto del otro cónyuge.

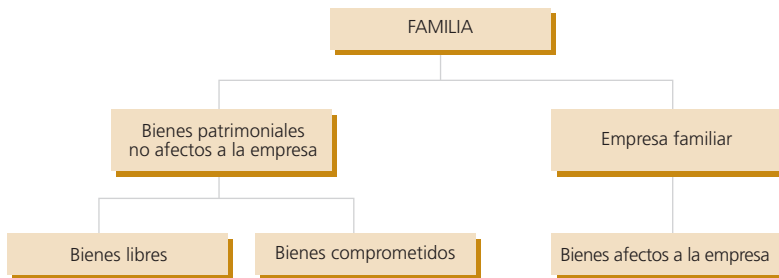
No debe obviarse la eventualidad de que, a resultas de herencias, donaciones u otras causas, la empresa familiar o participaciones en la misma sean propiedad de menores de edad (o de incapaces). El menor estará representado normalmente por uno de sus progenitores, cónyuge del otro fallecido, lo que puede provocar conflictos, al resultar que los intereses *patrimoniales* del menor son representados en la *empresa* por alguien no necesariamente perteneciente a la *familia* y que quizás no cuente con su aceptación. Para prevenir situaciones como éstas es posible que los estatutos sociales establezcan normas sobre la representación de menores ante la sociedad y sus órganos de administración.

Patrimonio comprometido. Responsabilidades personales. En la empresa familiar es corriente que las operaciones financieras de préstamos, créditos; *leasing*, o similares sean garantizadas con los bienes patrimoniales, incluso ajenos a la empresa, de los propietarios; socios o administradores. Es un nuevo ejemplo de conexión familia-patrimonio-empresa, que puede dar lugar a situaciones delicadas. No hay sino que considerar que en las sociedades en las que existen socios mayoritarios o gestores, junto a otros minoritarios o no vinculados profesionalmente a la misma, estos últimos no estarán en general muy dispuestos a arriesgar su patrimonio personal o familiar avalando operaciones de la empresa, con lo que los mayoritarios, o quienes ostenten la gestión y administración, se verán abocados a asumir por sí solos tales cargas, si quieren llevar a término la operación proyectada.

Por otra parte el cargo de administrador societario (sea único, solidario, mancomunado o colegiado) se ha convertido en una “profesión de riesgo” debido a que, la leyes mercantiles, fiscales, laborales, medioambientales, de protección de datos, etc. han ido configurando progresivamente al “administrador” –de forma exagerada a juicio de no pocos expertos– como responsable de casi cualquier infracción o ilícito civil; administrativo, fiscal o penal, en que incurra la sociedad, incluso con derivaciones por vía administrativa de deudas con las Haciendas Públicas o la Tesorería de la Seguridad Social. Ello im-

plica que, en una empresa familiar, quien o quienes ostenten cargos de administrador asumen sobre sí y sobre su patrimonio personal y familiar un plus de riesgo personal y patrimonial muy serio, del que están eximidos los demás socios o accionistas, que suelen ser hijos, hermanos o primos del afectado.

En definitiva, la existencia de una empresa familiar suele comportar que una parte importante si no todo el patrimonio de la familia o de algunos de sus miembros, aunque legal o fiscalmente no esté afecto al negocio, esté comprometido con el futuro de aquélla, lo que suele complicar la gestión de dicho patrimonio, en especial si tales compromisos no son simétricos para todos los socios o si afectan a miembros de la familia que no tienen especiales intereses en la empresa (*“¿por qué los bienes privados de mi familia han de estar avalando operaciones de una empresa en cuyas decisiones y gestión no participo?”*).



2. Patrimonio afecto y no afecto

En la gestión patrimonial de la familia y de sus actividades empresariales es fundamental la distinción entre patrimonio afecto y no afecto a tales actividades.

En primer lugar ha de aclararse que existen varios conceptos de ‘afectación’ no siempre coincidentes:

- Un bien está afectado económicamente a una actividad cuando se utiliza en la misma y en su proceso productivo o giro comercial, independientemente de la relación jurídica patrimonial que exista entre dicho bien, la empresa o sus propietarios.
- Jurídica y patrimonialmente un bien está afectado a una actividad cuando existe un vínculo jurídico (por ejemplo, de propiedad, de usufructo, etc.) entre el bien y la empresa o su titular.
- Desde el punto de vista tributario la definición de ‘bien afecto’ no se corresponde con ninguna de las precedentes, y más bien vendría a suponer la suma de ambas: vínculo jurídico más afectación económica. Esta definición es de la mayor importancia.

La distinción fiscal entre bienes afectos y no afectos tiene muy importantes consecuencias que inciden en la gestión patrimonial de la empresa familiar, e incluso en su estrategia y en la planificación de su futura sucesión generacional.

Para ello han de distinguirse dos casos, según la empresa familiar qué forma adopte:

- **Forma individual**, cuyo titular o titulares sean personas físicas; bajo la que en este caso incluimos al Empresario Individual, así como a las Comunidades de Bienes o Sociedades Civiles.
- **Formas societarias**, que incluyen cualquier forma de sociedad, sea S.L., S.A., u otras formas especiales: SLL, SAL, SLNE, etc.⁽¹⁾

El esquema de los bienes afectos y no afectos puede resumirse de la siguiente forma:

Tipo empresa familiar	Tipo de bienes	Bienes no inmuebles	Bienes inmuebles
Empresa individual	Bienes afectos	Maquinaria; instalaciones, equipos	Locales donde se desarrolla la actividad
	Bienes no afectos	Bienes diversos	Inmuebles ajenos a la actividad
Empresa societaria	Bienes afectos	Maquinaria; instalaciones, equipos de la sociedad	Locales de la sociedad donde se desarrolla la actividad
	Bienes no afectos	Las acciones o participaciones en la propia sociedad	Inmuebles ajenos a la actividad propiedad particular
		Bienes diversos	Inmuebles ajenos a la actividad propiedad de la sociedad

Resulta de la mayor importancia que cada familia identifique de forma precisa en qué situación se encuentran sus bienes, en especial los de naturaleza inmueble. Es muy característico que en una empresa familiar societaria la nave o locales utilizados no sean propiedad de la sociedad sino de alguno de sus socios, que la cede en arrendamiento a aquélla. Aunque éste es un caso de afectación económica, no lo es fiscalmente, ya que el inmueble no estaría afecto a una actividad de su titular sino arrendado aunque sea a una sociedad de la familia.

Pero esto último no significa que sea siempre conveniente que los inmuebles utilizados en la actividad sean propiedad de la sociedad. Ciertos aspectos tributarios en el Impuesto sobre el Patrimonio y el de Donaciones y Sucesiones favorecen a los bienes afectos. Pero existen otros aspectos a tener en cuenta, como es el de seguridad jurídica y de separación patrimonial entre empresa y familia. Además, los bienes no afectos propiedad de personas físicas pueden tener alguna ventaja tributaria en caso de que hubiesen sido adquiridos antes del final de 1994, ya que en caso de enajenación el incremento de pa-

rimonio gravable se reduciría en ciertos porcentajes llamados coeficientes reductores o de abatimiento⁽³⁾.

Tipo de bienes	IRPF	Impuesto sobre el Patrimonio	Impuesto de Donaciones y Sucesiones
Bienes propiedad directa afectados a una actividad empresarial individual, incluidos inmuebles.	Gastos mantenimiento deducibles. No aplicación Reg. Especial de reducción de incrementos patrimonio (adquirido hasta el 31.12.94).	Exentos en ciertas condiciones.	Bonificación 95% / 99% en ciertas condiciones.
Bienes propiedad directa no afectados a una actividad empresarial individual, incluidos inmuebles.	Aplicación Reg. Especial de reducción de incrementos patrimonio. Coeficientes Abatimiento (adquirido hasta el 31.12.94).	Sujetos y no exentos.	Sujetos y no exentos (salvo vivienda habitual).
Acciones y participaciones en sociedades no familiares (cotizadas o no en Bolsa).	Aplicación Reg. Especial de reducción de incrementos patrimonio. Coeficientes Abatimiento (adquirido hasta el 31.12.94).	Sujetos y no exentos.	Sujetos y no exentos.
Acciones y participaciones en sociedades familiares (cumpliendo ciertos requisitos).	Aplicación Reg. Especial de reducción de incrementos patrimonio (adquirido hasta el 31.12.94).	Exentos en ciertas condiciones.	Bonificación 95% / 99% en ciertas condiciones.

Este aspecto de la conveniencia o no de mantener los inmuebles de la familia (estén o no afectados económicamente) dentro o fuera de la empresa será objeto de examen más adelante⁽²⁾.

Debe llamarse la atención sobre el hecho notable de que las acciones o participaciones en sociedades son bienes no afectos a actividad económica. Ello quiere decir que, caso de haberse adquirido antes del cierre de 1994, el incremento de patrimonio obtenido por su enajenación se vería reducido a efectos del IRPF por los coeficientes de abatimiento (14,28% por cada año de antigüedad fiscal al 31.12.96 que exceda de dos). Sin embargo, ello no implica que, en determinadas condiciones, las acciones o participaciones en sociedades familiares estén exentas en el Impuesto sobre el Patrimonio y, por tanto, su donación en vida o adquisición hereditaria por los sucesores, éstos puedan beneficiarse de bonificaciones importantes⁽³⁾.

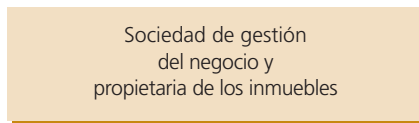
¿Los inmuebles fuera o dentro?

Ésta es una de las cuestiones básicas de la gestión patrimonial familiar; dónde situar los inmuebles utilizados en la empresa familiar e incluso otros explotados en arrendamiento. La cuestión tiene, como veremos, aspectos gerenciales, legales y fiscales obvios. Pero además es relevante en la gestión del patrimonio familiar.

En el caso de la empresa individual la cuestión queda normalmente resuelta, ya que titularidad del negocio y propiedad de los inmuebles suelen coincidir en la misma persona, aunque en ocasiones pueden plantearse otras situaciones. Por ejemplo, que el titular del negocio sea el padre y la propiedad del inmueble o inmuebles corresponda a su esposa (en especial si son privativos, o si el régimen matrimonial es de separación de bienes), o a sus hijos. Habrá que tener en cuenta las normas fiscales para determinar en cada caso si a efectos tributarios el inmueble está o no afecto a la actividad⁽²⁾.

Si la empresa familiar adopta forma de sociedad la cuestión puede ser más compleja. En esencia cabe considerar varios supuestos:

- a) Los inmuebles utilizados en la actividad son propiedad de la propia sociedad que la desarrolla (sociedad de gestión).

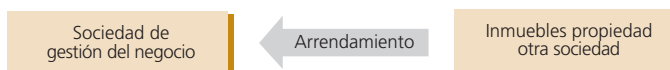


- b) Los inmuebles utilizados no son propiedad de la sociedad de gestión del negocio, sino que:

- b.1) Son propiedad directa de uno o varios de los familiares socios o no de la sociedad de gestión, que los arriendan a la misma.



- b.2) Son propiedad de otra sociedad ("patrimonial", inmobiliaria, etc.) de la familia, y que los arrienda a la sociedad de gestión.



Las consecuencias patrimoniales, legales y fiscales son muy diferentes según sea el modelo adoptado.

Caso a) Inmuebles propiedad de la propia sociedad de gestión. Si los inmuebles que son utilizados en la actividad están efectivamente afectos a la misma. En consecuencia ha de tenerse en cuenta que:

- Sus gastos de mantenimiento y conservación, incluida su amortización, así como los gastos financieros originados por la financiación de su compra o mejora son deducibles en el Impuesto sobre Sociedades.
- Si las acciones o participaciones de la sociedad cumplen los requisitos de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, tal exención alcanzará a los propios inmuebles⁽⁴⁾.
- En caso de donación en vida de padres a hijos, o de herencia por éstos, en ciertas condiciones, las acciones o participaciones se beneficiarían de bonificaciones del 95% al 99% en el Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones, en la que se incluirá el valor de los inmuebles afectos⁽⁴⁾.
- Sin embargo al ser propiedad de la sociedad correrán la suerte de ésta ante cualquier eventualidad. Es decir, responden de los compromisos y deudas societarias con todas las consecuencias.

Caso b.1) Inmuebles propiedad de miembros de la familia / socios y arrendados a la sociedad de gestión. En este caso es evidente que el inmueble o inmuebles no son propiedad de la sociedad sino que ésta los utiliza en arrendamiento. Las consecuencias afectan a la sociedad arrendataria y al arrendador.

Para la sociedad arrendataria:

- El inmueble no es propiedad de la entidad arrendataria y, por tanto, no está fiscalmente afectado a su actividad. La sociedad podrá deducirse únicamente la renta pagada (atención: es operación vinculada).
- Si la sociedad tiene problemas, en principio no afectarán al inmueble, ya que no es de su propiedad (salvo el derecho de traspaso u otros que pueda contener el contrato de arrendamiento, que sí son embargables en principio, o que su propietario la haya ofrecido en garantía de operaciones societarias).

Para el arrendador:

- El familiar y/o socio propietario deberá declarar en su IRPF la renta percibida (que deberá facturarse con IVA y retención a cuenta del IRPF). Como gastos podrá deducirse una lista tasada de conceptos según la normativa del impuesto.
- Al no estar afecto a una actividad desarrollada directamente por su propietario, no goza de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio. Salvo que convierta su actividad de arrendamiento en actividad empresarial, como veremos más adelante⁽⁴⁾.

- Como consecuencia de lo anterior, en caso de donación en vida o sucesión hereditaria el inmueble no se beneficiaría de bonificaciones en el Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones, salvo que la normativa autonómica establezca una exención o bonificación general⁽⁴⁾.
- Al no ser bien afecto, si fue adquirido hasta el día 31-12-1994, en caso de enajenación el incremento de patrimonio gravable en el IRPF se reducirá en un 11,11% por cada año de antigüedad al 31-12-1996, que exceda de dos⁽³⁾.
- En principio no sufrirá las consecuencias de responsabilidades de la sociedad, salvo que su propietario lo hubiese dado en garantía de operaciones de la misma, o que siendo administrador de la sociedad tuviese que asumir responsabilidades por su actuación como tal.

Caso b.2) Inmuebles propiedad de otra sociedad familiar y arrendados a la de gestión. En este caso nos encontramos con dos sociedades. La sociedad de gestión es la que lleva el negocio y es propietaria de maquinaria, instalaciones, etc. pero no de los inmuebles. La otra sociedad será la propietaria de los inmuebles, arrendándolos a la sociedad de gestión.

Las consecuencias para la sociedad de gestión arrendataria serán exactamente las mismas que hemos señalado para el caso anterior, por lo que no es necesario repetir las.

Para la sociedad arrendadora propietaria de los inmuebles la situación es muy diferente según que esta sociedad propietaria de los inmuebles sea de tipo "patrimonial" o de mera tenencia de bienes, o que tenga actividad empresarial.

Sociedad "patrimonial" o de mera tenencia de bienes. Si la sociedad familiar propietaria de los inmuebles no tiene actividad empresarial es calificada fiscalmente como Sociedad Patrimonial (régimen a extinguir a partir del 2007), o como de mera tenencia de bienes. En este caso la situación para esta sociedad y sus socios o accionistas sería la siguiente:

- Los inmuebles, al no ser propiedad de la sociedad de gestión, no responden de las operaciones o deudas de esta última, salvo que se hubiesen dado expresamente en garantía. Si los socios de la "patrimonial" son socios que han avalado a la de "gestión" o son administradores de la misma, puede ocurrir que viesen sus acciones o participaciones en la "patrimonial" embargadas a consecuencia de tales avales o de sus responsabilidades en el ejercicio de sus cargos.
- En su Impuesto sobre Sociedades deberá incluir como ingreso la renta de arrendamiento (que deberá ser facturada con IVA y retención). Como gastos podrá deducirse los originados por la propiedad del bien pero con ciertas limitaciones.
- En IVA deberá declarar las cuotas repercutidas, deduciéndose las soportadas incluidas las que deriven de la adquisición, construcción o mejora del inmueble (si además tuviese otros inmuebles arrendados como viviendas, podría tener que aplicar prorata).

- Al tratarse de una sociedad “patrimonial”, de mera tenencia de bienes, o simplemente sin actividad empresarial, sus acciones o participaciones no gozarán de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio⁽⁵⁾.
- Como consecuencia de lo anterior, en caso de donación en vida de padres a hijos o de herencia a favor de los mismos, las acciones o participaciones no tendrán bonificación del 95% al 99% en el Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones, salvo que la normativa autonómica establezca una exención o bonificación general⁽⁴⁾.
- Las acciones o participaciones en sociedades, sean o no patrimoniales, no se consideran en sí mismas como bienes afectos. Por tanto si fueron adquiridas hasta el día 31-12-1994, en caso de enajenación el incremento de patrimonio gravable en el IRPF se reducirá en un 14,28% por cada año de antigüedad al 31-12-1996, que exceda de dos⁽³⁾. En todo caso, la enajenación de participaciones o acciones en las antiguas sociedades transparentes y en la actuales patrimoniales tiene peculiaridades.

Sociedad inmobiliaria o de carácter empresarial. La sociedad familiar propietaria de los inmuebles puede tener carácter “empresarial”, y la llamaremos “sociedad inmobiliaria” para distinguirla de las “patrimoniales” o de mera tenencia de bienes. Para que la actividad de arrendamiento de inmuebles –tanto si es ejercida por persona física o por sociedad– se considere actividad empresarial, debe cumplir ciertos requisitos:

- Uno. Llevarse como actividad empresarial: Alta en modelo 036 (epígrafes 861), contabilidad como empresa o empresario, etc.
- Dos. Disponer de un local independiente para la administración de la empresa.
- Tres. Tener al menos un empleado con contrato laboral a jornada completa.

Cumplidas tales condiciones la sociedad inmobiliaria familiar tendría carácter empresarial y, por tanto, en caso de arrendamiento de todos o parte de sus inmuebles a la sociedad de gestión:

- Al igual que en la situación anterior, los inmuebles al no ser propiedad de la sociedad de gestión no responden de las operaciones o deudas de esta última, salvo que se hubiesen dado expresamente en garantía. Debe advertirse que si los socios de la sociedad inmobiliaria son socios que han avalado a la de sociedad de gestión o son administradores de la misma, puede ocurrir que viesan sus acciones o participaciones en la inmobiliaria embargadas a consecuencia de tales avales o de sus responsabilidades en el ejercicio de sus cargos.
- En su Impuesto sobre Sociedades la inmobiliaria deberá incluir como ingreso la renta de arrendamiento (que deberá ser facturada con IVA y retención). Como gastos podrá deducirse los originados por la propiedad del bien sin más limitaciones que las establecidas en la normativa del Impuesto con carácter general.

- En IVA deberá declarar las cuotas repercutidas, deduciéndose las soportadas, incluidas las que deriven de la adquisición, construcción o mejora del inmueble (si además tuviese otros inmuebles arrendados como viviendas podría tener que aplicar prorrateo).
- Al tratarse de una sociedad con actividad empresarial, sus acciones o participaciones gozarán de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, siempre que se cumplan ciertos requisitos adicionales y ello con independencia de que la normativa autonómica contemple o no exenciones o bonificaciones generales en el impuesto⁽⁴⁾.
- Como consecuencia de lo anterior, en caso de donación en vida de padres a hijos o de herencia a favor de los mismos, las acciones o participaciones gozarán de bonificación del 95% al 99% en el Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones si se cumplen ciertos requisitos⁽⁴⁾.
- Las acciones o participaciones en sociedades, en general, no se consideran en sí mismas como bienes afectos. Por tanto, si fueron adquiridas antes del cierre de 1994, en caso de enajenación el incremento de patrimonio gravable en el IRPF se reducirá en un 14,28% por cada año de antigüedad al 31-12-1996, que exceda de dos⁽³⁾.

Con las indicaciones precedentes deberá estudiarse, en cada caso, la forma más conveniente de gestionar el patrimonio inmobiliario de la familia. Si este patrimonio es de cierta importancia, la forma más conveniente, en teoría, es la de gestionarlo a través de una sociedad inmobiliaria familiar (empresarial y, por tanto, no patrimonial). Sin embargo no siempre será así. Hay que tener en cuenta que si la situación es de propiedad directa por parte del dueño del negocio o de socios de una sociedad de gestión, la aportación de los inmuebles a una nueva sociedad puede ser fiscalmente costosa, lo que debe estudiarse. Lo mismo cabría decir de la escisión de los inmuebles de la sociedad de gestión para constituir una inmobiliaria, aunque en este último caso podría aplicarse un régimen especial de escisiones que evita costes fiscales⁽⁶⁾.

La separación de la gestión del negocio y de la propiedad de los inmuebles en dos sociedades diferenciadas puede ofrecer una ventaja muy clara en dos situaciones. En primer lugar, si la sucesión de la empresa se piensa hacer a favor de sucesores que trabajan y se involucran en la misma, existiendo otros sucesores que no lo hacen. Los primeros recibirían básicamente la "empresa", mientras que los segundos se verían compensados con los "inmuebles" o participaciones en la sociedad inmobiliaria.

También sería muy conveniente si se plantea la entrada de socios no familiares. Pensemos en que a un socio externo, de tipo profesional, industrial o tecnológico, puede ofrecérsele participar en la sociedad de gestión, sin que ello implique participación en la propiedad de los inmuebles, lo que, además supondría una movilización de capital quizás excesiva para el mismo, aspecto difícilmente eludible si gestión y propiedad coinciden en la misma sociedad. La separación también permite ofrecer a socios puramente capi-

talistas, sin interés personal o profesional en el negocio, su participación en la sociedad de inmuebles sin mezclarse en la gestión de la actividad empresarial. Y, por supuesto, permite que familiares que no participan en el negocio sí lo hagan en la inmobiliaria.

Debe señalarse que no siempre es indispensable crear una sociedad. El titular directo de inmuebles puede convertir su actividad de arrendamiento en actividad empresarial cumpliendo los requisitos que hemos apuntado y convirtiendo así tales inmuebles en bienes afectos a actividad económica. En cada caso deberá estudiarse la conveniencia o no de esta afectación que tiene ciertos condicionantes⁽²⁾.

3. La retribución de los miembros de la familia

Uno de los aspectos más importantes y delicados de la gestión de la empresa familiar y del patrimonio de la familia radica en la retribución de sus miembros. Como aspecto previo ha de considerarse qué miembros de la familia pueden o deben trabajar en la empresa, lo que es particularmente delicado en la segunda y sucesivas generaciones, y conviene tener bien regulado en el protocolo familiar de manera objetiva y precisa⁽¹²⁾.

Si se supone que es así, el hecho es que normalmente existen miembros de la familia que trabajan en la empresa y otros que no lo hacen. En estas circunstancias se plantea si los primeros deben ser retribuidos y en qué forma.

Retribución salarial. Aun cuando la experiencia nos dice que es muy frecuente en empresas familiares que los miembros de la familia que trabajan en la misma no tengan retribución precisa y definida, esta misma experiencia demuestra que tal situación no es nada conveniente. Lo correcto es que los familiares que presten su trabajo en la empresa perciban por ello una retribución acorde con su trabajo y con las responsabilidades asumidas; y, en general, lo aconsejable es que esta retribución sea, en la medida de las posibilidades de la empresa, lo más cercana a las condiciones de mercado equivalentes⁽⁷⁾.

La retribución de los miembros de la familia que trabajen ofrece ventajas evidentes:

- En primer lugar, es justo que los que trabajan sean retribuidos de un modo razonable por ello, y de esta forma los interesados no podrán alegar derechos especiales “históricos” respecto a otros familiares que no hayan trabajado. Recordemos las palabras tantas veces oídas: *¿cómo voy a ser igual que mi hermano en la empresa de nuestro padre si yo he trabajado desde que tenía catorce años como un esclavo, sin sueldo y sin nada, mientras mi hermano estudiaba tranquilamente su carrera?*
- Si los familiares o socios trabajadores no perciben una retribución salarial, con su nómina correspondiente, será muy difícil su independencia económica familiar, e incluso se limita seriamente su solvencia para endeudarse con bancos, hipotecas, etc., lo que los hace eternamente dependientes de la familia matriz.

- La ausencia de retribución adecuada es desincentivadora en cualquier caso, y el hecho de que quien la sufra sea familiar no atenúa el problema sino todo lo contrario. Es poco realista esperar que uno o dos hermanos vayan a asumir el trabajo y la responsabilidad de la administración y gestión de la empresa, para que su retribución final, vía beneficios o dividendos, sea la misma que la de los hermanos que no tienen tales cargas y responsabilidades.
- La no retribución falsea los resultados de la empresa, apareciendo como beneficios lo que no son tales, e induciendo a adoptar decisiones empresariales y financieras equivocadas basadas en una rentabilidad irreal. Imaginémos el intento de vender a terceros una empresa presentando a los potenciales compradores unos brillantes resultados en los que no aparecen sueldos de trabajadores, alquileres de locales propios, etc.
- Fiscalmente casi siempre es un error, ya que el tratamiento de las rentas de trabajo en el IRPF de los preceptores puede y suele ser más favorable que los beneficios o que otros tipos de rentas alternativas.
- Tampoco debe olvidarse que para que las acciones o participaciones en una sociedad gocen de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio y de bonificaciones en Donaciones y Sucesiones, uno de los requisitos es que al menos uno de los miembros del “grupo de parentesco” ostente cargo directivo con una retribución adecuada⁽⁴⁾. También se exige la existencia de al menos un empleado con contrato laboral a jornada completa para que la actividad de arrendamiento se considere empresarial, y nada impide que este empleado sea un familiar.

Naturalmente la retribución de los familiares trabajadores, sean o no socios, debe ser diseñada de manera no sólo justa y aceptada por la familia (otra vez el famoso Protocolo), sino “inteligente”. Esto implica que la retribución se vincule, al menos en parte, a incentivos en función de resultados u otros objetivos, en especial en aquellos que ocupen cargos directivos, comerciales, etc.

Pero, además, supone que se estructure de forma que su impacto fiscal en los preceptores sea inferior al ahorro fiscal en la empresa. Para ello pueden emplearse diversos expedientes:

- Pago de dietas y gastos de viaje exentos siempre dentro de los límites reglamentarios.
- Retribución por otros conceptos exentos o con tributación reducida: pago de cursos de formación, guarderías para hijos, fondos de pensiones, planes de acceso a acciones o participaciones en la empresa.
- Pagos en especie bien estudiados: como vivienda o automóvil en ciertos casos.

Existen excelentes trabajos sobre políticas retributivas “inteligentes” en la empresa que son, desde luego, aplicables a la empresa familiar.

En cualquier caso ha de tenerse en cuenta que las relaciones contractuales entre una sociedad y socios o administradores, y familiares de los mismos se califican fiscalmente de “vinculadas”, por lo que han de realizarse a “precio y condiciones de mercado”, aspecto que se acentúa a partir del 1.1.2007.

En las empresas individuales el que el titular (y en su caso su cónyuge, si están casados en régimen de gananciales) se asigne un sueldo, o un alquiler a un local propio afectado, es muy adecuado desde el punto de vista de una correcta imputación de costes; pero, como es sabido, no tiene ninguna trascendencia fiscal, ni debe considerarse como gasto fiscalmente deducible desde el momento en que a efectos del IRPF el rendimiento obtenido se atribuye al titular, tanto si lo retira para sus fines privados como si lo mantiene en la empresa.

Pero en las empresas de forma colectiva, y especialmente en las sociedades, la asignación de retribución a los socios que trabajan, además de ser fiscalmente válida en general, tiene una significación importante si existen otros socios o familiares que no trabajan.

Y ésta es, precisamente, la cuestión: ¿qué pasa con los socios de la empresa que no trabajan en la misma y por tanto no es razonable que cobren un sueldo? Esta pregunta es de la mayor importancia en las empresas familiares –acordémonos de uno de los ejemplos que citábamos al comienzo.

Es muy común en las empresas familiares, y en otras que no lo son, el no distribuir beneficios en forma de dividendos, ni retribuir de ninguna forma oficial a los socios, en su condición de tales. Al comienzo de este capítulo ya mencionamos un caso típico en una bodega riojana. Los beneficios declarados se acumulan sistemáticamente en forma de reservas o remanente sin distribuirse. Pero en la empresa familiar en la que no todos los familiares socios trabajan en la misma, esto da lugar a tensiones, a un progresivo distanciamiento de la sociedad, falta de interés en sus proyectos y, no digamos, en eventuales planes de expansión o de ampliación de capital y de actividades; y frecuentemente al deseo más o menos explícito por parte de tales socios de salir de la empresa familiar vendiendo sus participaciones, al no ofrecerles ningún aliciente, con lo que surge otro problema añadido.

Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa pueden recibir retribuciones no salariales por diversos conceptos.

- Dividendos directos de la propia sociedad de gestión.
- Dividendos de otra sociedad familiar (por ejemplo, de la “inmobiliaria”).
- Otras formas retributivas.

Distribución de dividendos. La forma más lógica de retribuir a los socios, sean o no también trabajadores, es la distribución de una parte de los beneficios en forma de di-

videndos activos. Como es sabido, las sociedades pueden distribuir de la forma que estimen conveniente los beneficios obtenidos, después de impuestos. Es decisión que corresponde adoptar a la Junta General de Socios o Accionistas, y existen algunas limitaciones que conviene tener en cuenta⁽⁸⁾.

En las empresas, familiares o no, en las que existan socios trabajadores y otros que no lo sean, estos últimos reclamarán una retribución por su patrimonio invertido en la empresa mediante la distribución de todos o parte de los beneficios obtenidos. Si obviamos fórmulas irregulares de reparto, la fórmula correcta es la de distribución de **dividendos**, que puede hacerse con cargo a los beneficios del ejercicio o a cuenta de los mismos, o con cargo a reservas de libre disposición previamente acumuladas.

La cuestión de la cuantía, tiempo y modo de tales dividendos no obedece a una norma general y habrá de hacerse según las circunstancias de cada caso. Sin embargo esto puede dar lugar a periódicas controversias en el seno de la empresa, y de la propia familia, que conviene evitar. Para ello puede ser conveniente que los Estatutos de la sociedad o, en su defecto, en el protocolo familiar⁽¹²⁾, se establezcan unas normas claras al respecto, disponiendo un criterio de un reparto razonable. Por ejemplo, en los Estatutos de una sociedad de ámbito familiar, recientemente constituida, se dispone lo siguiente:

Artículo vigésimo-séptimo

El beneficio de cada ejercicio, si lo hubiere y se acordare su distribución, se repartirá entre los socios en proporción a sus respectivas participaciones, sin perjuicio de las reservas legales o voluntarias que acuerde la Junta.

Como norma general, se establece que, salvo causa de grave impedimento debidamente justificado, deberá destinarse a dividendos un importe no inferior al 20%, ni superior al 50% de los beneficios netos anuales, una vez deducidos cargas e impuestos, y siempre que ello no impida atender otras obligaciones legales, estatutarias, o preferentes de la sociedad.

Si el reparto de dividendos acordado no superase al 30% del beneficio repartible, se destinará entre 10% y un 20% del mismo a dotar una Reserva especial de estabilización de dividendos que se aplicará a permitir la distribución de los mismos, en la medida de lo posible, en los ejercicios en que el beneficio obtenido no fuese suficiente para alcanzar al menos el 10% del capital social.

En los casos en que los beneficios de la empresa sean irregulares o cíclicos es aconsejable establecer un fondo de estabilización de dividendos, que viene a ser una reserva nutrida en los ejercicios más favorables para permitir repartos en ejercicios con menores beneficios.

Al planificar la sucesión generacional de la empresa familiar suele aducirse, a favor de que los miembros de la familia que trabajan sean los únicos o al menos principales be-

neficiarios, la presunción de que si no fuese así, es decir si los no trabajadores controlasen la sociedad, eso sería perjudicial entre otras cosas porque se impondría una política de distribuciones de dividendos demasiado liberal. No es éste el lugar para analizar el delicado asunto de si todos los herederos o sucesores deben tener o no la misma participación, pero en todo caso la cuestión de los dividendos puede resolverse de formas diversas: bien mediante una cláusula estatutaria limitativa, como la antes indicada, o mediante la existencia de dos clases de acciones o participaciones: ordinarias y preferentes.

Las **participaciones ordinarias** que serían detentadas en todo o en su mayoría absoluta por socios trabajadores tendrían todos los derechos políticos, incluido el de voto. Por el contrario, las acciones o **participaciones preferentes**, que se asignarían a los socios no trabajadores, sus titulares tendrían limitados sus derechos políticos, pudiendo asistir a juntas con voz, pero sin voto salvo en supuestos muy tasados. A cambio disfrutarían de un cierto porcentaje adicional de dividendos sobre las ordinarias y, en caso de disolución de la sociedad o de reparto de su haber social, serían preferentes sobre aquéllas.

En las empresas familiares en las que gestión del negocio y propiedad de los inmuebles se sitúan en dos sociedades diferentes (como vimos en el apartado anterior), este problema puede solventarse asignando las acciones o participaciones de la sociedad de gestión, básicamente, a los familiares que trabajan en la misma, y compensando a los demás con una mayor participación en la segunda.

Para terminar estas consideraciones, conviene señalar que la nueva Ley 35/2006 de 29/11/2006 de IRPF y modificación de otros impuestos supone un cambio importante de la tributación de dividendos a partir del 1.1.2007. En el siguiente cuadro se indica la situación comparativa de la tributación de dividendos:

Conceptos	Situación 2006	Situación 2007
Retención a cuenta IRPF	15%	18%
Tributación en IRPF (Declaración anual)	En la base general del 140% del dividendo bruto	En la base especial del ahorro del 100% del dividendo bruto
Parte exenta	No hay	1.500 euros
Tipo de tributación	Tarifa general 0% - 45%	Tipo fijo 18%
Deducción de la cuota por doble imposición	40% del dividendo bruto	No hay
Deducción de la cuota de la retención	15%	18%
Impacto final para el preceptor	Variable según sea su tipo marginal	Fijo 18%

Otras formas retributivas. En ocasiones nada infrecuentes las retribuciones en forma salarial o de dividendos no son adecuadas, o son insuficientes, para todos o algunos de los socios o miembros de la familia con especiales circunstancias personales. En la empresa familiar es posible arbitrar diferentes fórmulas retributivas alternativas, entre las que deben citarse las siguientes:

- Rentas de arrendamiento por locales u otros activos cedidos a la sociedad.
- Intereses de préstamos de los socios o familiares a la sociedad. A partir del 1.1.2007 esta fórmula puede ser menos interesante, ya que estos intereses pueden tributar a tipo marginal en el IRPF del preceptor, además de ser operaciones vinculadas que deben devengar un interés de mercado, con el mínimo del interés legal del dinero. También ha de tenerse en cuenta que en caso de disolución o concurso de la sociedad se considera deuda subordinada y, por tanto, pretérida a cualquier otra. Puede ser sustituida, en determinados casos, por la fórmula de préstamos participativos, convertibles en capital, así como contratos de cuentas en participación.
- Rentas de propiedad intelectual o industrial por derechos de autor de textos o programas informáticos, marcas, patentes, etc. cedidos por socios o familiares a la sociedad.
- Pago a los socios no trabajadores por servicios profesionales independientes, etc.
- Asignación económica estatutaria al Presidente fundador o de honor y su cónyuge.
- Creación de entidades paralelas de diverso matiz (fundaciones, asociaciones, etc.).

En cada caso que se plantee una fórmula retributiva acorde a las circunstancias tanto de la sociedad como del preceptor podrá utilizarse alguna de estas alternativas, previo estudio de su conveniencia y contando naturalmente con una aceptación general por la sociedad y sus miembros. En no pocas ocasiones este tipo de retribuciones puede solucionar casos personales en los que, por una u otra razón, no sea conveniente la retribución por sueldos o dividendos.

Debe advertirse que al tratarse fiscalmente de operaciones vinculadas, las mismas deben realizarse de forma real y correcta, cumpliendo todos los requisitos formales, legales y tributarios, y aplicando condiciones y precios de mercado; lo que debe ser justificado documentalmente. Todo ello es especialmente importante a partir del 1.1.2007.

En general, estos aspectos retributivos están íntimamente relacionados con la vinculación de los miembros de la familia a la empresa y su "fidelización" por usar un término en boga. Está claro que se debe diseñar no sólo un modelo retributivo adecuado, incentivador y fiscalmente inteligente para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, sino también de alguna forma de compensación o retribución a los otros miembros de la familia que no trabajan, y para los cuales su perspectiva es más bien patri-

monial que empresarial. En ciertos casos ha sido un acierto la creación de alguna entidad paralela a la empresa familiar de tipo quizás no lucrativo de forma directa, pero convergente con los intereses familiares, tal como una asociación o fundación, en la que algunos de los miembros de la familia puedan desarrollar aptitudes y habilidades personales no necesariamente mercantiles.

Conocemos el caso de un grupo de empresas que creó junto a otras una fundación de orden social y cívico, dirigida por uno de los hermanos que no forman parte de la dirección del grupo, y que, por cierto, consigue importantes subvenciones que en alguna medida terminan beneficiando a las sociedades del grupo que ejecutan parte de las acciones subvencionadas. En otro caso, un grupo empresarial familiar destinó a uno de los hermanos de formación científico-investigadora a una asociación patrocinada por el propio grupo y otros asociados para investigaciones de I+D en materias de especial interés para ellos.

4. Quién y cómo puede entrar o salir

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de las empresas familiares es la regulación de la entrada de nuevos socios o de la salida de los existentes. Por una parte es evidente que la empresa familiar no debe convertirse en una “cárcel” de la que los socios o accionistas no puedan salir en condiciones razonables; ni en un coto cerrado en el que sea imposible la entrada de nuevos socios, familiares o no, que aporten capitales, ideas e iniciativas. En definitiva, no hay que perder de vista que para los miembros de la familia su participación en la empresa es una parte importante de su patrimonio personal y deben disponer de la posibilidad de gestionarlo según sus intereses en un razonable equilibrio con los intereses generales y familiares. La cuestión es muy amplia y solamente podemos apuntar algunos puntos de vista de particular importancia.

En primer lugar, señalemos que los propios Estatutos de la sociedad, y en su caso el protocolo familiar⁽¹²⁾ si existe, deben regular de forma clara y precisa, entre otras, cuestiones como:

Condiciones para ser socio o accionista:

- Transmisión libre o condicionada de acciones o participaciones –*inter vivos y mortis causa*– a favor de otros socios, otros familiares, cónyuges, hijos menores, sociedades del grupo, etc.
- Mecanismo de solicitud de autorización de la sociedad para transmisión a terceros ajenos. Derecho preferente de los demás socios. Alternativas a esta transmisión en caso de denegación.
- Posibilidad de compra por la propia sociedad en determinados supuestos. Mecanismo y consecuencias.

- Método de valoración de las acciones o participaciones en caso de las anteriores transmisiones.
- Limitaciones a la cesión de títulos en garantías personales.
- Representación de menores ante la sociedad.

Conviene señalar que para todas estas cuestiones es más factible imponer condiciones estrictas en una S.L. que en una S.A.

Las cláusulas anteriores son indispensables pero no siempre suficientes, ya que no resuelven por sí solas el problema que se plantea cuando un socio expresa su deseo de abandonar la sociedad por el motivo que fuere. Lo normal es que, siguiendo las normas estatutarias, sean los demás socios quienes opten a adquirirle sus títulos, pero no es extraño que no aparezcan compradores o que, aun existiendo interesados, no haya acuerdo en la valoración.

No es cuestión sencilla y no existe, que sepamos, solución clara para estas situaciones. En estas condiciones se suele plantear que sea la propia sociedad la que adquiera las acciones o participaciones del socio saliente, en determinadas condiciones, lo que incluso puede estar previsto en los Estatutos. El problema reside en que la sociedad no suele disponer de fondos excedentes para tal adquisición, por lo que la misma sólo sería posible endeudándose de forma quizás poco aconsejable.

Como paliativo a este tipo de situaciones puede ser aconsejable que la sociedad destine anualmente una parte de sus beneficios a ofrecer a los socios la recompra de participaciones o a la constitución de una reserva para este fin. En los Estatutos sociales o en un protocolo adicional puede regularse esta posibilidad determinando cómo pueden acogerse a ella los socios que lo deseen, la forma de proceder en caso de que los oferentes superen a los fondos disponibles, su prorrateo, etc. Y, por supuesto, la valoración de las acciones o participaciones, bien sea mediante auditoría periódica u otro procedimiento. Normalmente la sociedad adquirirá los títulos para su amortización, bien con cargo a reservas o mediante reducción de capital y reservas con devolución de aportaciones al socio saliente. Como es sabido, la sociedad podrá mantener en cartera acciones en ciertas condiciones y límites⁽⁹⁾.

El aspecto valorativo es crucial y por ello debe abordarse de forma precisa. Lo más eficaz y razonable es que la sociedad sea auditada periódicamente, y de tal auditoría resulte una valoración de las acciones o participaciones utilizable como base en las transacciones subsiguientes durante un cierto período y para que los miembros de la familia tengan una idea clara del valor patrimonial de sus participaciones.

Debe resaltarse que según sea la forma en que un socio o accionista venda sus títulos a otros socios, a terceros o a la propia sociedad en sus distintas modalidades, la tributa-

ción de la operación puede ser muy distinta, lo que debe ser objeto de cuidadoso estudio en cada caso⁽¹⁰⁾.

5. Gestión y estructura del grupo familiar

El desarrollo de las actividades económicas familiares puede ser causa de que las mismas se realicen mediante varias unidades jurídicamente distintas, normalmente varias sociedades, aunque también pueden darse combinaciones de negocios societarios con otros en forma de empresa individual, comunidades de bienes u otras formas. Surge inmediatamente la cuestión de cuál es la estructura, la “topología” del grupo empresarial.

Básicamente las formas de estructurar un grupo familiar, aparte de la forma puramente caótica nada infrecuente, son la llamada estructura en peine y la estructura tipo holding.

ESTRUCTURA EN PEINE



En la denominada **estructura en peine**, cuyo esquema queda reflejado más arriba, las acciones o participaciones en las diferentes sociedades del grupo son detenidas directamente por los miembros de la familia, normalmente el fundador, su cónyuge y ocasionalmente todos o algunos de los hijos, en proporciones no necesariamente iguales. Los inmuebles suelen ser propiedad directa del fundador y del cónyuge, y no es infrecuente que sean propiedad de cada sociedad operativa. En algunas ocasiones existe una sociedad de tenencia de inmuebles, cuyas participaciones también son propiedad directa de la familia.

Esta forma es la consecuencia directa de la expansión empresarial familiar, con sucesiva creación de nuevas sociedades para asumir nuevas actividades iniciadas en cada momento. En nuestra opinión ofrece inconvenientes a tener en cuenta:

- Las personas y los riesgos empresariales están demasiado “cerca”. Un problema en una de las sociedades afectará a sus propietarios (que normalmente serán sus admi-

nistradores), y a través suyo a las restantes empresas. Los problemas personales de cada miembro afectan directamente a alguna o a todas las sociedades operativas.

- Cada miembro de la familia se suele vincular a una sociedad concreta en la que actúa como gerente, administrador, etc. Ello puede personalizar de forma inconveniente la relación familia-empresa y originar problemas, complicando la gestión del grupo.
- La cuestión de los inmuebles no se resuelve de forma satisfactoria. Si son propiedad de las personas sus arrendamientos afectan directamente a su renta, y están sujetos a las vicisitudes personales, legales y patrimoniales de su titular.
- Las relaciones entre las diferentes sociedades, de tipo comercial o financiero, o bien se hacen a través de sus propietarios personas físicas, involucrándolas directamente, o bien de forma horizontal mediante operaciones cruzadas. Ambas alternativas pueden ser poco convenientes desde el punto de vista fiscal. El resultado suele ser una maraña de conexiones operativas, saldos inter grupo, operaciones fiscalmente vinculadas mal diseñadas, etc.
- La sucesión generacional puede complicarse. O bien se asigna cada sociedad a un hijo o algo parecido, lo que no siempre será adecuado, o bien se asignan participaciones de cada sociedad a cada hijo, lo que conduce a una maraña de relaciones familia-empresas que supone un riesgo evidente de conflictos. Pensemos que con cuatro hijos y cuatro sociedades resultan un total de 16 relaciones societarias, cada una un potencial conflicto.
- El cumplimiento de los requisitos de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, que a su vez es condición para la bonificación en el de Donaciones y Sucesiones, debe cumplirse en todas y cada una de las sociedades del grupo, lo que puede resultar difícil e inconveniente.
- En estas condiciones puede complicarse la política de retribuciones a los miembros de la familia vía sueldos y, en especial, vía dividendos.
- En general, la planificación financiera y fiscal del grupo, y de la familia, puede tener disfunciones innecesarias. Al tratarse de operaciones vinculadas deben extremarse las precauciones no correr el riesgo de contingencias fiscales.

Para evitar estos inconvenientes lo habitual es prescribir la **estructura holding**, cuyo esquema se indica a continuación.

En esta estructura las personas físicas, sean o no miembros de la familia, no son propietarios directos de las distintas sociedades del grupo, o a lo sumo lo son de forma muy minoritaria. La totalidad o la mayoría de las acciones o participaciones en las diferentes sociedades son detentadas por la sociedad holding, que puede ser también la titular de las patentes,

marcas, diseños, registros de dominio y de propiedad intelectual, etc. Los inmuebles se sitúan en una sociedad inmobiliaria que depende como las demás de la holding.

ESTRUCTURA TIPO HOLDING



Esta sociedad holding no debe ser de mera tenencia de acciones o participaciones⁽⁵⁾, sino que tiene una actividad empresarial, de gestión de las actividades empresariales de la familia, con unos estatutos sociales acordes con tal finalidad. La administración, gerencia, contabilidad y gestión del grupo y de las sociedades que lo componen se lleva desde la holding, que, como es de suponer, factura por estos servicios a cada sociedad participada, incluida en su caso la cesión del uso de derechos de propiedad intelectual e industrial, dominios, etc. Normalmente los miembros de la familia son parte del Consejo de Administración o Consejo de Dirección de la holding, cobran en su caso sueldos o retribuciones de esta última, y si ejercen cargos directivos en las sociedades operativas lo hacen en nombre y comisión de servicio de la matriz⁽⁷⁾.

Uno de los aspectos más interesantes de la estructura que analizamos es que la sociedad holding puede actuar como “banquero del grupo”. En primer lugar, será quien reciba los dividendos repartidos por las sociedades operativas procedentes de sus beneficios. Téngase presente que en estos supuestos el pago de dividendos filial-matriz es fiscalmente neutro, ya que no existe retención en origen y el efecto del dividendo percibido por la matriz en su Impuesto sobre Sociedades se compensa totalmente por la deducción por doble imposición, situación que se mantiene en 2007. La holding puede concertar con las sociedades participadas su gestión de tesorería, en especial de sus excedentes de caja. Con los fondos disponibles vía dividendos o excedentes de tesorería la holding puede financiar a las sociedades que lo precisen para sus inversiones o crear nuevas sociedades mediante ampliaciones de capital, anticipos, préstamos normales o participativos, etc. Desaparecen las operaciones cruzadas entre las distintas sociedades, o entre éstas y la familia, sustituidas por operaciones a través de la holding.

Con esta estructura desaparecen, o al menos se reducen considerablemente, los inconvenientes que apuntamos más arriba en relación con la estructura en peine.

- Se alejan los riesgos operativos de los miembros de la familia y por tanto los riesgos patrimoniales inherentes a ello. Si una sociedad va mal afectará financieramente a la holding, pero no es probable que afecte a las demás sociedades.
- Se despersonaliza el grupo al desvincular a cada miembro de la familia de cada sociedad operativa concreta. Cada uno es propietario de una parte de todo y de nada en particular y cada uno está en las participadas en nombre de la matriz.
- La problemática de la gestión de los inmuebles queda prácticamente resuelta.
- La política retributiva familiar se simplifica. Los sueldos se pagan por la holding, y si se acuerda repartir dividendos será esta última quien los distribuya a la familia (nada impide que tenga acciones o participaciones ordinarias y preferentes).
- La futura sucesión generacional se facilita notablemente. Ya no es preciso que cada sucesor sea o no dueño de una sociedad concreta o de parte de todas. Será propietario de una parte de la holding, y si desea dejarla deja todo, no esta o aquella empresa.
- La exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, con sus consecuencias en Donaciones y Sucesiones, basta cumplirla en la sociedad holding, quedando exentos todos los bienes afectos a la actividad de la misma y, por tanto, las participaciones en las sociedades operativas. No será necesario cumplir tales requisitos en todas y cada una de las sociedades del grupo⁽⁴⁾.
- Como ya hemos señalado, la gestión de tesorería, financiera y fiscal se hace mucho más ágil y eficaz.

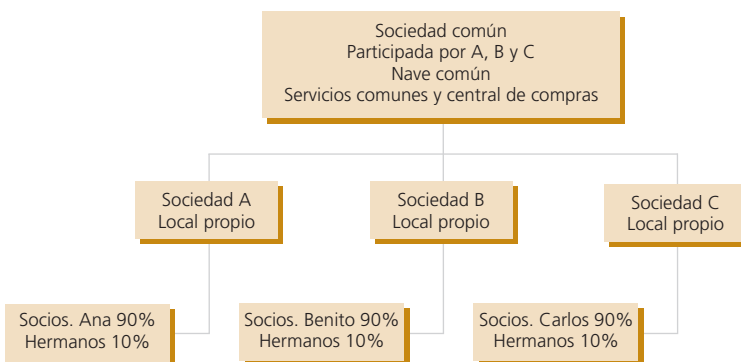
Suele mencionarse como aspecto negativo de esta estructura empresarial que con ella se manifiesta la estructura de **grupo empresarial** a efectos mercantiles, laborales y fiscales. En efecto tal cosa es cierta, pero hay que señalar que, tal y como se define en el Código de Comercio el concepto de 'grupo', que es el que se aplica a efectos fiscales y laborales, alcanza por igual a los grupos familiares sea cual fuere su estructura, y por supuesto afecta de lleno a los que adopten la *estructura en peine*, al igual que si adoptan la forma de *holding*⁽¹¹⁾. Obviamente los aspectos legales y de seguridad patrimonial de la holding son esenciales y deben ser bien estudiados.

Cuestión importante es el paso de una estructura a la otra. Si un grupo empresarial en forma de *peine* quiere transformarse en *holding*, la manera más práctica sería la constitución de una sociedad de este tipo bajo la forma mercantil de S.L. preferentemente a S.A.⁽¹⁾, a la que se aportarían por los propietarios de las sociedades operativas sus acciones o participaciones en las mismas contra ampliación de capital de la holding. A fin de evitar los costes fiscales importantes de la operación la misma puede acogerse, siempre que se den ciertas condiciones, al Régimen Especial de Fusiones, Escisiones, Aportaciones y Canjes de Valores⁽⁶⁾.

Todo lo anterior no debe entenderse como una recomendación general para gestionar los intereses familiares a través de un holding. Esta fórmula debe ser estudiada en cada caso en contraste con otras alternativas. Este tipo de estructura es adecuada sólo cuando el grupo empresarial familiar es de cierta importancia e incluye diversas sociedades, y siempre previo un examen cuidadoso de ventajas e inconvenientes. Además hay que tener presente que la adopción de una estructura de tipo holding será aconsejable en la empresa familiar en manos del fundador si éste prevé que sus sucesores tendrán interés personal y capacidad para mantener el patrimonio empresarial cohesionado y en gestionarlo de forma unitaria. Pero si, sea por los deseos del fundador, sea por las intenciones, intereses y capacitación de los sucesores, se prevé un futuro reparto del patrimonio, entonces deberán estudiarse otras fórmulas más adecuadas y realistas. Existen por supuesto **otras alternativas** y en determinados casos pueden ser preferibles a la constitución de un holding.

Conviene señalar que no conocemos ningún principio universal que demuestre que la gestión unitaria y centralizada del grupo empresarial y del patrimonio familiar, que es propia de la estructura holding, sea la más conveniente siempre y en cualquier circunstancia. Tal gestión unitaria y centralizada tiene claras ventajas, pero también puede conducir a una cierta parálisis en las empresas filiales que esperan órdenes superiores, obviando iniciativas y no asumiendo responsabilidades, ya que cualquier error lo pagará el socio principal que es la propia holding, perdiéndose así buena parte de las sinergias que pretendían conseguirse. Una estructura de socios y gestores menos jerarquizada puede originar cierto desorden en la gestión y en la toma de decisiones, pero, como ya sabemos, una razonable dosis de “caos” puede en ciertos casos originar pautas autoorganizativas y generar mayores iniciativas innovadoras, cuestión esencial en el mundo empresarial. Es un asunto complicado y abierto a debate.

Una estructura alternativa, que tuvimos que diseñar en un caso de empresa familiar de perfumería y droguería en segunda generación, fue la que se refleja en el siguiente esquema:



El fundador de la empresa estableció en el protocolo que cada uno de los tres hijos fuese dueño casi absoluto (90%), y gerente bajo su responsabilidad, de cada uno de los tres establecimientos de perfumería y droguería (A, B, C), que adoptaron cada uno la forma de S.L., siendo cada sociedad propietaria del local comercial donde radica. Al tiempo se creó una **sociedad común**, en la que son socios al 33,33% cada una de las sociedades A, B y C y que sirve de nexo común cooperativo entre las empresas de los tres hermanos. Esta sociedad actúa como central de compras, con un almacén común y presta otros servicios profesionales a las tres, tales como asesoría legal, contable y fiscal centralizada, etc. Los tres establecimientos operan con un mismo nombre comercial que prestigió el fundador y que es propiedad de la sociedad común. Vemos aquí una estructura casi inversa al holding, que podríamos denominar **estructura independiente-cooperativa**, en la que se ha tratado de conjugar la independencia de propiedad y gestión de cada hermano con una cierta unión cooperativa en los aspectos de interés común.

Nada impide, por cierto, combinar diversas estructuras que permitan en su momento una sucesión correcta, al tiempo que son fiscalmente adecuadas tanto en tiempo presente como para la sucesión futura. Por ejemplo, puede constituirse un holding parcial que agrupe la parte del patrimonio empresarial e inmobiliario que se mantendrá unido, mientras que queden fuera del mismo aquellos bienes, o participaciones en sociedades que se prevea asignar individualmente a tal o cual hijo.

Notas

-
- (1) En términos generales, para la empresa familiar es más aconsejable adoptar la forma de S.L. frente a la S.A. La S.L. permite estatutos con cláusulas restrictivas de la condición de socio; así como limitar tanto como se crea conveniente la transmisión de participaciones, tanto a extraños, como incluso entre socios y familiares. La S.L. es menos formalista que la S.A. en materia de administradores; celebración de Juntas, adopción de acuerdos sin necesidad de juntas presenciales, etc. En las S.A. las aportaciones no dinerarias precisan una valoración pericial por experto designado por el Registro Mercantil, lo que no es obligatorio en las S.L., a la que se pueden aportar bienes incluso inmuebles sin tal requisito. Las operaciones de aportación de inmuebles, acciones o participaciones y otros bienes a una S.L. se simplifican así notablemente. Las formas especiales, como son las sociedades laborales y otras, sólo son aconsejables en situaciones muy específicas. En general, la forma de sociedad unipersonal es desaconsejable, salvo que el socio único sea otra sociedad. Como alternativa puede pensarse en una sociedad casi unipersonal, con algún socio de confianza que tenga alguna participación aunque sea simbólica.
- (2) La normativa tributaria, en especial del IRPF, establece condiciones precisas para determinar si un bien es afecto o no, así como para la **afectación / desafectación** de activos a actividades económicas. Dado que el paso de una puede hacerse para obtener ventajas fiscales, la normativa pone ciertas condiciones y en especial puede establecer un plazo de tres años para la efectividad del cambio de régimen tributario.
- (3) En el IRPF vigente en 2006 los **incrementos de patrimonio** por enajenación de activos (afectos o no) con más de un año de antigüedad tributaban en la Base especial al tipo fijo del 15%. A partir del 1.1.2007, según la nueva Ley 35/2006 de 27 de noviembre, tales incrementos forman parte de la renta del ahorro, tributando al tipo fi-

jo del 18%. Si se trata de bienes no afectos a actividades económicas (inmuebles no afectos y acciones o participaciones en sociedades) adquiridos hasta el 31-12-1994 el incremento de patrimonio gravable se reduce en unos coeficientes reductores o de abatimiento, por cada año de antigüedad transcurrido por exceso desde su fecha de adquisición hasta 31-12-1996 que exceda de dos. Tales coeficientes reductores anuales son del 11,11% para inmuebles; del 14,14% para otros bienes, incluidas acciones o participaciones en sociedades no cotizadas, y del 25% para títulos cotizados. Según la nueva Ley 35/2006 de 27 de noviembre, que ha entrado en vigor el 1.1.2007, este régimen especial se mantiene, pero sólo para los incrementos de patrimonio generados hasta el 19-1-2006. Por tanto, en las ventas a partir de ahora deberá calcularse la parte proporcional a la que es de aplicación el régimen de reducción, según *pro rata temporis* por los días desde la adquisición al 19-1-2006, y a la parte a la que le será de aplicación, días desde el 20-1-2006 hasta la enajenación. En el caso de inmuebles debe advertirse que el incremento de patrimonio ha de calcularse aplicando los correspondientes coeficientes de depreciación monetaria. En caso de acciones o participaciones adquiridas hasta el 31-12-1994, la "antigüedad fiscal" de las mismas puede haberse diluido por ampliaciones de capital posteriores con aportación de fondos externos (no por capitalización de reservas).

⁽⁴⁾ **Impuesto sobre el Patrimonio.** Los activos afectos a actividades empresariales, incluidos inmuebles, así como las acciones o participaciones en sociedades con actividad económica y carácter empresarial están exentos en el Impuesto sobre el Patrimonio cumpliendo ciertos requisitos, que para los empresarios individuales son los siguientes:

- Los activos deben estar afectados a la actividad.
- La actividad debe ejercerse de modo habitual, personal y directa.
- La actividad debe constituir su principal fuente de renta.
- A estos efectos tienen consideración de actividades empresariales, las que tengan esta consideración en el IRPF: comercio, industria, minería, fabricación, servicios, agricultura y ganadería, etc. Para que la tenencia, compra-venta o alquiler de inmuebles tenga esta consideración se exigen condiciones especiales (actividad, local propio, un empleado a tiempo completo al menos).

Para que las acciones o participaciones se beneficien de esta exención se exige:

- La sociedad no debe tener por actividad principal la gestión de un patrimonio, realizando efectivamente una actividad empresarial o profesional, ni tributar en el Régimen de Sociedades Patrimoniales. Las actividades de tenencia o alquiler de inmuebles requieren condiciones específicas ya mencionadas.
- La participación del sujeto pasivo debe ser al menos del 5%, individualmente, o del 20% con su cónyuge, ascendientes, descendientes, o colaterales hasta el segundo grado, por consanguinidad, afinidad o adopción ("grupo de parentesco").
- El interesado debe ejercer efectivamente funciones de dirección, percibiendo por ello una remuneración que represente al menos el 50% de sus rentas empresariales, profesionales y de trabajo personal. En caso de entidades con participación conjunta, la dirección debe ser ejercida al menos por uno de sus miembros, aunque todos puedan tener derecho a la exención.
- La exención se aplica a la parte proporcional del valor de las acciones o participaciones proporcional a los activos afectos a la actividad exenta, respecto a los activos totales, pero no a los que no cumplieren tal condición. No se considerarán "no afectos" los activos adquiridos con los beneficios de los diez últimos años, aunque no estén afectados de forma expresa a una actividad económica.

Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones. Por su parte, en caso de transmisión por **donación** en vida o por sucesión hereditaria, la transmisión se beneficiaría de bonificaciones del 95% / 99%, según las Comunidades Autónomas, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Los activos afectos al negocio o las participaciones o acciones objeto de donación han de reunir las condiciones para su exención en el Impuesto de Patrimonio del donante.
- El donante ha de tener 65, o más años, o encontrarse en situación de incapacidad o invalidez. La jubilación no es requisito indispensable.
- Si el donante viniera ejercitando funciones de gerencia o dirección habrá de dejarlas y de percibir remuneración a partir de entonces. La simple pertenencia al Consejo, o el ser Presidente de Honor, no incumple este requisito.
- El donatario deberá mantener lo adquirido, en condiciones de exención en el Impuesto de Patrimonio, al menos durante los diez años posteriores, salvo fallecimiento. En este periodo no podrá hacer actos de disposición que minoren sustancialmente el valor de la adquisición. El incumplimiento tendrá las consecuencias ya indicadas. Este período se ha reducido a cinco años en algunas Comunidades.
- El incremento de patrimonio en su renta que tenga el donante queda exento. El donatario se subroga en la antigüedad y valor fiscales que tuviera en el patrimonio del donante.

Si la transmisión es **hereditaria**, los requisitos para la bonificación son:

- La empresa o las acciones o participaciones transmitidas deben cumplir condiciones antes señaladas para la exención en el Impuesto de Patrimonio del causante.
- El adquirente, como heredero, de la empresa o de las participaciones, debe ser el cónyuge, descendientes o adoptados. En su ausencia puede ser a favor de ascendientes, adoptantes y colaterales hasta el tercer grado.
- El adquirente debe mantener la adquisición al menos diez años, salvo fallecimiento. No debe realizar actos de disposición que “vacíen” de contenido el negocio o lo desvirtúen. En algunas Comunidades este plazo se ha reducido a cinco años.
- El incumplimiento implica el ingreso en el Tesoro de la bonificación, con intereses de demora.
- El sucesor adquiere con la fecha del fallecimiento del causante y con el valor dado a efectos del Impuesto sobre Sucesiones.

Algunas Comunidades Autónomas han aprobado normas otorgando algunas mejoras particulares a este régimen general, o elevando la bonificación del 95% al 99%. La Comunidad de Madrid, por su parte, ha establecido una bonificación del 99% en todas las donaciones en vida a favor de descendientes, sean o no de activos empresariales o de cualquier naturaleza, pero esta donación no exime al donante de las consecuencias fiscales en su IRPF del incremento de patrimonio que se ponga de manifiesto. En el País Vasco y Navarra existen regímenes fiscales forales especiales. Las Comunidades de Madrid, Valencia, Baleares, Rioja y Castilla y León, entre otras, han establecido a partir del 1.1.2007 exenciones y bonificaciones generales del 99% en el caso de sucesión hereditaria a favor de descendientes, cónyuges, adoptados y otros supuestos.

- ⁽⁵⁾ El Régimen Fiscal de **Sociedades Patrimoniales** en el Impuesto sobre Sociedades desaparece a partir del 1.1.2007, según dispone la Ley 35/2006 de 27 de noviembre (*BOE* del 29-11-2006). Sin embargo las acciones o participaciones en sociedades que cumplan los actuales requisitos para ser “patrimonial”, o que sean de mera tenencia de bienes o de cartera, no están ni estarán exentas en el Impuesto sobre el Patrimonio. Conviene advertir que las sociedades cuya actividad consista en tener bienes inmuebles para su compraventa o explotación en arrendamiento no se consideran de carácter empresarial, ni por tanto sus acciones o participaciones están exentas en el Impuesto sobre el Patrimonio, salvo que tengan una actividad empresarial, dispongan de un local de administración y tengan al menos un empleado con contrato laboral a jornada completa.
- ⁽⁶⁾ Las operaciones societarias de fusión, escisión, aportación deben realizarse de acuerdo con las normas mercantiles y formalidades que al efecto contempla la Ley de Sociedades Anónimas (aunque la sociedad sea S.L.). Desde

la perspectiva tributaria, si la operación se justifica por razones de eficiencia empresarial o similares, puede acogerse al **Régimen Especial de Fusiones, Escisiones, Aportaciones y Canjes de Valores** del Impuesto sobre Sociedades, que es un régimen de neutralidad fiscal. En este caso la sociedad y sus socios no soportarán en los Impuestos de Sociedades y de IRPF los efectos de los incrementos de patrimonio que se pongan de manifiesto. La operación queda exenta también de otros impuestos que pudiesen afectarla como el IVA, ITP y AJD; Plusvalía Municipal en caso de movimiento de inmuebles.

- (7) Los socios de una sociedad pueden desarrollar en la misma los **trabajos retribuidos** que ambas partes estimen convenientes, sean o no de alta dirección. En cualquier caso, si el socio desarrolla una labor retribuida lo correcto es que exista un contrato de trabajo, aprobado si fuese de alta dirección por la Junta o el Consejo de Administración. Obviamente nada impide que dicho contrato sea visado en el INEM. La retribución que el socio trabajador obtenga por su trabajo personal se considera fiscalmente como renta de trabajo a todos los efectos, y en la correspondiente nómina deberán realizarse las retenciones a cuenta del IRPF que correspondan. Entre los conceptos de la nómina pueden figurar, como para cualquier otro trabajador, conceptos como dietas y gastos de viaje, y otros exentos del IRPF. El socio trabajador deberá estar integrado en el régimen de la Seguridad Social que corresponda. Si es socio minoritario y sin poderes seguramente este régimen será el General. En caso de participaciones superiores al 33%, o al 25% si tiene poderes gerenciales o similares, y en otros casos, deberá estar dado de alta en el Régimen de Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos, cuya cuota si se paga por la sociedad se considerará retribución en especie. Esto es independiente de que ostente o no cargo de Administrador que, según establezcan los estatutos, puede ser o no retribuido, pero no comporta necesariamente la prestación de trabajo retribuido. Es de advertir que las relaciones contractuales de cualquier especie entre una sociedad y sus socios; administradores y familiares, se califican de fiscalmente "vinculadas", por lo que deben realizarse a precios y condiciones de mercado. Esto es especialmente importante en vista de lo dispuesto en la Ley 36/2006, de 28 de noviembre de medidas para la prevención del fraude fiscal (BOE del 30-11-06), que ha entrado en vigor el 1-12-2006.
- (8) La distribución de **dividendos** en las sociedades mercantiles no es totalmente libre, existiendo ciertos límites y condiciones. No todo el beneficio anual puede destinarse siempre a dividendos, ya que al menos un 10% debe destinarse a Reserva Legal hasta que la misma alcance al menos el 20% del capital social. Algunas sociedades pueden estar obligadas a constituir otras reservas por normas estatutarias o legales. En caso de haberse reducido el capital debe dotarse una reserva indisponible especial. No puede distribuirse dividendo si el patrimonio neto contable está por debajo de la cifra de capital social, siendo preferente la amortización de pérdidas. Si la sociedad tiene en su activo importes pendientes de amortizar de gastos de constitución o de gastos activados por I+D o activos ficticios deben ser amortizados con preferencia a la distribución de dividendos. Como dividendos se pueden distribuir los del ejercicio precedente una vez aprobadas sus cuentas, así como los de ejercicios anteriores acumulados en forma de reservas de libre disposición. También pueden distribuirse, prudencialmente, dividendos a cuenta del ejercicio en curso o cuyas cuentas todavía no se han aprobado.
- (9) Las sociedades anónimas (S.A.) pueden mantener, en ciertas condiciones y con ciertos límites, **acciones en cartera**, siempre que su importe no supere el 10% del capital social. Si se adquiere un importe superior el exceso debe amortizarse en ciertos plazos. Las S.L. no pueden mantener participaciones en cartera. La adquisición de sus propias participaciones será bien para reducir el capital o para adquirírselas a un socio, si así lo establecen los Estatutos, y posterior amortización.
- (10) La **venta por un socio de sus acciones o participaciones a la propia sociedad** puede plantearse de diversas formas con consecuencias diferentes. Normalmente esta operación será la consecuencia bien de una operación de separación total o parcial de un socio, bien de una compra por la sociedad de sus acciones o participaciones ante la no utilización por los otros socios de su derecho de adquisición preferente, a fin de evitar que caigan en manos de terceros. Pueden destacarse como casos más significativos:

- Como una **venta pura y simple** a la sociedad, en cuyo caso el efecto para el socio vendedor será como el de cualquier venta. Si realiza un incremento de patrimonio tributará en su IRPF según se ha indicado en la nota⁽³⁾; y si las acciones o participaciones las tenía antes del cierre de 1994 podrá acogerse a los coeficientes reductores, que se reseñaron en la misma nota⁽³⁾. La sociedad adquirirá los títulos bien para su amortización con cargo a reservas o a reducción de capital, bien para mantenerlas en cartera, con las limitaciones que se indican en la nota⁽⁹⁾.
- Como parte de una operación de separación del socio o de adquisición de todas o parte de su participación con **devolución de aportaciones** al socio, mediante la cual se devuelve al mismo la parte del capital social y de reservas que le corresponda, con la correlativa reducción de uno y otras. Para el socio la operación es en parte una devolución de aportación que no tiene consecuencias fiscales, y en la parte correspondiente a reservas procedentes de beneficios acumulados se equipara a percepción de dividendos. Puede existir una parte de la operación que no se corresponda con ninguno de estos conceptos, lo que puede tener otro tratamiento tributario. Es de advertir que el socio saliente responde durante cinco años por la parte del capital retirado, salvo que la sociedad constituya una reserva especial por un importe equivalente.
- El socio saliente puede recibir dinero o bienes de la sociedad, por ejemplo un inmueble. En caso de que el pago consista en la transmisión al socio de bienes de la sociedad se pueden originar otras incidencias fiscales.

⁽¹¹⁾ El concepto de 'grupo de empresas' se define en el Código de Comercio, artículos 42 al 49 y en el Real Decreto 1815/1991, a los efectos de determinar las entidades obligadas a presentar cuentas anuales consolidadas. Sin embargo la Ley del Impuesto sobre Sociedades contiene descripción detallada del concepto de 'grupo' a efectos tributarios. También existen normas laborales y de Seguridad Social referentes a estas situaciones. Para ampliación sobre sus implicaciones legales, fiscales y laborales vid. Memento Sociedades Mercantiles número marginal 7500 y siguientes; Memento Fiscal número marginal 3.660 y siguientes, y Memento Social, número marginal 1539 y siguientes. Editorial F. Lefebvre 2004 y 2005.

⁽¹²⁾ Tener en cuenta que el R.D. 171/2007, de 9 de febrero regula la publicidad y registro de protocolos familiares.

Bibliografía

- *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*, Aguilar de, Ernest. Colección Estudios e Informes. Servicio de Estudios de La Caixa. Barcelona, 1998.
- *Valoración y transmisión de Pymes*, Casillas Thierry y Echagüe de, José Antonio. Colección EOI Empresas. Madrid, 2004.
- *Empresa familiar y sucesión patrimonial programada*, CE Consulting Empresarial. Editorial CE Consulting Empresarial. 2004.
- *Equilibrar propiedad y dirección en la empresa familiar, en: La empresa familiar 6*, Corbetta, G. y Montemerlo, D. Editorial Estudios y Ediciones IESE. 1999.
- *Remuneración en la empresa familiar*, Craig E. Aronoff, Stephen L. Mc Clure y John L. Ward. Editorial Planeta Mexicana. Colección liderazgo en las empresas familiares. México, 2005.
- *Fiscalidad de la empresa y del empresario*, Echagüe de, José Antonio. Colección EOI Empresas. Madrid, 2003.
- *Apuntes sobre Fiscalidad de la Empresa Familiar. Transmisión y sucesión*, Echagüe de, José Antonio. Programas de Empresa Familiar. EOI. Madrid, 2006.

- *El desarrollo de la empresa familiar: estructuras jurídicas y de gestión*. ESADE: Cascante, C. (coord.) et alt. Editorial Cinco Días. Colección Biblioteca Cinco Días. 1999.
- *La sucesión de la empresa familiar*, Gallo, Miguel Ángel. Colección Estudios e Informes. Servicio de Estudios de La Caixa. Barcelona, 1998.
- *Breviario Fiscal para la empresa familiar en Castilla y León*, Gudino Esteve, E. y De la Fuente Asprón, J.F. (coord.) et alt. Ernest Young – Editorial Lex Nova. Empresa Familiar de Castilla y León. EFCL, 2003.
- *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Economía. Dirección general de Política de la Pyme. Centro de Publicaciones. Madrid, 2003.
- *La continuidad de la empresa familiar*, Nogales Lozano, Fernando. Editorial Prasa. Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba, 2003.
- *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones*, Nogales Lozano, Fernando. Editorial Cie Dossat. Madrid, 2000.
- *Apuntes del Programa para la Empresa Familiar. Cátedra Empresa Familiar de la Universidad de León*, Rus Rufino, Salvador. León.
- *Estructura de la propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa*, Salas, V. Investigaciones Económicas. 1990.
- *Guía de aproximación a la empresa familiar*, Vivas Moreno, Braulio. Colección EOI Empresas. Madrid, 2006, (contiene una detallada bibliografía sobre la empresa familiar).

3. Aspectos jurídico-familiares de la empresa familiar

Margarita Isabel Poveda Bernal

1. Nuevos modelos familiares y empresa familiar

El concepto de ‘familia’ es uno de los más imprecisos y variables que pueden existir en el ámbito jurídico privado. Ya señalaba LACRUZ que una definición legal de familia sería innecesaria y proporcionada a confusión.

Pero lo cierto es que la familia es posiblemente la institución de Derecho civil que ha experimentado mayores y más profundos cambios con el transcurso del tiempo. Así, resulta obvio observar que si conservamos todavía muchas de las instituciones de Derecho romano en numerosos ámbitos del Derecho patrimonial, especialmente en el caso de los derechos reales o de obligaciones y contratos, incluso numerosas instituciones sucesorias, con una regulación todavía válida y profundamente asentada en sus bases históricas, no puede decirse lo mismo de otros ámbitos del Derecho civil, en los cuales ha tenido una mayor incidencia la evolución sociopolítica o económica, destacando el Derecho de familia. Es evidente que el modelo del *pater familiae* no es exportable a nuestro ordenamiento jurídico.

Pero sin acudir a épocas tan remotas, la concepción de la familia ha experimentado vertiginosos cambios en sólo dos o tres décadas. La Constitución española de 1978 obligó a diversas reformas en el Código civil para hacer efectivo el principio constitucional de igualdad entre los cónyuges. Merecen destacarse las leyes de 13 de mayo de 1981, con importantes reformas en materia de filiación, patria potestad y régimen económico matrimonial y algunas reformas sucesorias, y la de 7 de julio de 1981, que vuelve a introducir el divorcio en nuestro país (reconocido por primera vez en 1931 con la segunda República). La Constitución establece la protección a la familia (no ceñida a la familia matrimonial) y la igualdad de los hijos con independencia de su filiación (art. 39).

En las últimas décadas se ha evolucionado desde la concepción dominante en nuestro país que seguía siendo la de la llamada 'familia nuclear', constituida por la pareja heterosexual unida mediante matrimonio, concebido como vínculo indisoluble, y por los hijos comunes habidos de esa unión.

Pensemos que el Código civil tiene siempre presente este tipo de familia y que incluso contempla con disfavor o al menos con extrañeza y extremando las precauciones los supuestos en los que el cónyuge superviviente contrae nuevo matrimonio, originándose entonces un modelo familiar extraño con hijos habidos de sucesivos matrimonios. Así, la regulación de la reserva del cónyuge viudo responde a esta concepción.

Hoy día el creciente porcentaje de separaciones, nulidades y disoluciones matrimoniales (las cifras hablan ya de casi un 40% de fracaso matrimonial en España), la proliferación de las parejas de hecho han dado lugar a nuevos modelos familiares.

Se habla ahora de 'familias mononucleares', las compuestas por uno de los padres y sus hijos, en los supuestos de fracaso matrimonial o cuando no exista matrimonio y la pareja tampoco conviva bajo el mismo techo.

Se habla también de 'familia recompuesta' o 'reconstituida', la formada por uno de los ex miembros de una pareja que decide rehacer su vida con otra persona, pudiendo uno o los dos miembros de la nueva pareja aportar hijos de relaciones anteriores.

También debe reconocerse la nueva realidad familiar del padre separado que convive con sus hijos durante determinados periodos de tiempo, en los cuales se desarrolla el régimen de visitas, pudiendo coincidir en el hogar con la nueva pareja del padre y sus hijos y con los hijos comunes habidos de esta nueva unión.

La situación que se origina es realmente compleja en los nuevos hogares recompuestos, donde pueden coexistir al lado de la nueva pareja los hijos habidos separadamente por ambos de relaciones anteriores que no tendrán entre sí ningún vínculo de parentesco, junto a los hijos comunes de la nueva pareja (que serán medio hermanos, unos de padre y otros de madre, de los anteriores).

Toda esta evolución en la concepción de la familia abarca a todas las clases y sectores sociales, pasando por la clase política dominante, en la que podemos ver a numerosos ministros separados o por segunda vez casados y llegando incluso a una institución tan tradicional y representativa como la monarquía; de hecho hemos sido en nuestro país testigos del matrimonio del heredero a la corona con una mujer divorciada, que a su vez había contraído anterior matrimonio con un hombre divorciado. Siendo además las separaciones y divorcios frecuentes dentro de las propias casas reales europeas, llegando a admitir supuestos en los que el heredero a la corona contrae matrimonio con una mujer que ya tenía un hijo de una anterior relación no matrimonial.

Junto a esto no podemos dejar de referirnos al fenómeno de la homosexualidad, que sin duda ha existido siempre pero que la moral social reprobaba quedando en numerosas ocasiones oculta en la esfera interna de las personas que externamente llevaban una vida "normal", constituyendo incluso familias tradicionales.

La evolución social hacia mayores niveles de permisividad y tolerancia con la vida privada, junto con el respeto a la libre orientación sexual de cada individuo han desembocado en una creciente exteriorización de la homosexualidad, que de hecho se ha convertido en un sector fuertemente crítico y reivindicativo, demandando en los últimos años no sólo el derecho a la libre expresión de su sexualidad, sino reclamando los mismos derechos de las parejas heterosexuales, y estando en buena medida en la base de la legislación de uniones de hecho. Demandas que han tenido reflejo legislativo en una reforma del Código civil que permite el matrimonio y la adopción de hijos por personas del mismo sexo.

No obstante, existen todavía sectores fuertemente críticos respecto al reconocimiento de derechos a este tipo de parejas, especialmente en lo referente a la posibilidad de que puedan contraer matrimonio o al hecho de que puedan adoptar hijos, puesto que consideran que ese modelo familiar podría ser perjudicial para el desarrollo emocional de los hijos, que verían perfectamente normal tener "dos papás" o "dos mamás".

Con independencia de la opinión de psicólogos y demás terapeutas expertos en materia pedagógica, lo cierto es que estas situaciones no serán fácilmente evitables. Podemos poner obstáculos legales a que las parejas homosexuales puedan adoptar hijos, pero no vamos a poder evitar que el hijo de varón homosexual conviva durante el régimen de visitas con la nueva pareja de su padre o que el hijo de mujer lesbiana conviva de manera continua con la pareja de su madre. En estos supuestos los hijos pueden tener clara su situación de procedencia con padre y madre que posteriormente tienen parejas de su misma orientación sexual; pero pueden darse también supuestos en los que uno de los miembros de una pareja de lesbianas o los dos decidan tener un hijo (bien acudiendo a técnicas de fecundación asistida, o bien a relaciones esporádicas con varones con el sólo objeto de quedarse embarazadas), que se educará en un hogar en el que el niño va a tener como patrones de referencia a dos personas del mismo sexo.

La cuestión del matrimonio de la pareja homosexual es bastante polémica y debemos plantearnos la reflexión, en cierta medida filosófica, de si el Derecho debe ir dirigido a imponer determinados valores o patrones morales o sociales o debe ir dirigido a dar respuesta a las demandas que la evolución social reclama.

En este contexto hay que situar las recientes leyes de 1 de julio de 2005 (por la que se modifica el Código civil en materia del derecho a contraer matrimonio) que añade un segundo párrafo al art. 44 C.c., señalando: "El matrimonio tendrá los mismos requisi-

tos y efectos cuando ambos contrayentes sean del mismo o de diferente sexo”, y la Ley de 8 de julio de 2005 (por la que se modifican el Código civil y la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de separación y divorcio).

Toda esta evolución sociojurídica de la familia tiene, obviamente, reflejo en el ámbito de la empresa familiar. Si ya resulta suficientemente complejo conciliar empresa y familia, teniendo en cuenta que nos hallamos ante dos instituciones muy fuertes e inspiradas en principios totalmente divergentes y en algunos casos claramente contradictorios, hay que añadir que la empresa familiar se enfrenta a los retos de la globalización, la constante necesidad de innovación, el imparable desarrollo tecnológico, la adecuada planificación del proceso sucesorio, los conflictos añadidos que acarrea la doble condición de socio y familiar, y, además, a un nuevo modelo familiar que choca con el tradicional que había servido de sustento a la empresa familiar.

Es evidente que el modelo de la familia empresaria del siglo XXI puede distar del modelo básico de la familiar nuclear, compuesta por la pareja heterosexual y sus hijos, en la cual frecuentemente la madre no realizaba un trabajo remunerado fuera del hogar, realizando acaso alguna labor de colaboración en la empresa familiar compatible con su principal función de madre. Este modelo familiar permitía una clásica división de roles o funciones dentro de la familia, de modo que el varón, empresario, dedicaría gran parte de sus esfuerzos y tiempo al desarrollo de la empresa, mientras que la esposa se dedicaría al cuidado de los hijos y a su educación en el ámbito de la cultura de la empresa familiar.

Así, no resulta extraño contar con el testimonio de exitosos empresarios familiares que muestran un profundo agradecimiento hacia sus esposas en cuanto tuvieron que afrontar muchas veces en soledad la educación y crianza de los hijos mientras ellos dedicaban todos sus esfuerzos al crecimiento de la empresa. Se habla también de la función de la madre para inculcar a los hijos la cultura de la empresa familiar y de su inigualable papel conciliador en la solución de conflictos, especialmente en el caso de empresa de primera generación con los hijos ya incorporados a cargos de responsabilidad en la empresa, o en el caso de empresas de segunda generación (empresas de hermanos).

Del mismo modo, se reconoce el papel básico de la madre o esposa del empresario en la planificación del proceso sucesorio; en muchas ocasiones será ella la que conozca mejor que nadie las especiales aptitudes y habilidades para el liderazgo de sus hijos, especialmente si el empresario ha delegado en ella la educación de sus hijos, y será la persona ideal para solucionar los posibles conflictos de poder entre hermanos y también para intervenir como mediadora en la difícil relación intergeneracional entre el empresario y el sucesor durante el, muchas veces, largo proceso de traspaso efectivo del poder de una generación a otra.

Pero lo cierto es que hoy día ese modelo familiar, que en buena parte sustentaba también el buen desarrollo de la empresa familiar (teniendo en cuenta las duras exigencias de la actividad empresarial, especialmente en los primeros años de supervivencia de la empresa y posteriormente en los siguientes de desarrollo o crecimiento empresarial), ya no existe. La incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad imparable que hace imposible la clásica división de roles sobre la que se sustentaba la familia empresaria. La mujer hoy no sólo colabora limitadamente en la empresa familiar fundada por el esposo, sino que puede tener una participación más intensa desempeñando un cargo de responsabilidad dentro de la misma, que equivale a una jornada laboral completa; puede también trabajar fuera de la empresa familiar desarrollando su propia vocación o carrera profesional, y, desde luego, puede ser ella misma la empresaria-emprendedora o la sucesora en una empresa de segunda o ulterior generaciones. Hasta hace pocos años parecía darse por hecho que el empresario debía elegir entre sus hijos varones para pasar el testigo a la segunda generación, pero es evidente que ese modelo ha quedado desfasado.

Esta nueva situación tiene indudables repercusiones para la familia empresaria. El emprendedor varón no tendrá el mismo nivel de disponibilidad hacia la empresa si no cuenta en casa con el incondicional apoyo y completa dedicación de su esposa y madre de sus hijos. Tampoco podrá la mujer realizar su importante papel educador, mediador y conciliador con los hijos, y todo ello tendrá una evidente repercusión en la empresa familiar.

En esta evolución de la familia hay que tener en cuenta también las tendencias actuales de descenso de la natalidad, que pueden aminorar los problemas existentes en las empresas familiares cuando, al cabo de alguna generación, no hay suficiente capacidad para absorber a todos los miembros de las diferentes ramas familiares, originándose auténticas guerras de poder o de permanencia en la empresa. Pero también la escasez de hijos puede ocasionar problemas a la hora de encontrar sucesor.

Por otra parte, el creciente fenómeno de la adopción, fuertemente unido al descenso de la natalidad, al creciente número de parejas que se casan en edad avanzada, al crecimiento del número de parejas homosexuales a las que parece que se va a permitir adoptar hijos, o a la incorporación de la mujer al mundo laboral que hace realmente difícil conciliar la vida personal con la laboral pese a los indudables esfuerzos de los poderes públicos en adoptar medidas que hagan viable esa conciliación, también pueden determinar una situación nueva y delicada en la empresa familiar.

Es cierto que la filiación natural y adoptiva producen los mismos efectos conforme a nuestro art.108 C.c., pero no es menos cierto que la persona adoptada puede ser mirada con recelo en el seno de una empresa familiar, especialmente si es de corte tradicional, o si choca con mentalidades que mantienen muy unida la idea de empresa y familia, entendida como vínculo de sangre.

A toda esta nueva realidad de los modelos familiares se tendrá que ir adaptando la empresa familiar si quiere sobrevivir, al igual que tiene que hacerlo a las cambiantes condiciones del mercado, a la globalización de la economía o al desarrollo de las nuevas tecnologías.

2. Uniones de hecho

La empresa familiar se verá también afectada por los nuevos modelos familiares de convivencia en los supuestos de uniones de hecho. La familia actual no está necesariamente basada en la pareja heterosexual unida por el vínculo del matrimonio.

Entre las tendencias de las relaciones familiares en las últimas décadas destaca la creciente proliferación de las llamadas 'parejas de hecho', es decir la relación que existe entre dos personas (de igual o diferente sexo) caracterizada por una afectividad y estabilidad análoga al matrimonio (*convivencia more uxorio*).

Las uniones libres constituyen una realidad social que la institución matrimonial nunca consiguió erradicar; existieron históricamente estas relaciones extramatrimoniales con diferentes nombres, más o menos peyorativos (barraganía, concubinato) aunque, no cabe duda, de que su auge actual tiene mucho que ver con la crisis del matrimonio; se ha llegado incluso a hablar de vaciado institucional del matrimonio civil.

Los datos estadísticos señalan un porcentaje de rupturas matrimoniales cercano en España al 40%. Si bien la crisis del matrimonio no viene únicamente determinada por el número de matrimonios fracasados, sino por el interés decreciente de las parejas en contraer matrimonio, optando por la convivencia de hecho.

Muchos son los factores que inciden en este comportamiento: rebeldía juvenil ante una institución ancestral; temor al formalismo que implica tanto en su constitución como en su disolución, coste económico de la celebración y también de la disolución; imposibilidad de contraer matrimonio (personas afectadas por un impedimento matrimonial, personas separadas pero no divorciadas, etc.).

La protección social, económica y jurídica de la familia (no ceñida exclusivamente a la familia matrimonial) y la consiguiente protección integral de los hijos, iguales ante la ley con independencia de su filiación (art. 39 CE), el principio de igualdad y no discriminación (art. 14 CE), y el libre desarrollo de la personalidad reconocido en el art.10 CE conforman una base constitucional para el reconocimiento no sólo del derecho a formar una familia no matrimonial, sino a otorgar a esas relaciones ciertos efectos y protección jurídicos.

La primera representación mental de esta situación puede llevarnos a rechazar toda idea de regulación legal o reconocimiento de efectos jurídicos: lo que es de hecho es por oposición a lo que es de derecho y goza de regulación legal. Quien no puede o no quiere contraer matrimonio y prefiere optar por una relación de hecho tendrá que asumir las

consecuencias: la relación de hecho no tendrá relevancia jurídica; cuestión diferente será que la relación de pareja de hecho haya generado hijos, en cuyo caso se derivarán las consecuencias jurídicas derivadas de la filiación, ya que sabido es que la filiación matrimonial y no matrimonial producen los mismos efectos (art.108 C.c.).

Pero un análisis más reflexivo de esta situación puede llevarnos a contemplar la conveniencia de atribuir ciertos efectos legales a las parejas de hecho. En primer lugar, la protección de la apariencia jurídica y consiguientemente de la seguridad jurídica (en muchas ocasiones estas relaciones funcionan en el tráfico jurídico y en el trato social con la apariencia externa de relaciones matrimoniales, siendo de hecho muy difícil para terceros diferenciar si la pareja heterosexual que convive bajo el mismo techo está unida o no por matrimonio).

Además, no es el primer supuesto en que el Derecho reconoce efectos jurídicos a una situación de hecho (tal es el fundamento de instituciones tan básicas como la posesión o la prescripción). Por otra parte, razones de justicia y equidad abogan también por el reconocimiento de ciertos efectos jurídicos a estas relaciones estables de pareja. Así, parece justo que quien ha convivido toda su vida con una persona, sin tener trabajo remunerado, habiendo dedicado sus esfuerzos al sostenimiento del hogar común y dependiendo de los recursos económicos del conviviente, tenga derecho a una pensión de viudedad cuando éste fallece, o que esta misma persona tenga derecho a un permiso laboral en caso de enfermedad o fallecimiento del conviviente.

El reconocimiento de efectos jurídicos a las parejas de hecho se ha producido en la legislación estatal incidentalmente, en espera de una anunciada Ley nacional de parejas de hecho.

La Ley 24 de noviembre de 1994 de arrendamientos urbanos otorga derecho de subrogación en caso de muerte del arrendatario (art. 16.1.b) a la persona que hubiera venido conviviendo con el arrendatario de forma permanente en análoga relación de afectividad a la de cónyuge, con independencia de su orientación sexual, durante al menos, los dos últimos años anteriores al tiempo de fallecimiento, salvo que hubieran tenido descendencia en común, en cuyo caso bastará la mera convivencia.

La Disposición adicional 3ª de la Ley de 11 de noviembre de 1987 que reforma el C.c. en materia de adopción ya dispuso que: "Las referencias de esta Ley a la capacidad de los cónyuges para adoptar simultáneamente a un menor serán también aplicables al hombre y la mujer integrantes de una pareja unida de forma permanente por relación de afectividad análoga a la conyugal".

Aunque es la legislación autonómica la que ha abordado una regulación amplia de las parejas de hecho, existiendo numerosas leyes autonómicas que regulan las relaciones estables de pareja.

Destacamos las siguientes:

- Ley catalana de 15 de julio de 1998 de uniones estables de pareja, que regula separadamente la unión estable heterosexual (entendiendo por tal la unión estable de hombre y mujer, ambos mayores de edad, que, sin impedimento para contraer matrimonio entre sí, hayan convivido maritalmente, como mínimo un período ininterrumpido de dos años o hayan otorgado escritura pública manifestando la voluntad de acogerse a la ley. Como mínimo uno de los dos miembros de la pareja debe tener vecindad civil catalana. No es necesario el transcurso del período mencionado cuando tengan descendencia común, pero sí es necesario el requisito de la convivencia. Y la unión estable homosexual a la que no podrán acogerse las personas menores de edad, unidas por vínculo matrimonial, que formen pareja estable con otra persona, los parientes en línea recta por consanguinidad o adopción, los colaterales hasta el segundo grado. Estas uniones se acreditarán mediante escritura pública otorgada conjuntamente.
- La Ley de Aragón de 26 de marzo de 1999 de parejas estables no casadas aplicable a las parejas estables no casadas en las que exista relación de afectividad análoga a la conyugal, exigiéndose convivencia marital durante dos años u otorgamiento de escritura pública. El Decreto de 2 de noviembre de 1999 por el que se establece la creación y régimen de funcionamiento del Registro Administrativo de Parejas Estables no Casadas.
- La Ley Foral de la Comunidad Navarra de 3 de julio de 2000 para la igualdad jurídica de las parejas estables. Considerándose pareja estable la unión libre y pública, en una relación de afectividad análoga a la conyugal, con independencia de su orientación sexual, de dos personas mayores de edad sin vínculo de parentesco por consanguinidad o adopción en línea recta o colateral hasta el segundo grado, siempre que ninguna de ellas esté unida por vínculo matrimonial o forme pareja estable con otra persona. Se exige convivencia de un año o descendencia común.
- Decreto de 11 de julio de 2000 por el que se regula la creación y régimen de funcionamiento del Registro de Parejas de Hecho de Castilla-La Mancha.
- La Ley valenciana de 6 de abril de 2001 regula las uniones de hecho. Siendo de aplicación a las personas que convivan en pareja de forma libre, pública y notoria, vinculadas de forma estable, al menos durante un período ininterrumpido de doce meses, existiendo una relación de afectividad, siempre que voluntariamente decidan someterse a la misma mediante inscripción de la unión en el Registro Administrativo de Uniones de Hecho de la Comunidad Valenciana. La inscripción en dicho Registro tendrá carácter constitutivo. Antes, el Decreto de 7 de diciembre de 1994 había creado el Registro de Uniones de Hecho.
- Ley balear de 19 de noviembre de 2001 de parejas estables, que regula las uniones de dos personas que convivan de forma libre, pública y notoria, en una relación de

afectividad análoga a la conyugal. Debiendo inscribirse la unión en el Registro de Parejas Estables, con carácter constitutivo.

- La Ley de 19 de diciembre de 2001 de Uniones de Hecho de la Comunidad de Madrid, aplicable a las personas que convivan en pareja de forma libre, pública y notoria, vinculadas de forma estable, al menos durante un período ininterrumpido de doce meses, existiendo una relación de afectividad, siempre que voluntariamente decidan someterse a la misma mediante la inscripción de la unión en el Registro de Uniones de Hecho de la Comunidad de Madrid. Estas uniones producirán efectos desde su inscripción. Antes, el Decreto de 20 de abril de 1995 creaba el Registro de Uniones de Hecho de la Comunidad de Madrid.
- La Ley 31 de mayo de 2002 de parejas de hecho de Asturias. El Decreto de 29 de septiembre de 1994 crea el Registro de Uniones de Hecho.
- Ley de 16 de diciembre de 2002 de parejas de hecho de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- La Ley canaria de parejas de hecho de 6 de marzo de 2003.
- La Ley extremeña de 20 de marzo de 2003 de parejas de hecho. El Decreto de Extremadura de 18 de marzo de 1997 creó el Registro de Uniones de Hecho. De carácter administrativo en el que podrán inscribirse las uniones no matrimoniales de convivencia estable entre parejas, con independencia de su orientación sexual. Siendo objeto de inscripción las declaraciones de constitución, modificación y extinción de las uniones de hecho, así como los contratos reguladores de las relaciones personales y patrimoniales entre sus miembros.
- Ley de 16 de mayo de 2005 de parejas de hecho de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Hasta este momento la percepción que la empresa familiar tiene de estos nuevos modelos familiares es de no admisión o negación de su existencia, al menos para el empresario de primera generación que sólo concibe el modelo familiar matrimonial. Sin embargo, se están dando cada vez más supuestos de convivencia no matrimonial, incluso con hijos, en la segunda generación y no parece una aptitud loable negar la evidencia, especialmente cuando en muchas Comunidades Autónomas el régimen jurídico de las uniones de hecho se asimila prácticamente al de las uniones matrimoniales y se espera una futura ley nacional de parejas de hecho.

En este contexto es previsible que la misma situación originada por los parientes políticos en caso de matrimonio de los hijos sea asimilable a las relaciones estables de pareja de los mismos, y si en el protocolo se establecen medidas expresas sobre los parientes por afinidad deberían extenderse análogamente a los convivientes.

3. Supuestos de crisis matrimonial: incidencia en la empresa familiar

Hasta ahora hemos hablado de un modelo familiar nuclear al cual hemos añadido la variante de que los dos miembros de la pareja realicen una actividad profesional, dentro o fuera de la empresa familiar; pero no podemos dejar de referirnos a los nuevos modelos familiares mencionados de familias monoparentales o familias recompuestas en los supuestos de separación, nulidad o divorcio. ¿Qué ocurre en una familia empresaria después de un proceso de separación? Aparte de las implicaciones jurídico-económicas que conlleva la disolución del régimen económico matrimonial que afectará directa o indirectamente a la empresa familiar, como veremos al tratar la cuestión de las necesarias reformas legales en relación con los regímenes económico matrimoniales, tenemos que tener en cuenta las implicaciones económicas laborales y emocionales que serán especialmente problemáticas en los supuestos de separaciones contenciosas si el cónyuge del empresario realiza un trabajo remunerado en la empresa familiar o si es titular de parte de las acciones.

Desgraciadamente se dan muy pocos casos de separaciones realmente “amistosas”; incluso muchas de las que empiezan como separaciones convencionales, mediante la firma de un convenio regulador, terminan deviniendo contenciosas por vía del incumplimiento del convenio o de solicitud judicial de modificación de medidas.

Es posible que una regulación legal del matrimonio más adecuada y sus situaciones de crisis ayudasen a que el matrimonio volviese a adquirir el prestigio y el peso específico que siempre ha tenido y a evitar parte de las dolorosas y a veces dramáticas situaciones que se producen en los supuestos de separación contenciosa.

Aunque también a ello deben contribuir los propios cónyuges y otros profesionales implicados en los procesos de separación, psicólogos, mediadores y, cómo no, jueces y abogados que, siendo profesionales que defienden a sus clientes por medios lícitos frente al otro litigante, no tienen muchas veces en cuenta las especiales implicaciones emocionales que los procesos de separación conllevan no sólo para los cónyuges, sino, lo es que especialmente grave, para los hijos, que en muchas ocasiones son manipulados y utilizados como moneda de cambio y que son las principales víctimas en los casos de separación conflictiva, pudiendo llegar a perder el vínculo con uno de sus progenitores (habitualmente el padre).

Resulta alarmante lo desagradables y extremos que pueden llegar a ser estos procesos matrimoniales. La jurisprudencia nos muestra casos sangrantes de varones que abandonan a sus hijos negándose a pagarles una pensión; profesionales que derivan desde el sector público hacia el privado donde existe un menor control de sus ingresos; negocios que dejan de ser titularidad del padre, pasando a serlo de otros parientes suyos; pe-

ro también madres que manipulan psicológicamente a sus hijos hasta hacerles rechazar a su padre o a su nueva pareja; falsas acusaciones de abusos sexuales contra los padres hacia sus hijos para privarles del régimen de visitas; mujeres que ocultan sus nuevas fuentes de ingresos o sus nuevas relaciones sentimentales para no ser privadas de la pensión compensatoria; la policía acudiendo al domicilio materno para hacer cumplir por la fuerza el régimen de visitas; puntos de encuentro familiar como única forma de hacer posible el desarrollo del régimen de visitas en situaciones especialmente conflictivas; padres que secuestran a sus hijos sacándolos del territorio nacional; insultos, descalificaciones; constantes y falsas denuncias por insignificancias, y agresiones reales, malos tratos e incluso asesinatos.

En la delicada y compleja problemática de los malos tratos concurren varios factores: por un lado, en ocasiones la separación es una respuesta y consecuencia de un fenómeno continuado de malos tratos (es el caso de lo que los psicólogos llaman 'maltratados crónicos', que son personas a los que hay que dar el tratamiento de enfermos mentales e intentar por todas las vías legales posibles proteger a sus víctimas); pero en otras ocasiones los malos tratos comienzan con la separación. Existen factores psicológicos de inmadurez, falta de respeto hacia la pareja, sentimientos posesivos muy próximos al machismo, falta de asunción de la crisis matrimonial, etc.; pero debemos también plantearnos hasta qué punto no son el legislador y todos los profesionales implicados en los procesos de separación corresponsables de esa situación.

Nadie puede disculpar o justificar la actitud de los maltratadores, pero también hay que destacar que muchos varones se ven abocados tras una ruptura matrimonial a una situación muy difícil de sobrellevar con serenidad, en la que pueden haberse visto privados de su vivienda, de buena parte de sus ingresos e incluso de la compañía y el amor de sus hijos en los supuestos más extremos de manipulación materna. Las asociaciones de padres separados denuncian la situación próxima a los umbrales de pobreza de muchos hombres separados, así como la manipulación de los hijos y los constantes e impunes incumplimientos del régimen de visitas por parte de las madres, la irrealidad de la llamada 'patria potestad compartida', ya que en los supuestos de mala relación entre los progenitores los padres no reciben ninguna información referente a sus hijos ni son llamados a tomar ninguna decisión en los asuntos que les conciernen. Se resalta asimismo que mientras en los supuestos de incumplimiento por el padre de la obligación de pagar alimentos el ordenamiento jurídico reacciona de manera inmediata, procediendo a embargar la nómina o bienes al padre, en cambio en los supuestos de incumplimiento por parte de la madre en lo referente al régimen de visitas, la reacción del ordenamiento jurídico es mucho más laxa, por no hablar de todas aquellas "obligaciones incoercibles" que conlleva para el progenitor custodio el ejercicio conjunto de la patria potestad.

Es evidente que semejante y compleja situación se verá agravada cuando nos hallemos en el seno de una empresa familiar que muchas veces no va a permitir la desvinculación efectiva de los ex cónyuges, que no sólo tendrán el vínculo de los hijos sino también el vínculo laboral y económico que implica que ambos sigan perteneciendo en mayor o menor medida, o con diferentes funciones, a la empresa familiar. Pensemos que los esposos pueden ser socios cofundadores de la empresa, o que siendo uno de ellos socio fundador el otro ha podido adquirir acciones en la misma o simplemente realice un trabajo remunerado en ella, por no hablar de los supuestos que, aunque parezca extraño, subsisten de liquidación del régimen económico matrimonial en una sociedad de gananciales que determinará que la mitad de las ganancias o beneficios empresariales obtenidos después de la celebración del matrimonio sean gananciales.

Tales circunstancias pueden, en el caso frecuente de relaciones adversas entre los ex cónyuges, convertir la convivencia en la empresa familiar en un infierno con evidentes repercusiones económico-empresariales, que se manifestarán en la imposibilidad de convivencia laboral cuando no en una manifiesta hostilidad; falta de voluntad negociadora para alcanzar cualquier tipo de acuerdo que afecte al desenvolvimiento cotidiano de la empresa; constante situación de conflicto que se trasladará a los órganos directivos y de gobierno de la empresa y que determinará, en caso de no resolverse la situación, el fracaso de la empresa.

Si ya es difícil la supervivencia de la empresa familiar en condiciones normales –no vamos a hacer de nuevo referencia a las pesimistas estadísticas de supervivencia de la empresa familiar–, lo será mucho más en el supuesto de familia empresaria inmersa en un proceso de separación, nulidad o divorcio. Situación que puede producirse, evidentemente, en la primera generación (separación del emprendedor) o en la segunda o ulteriores generaciones (separación de uno de los hermanos en la empresa de segunda generación, o de uno de los primos en la de tercera). Es evidente que el proceso de separación resultará más traumático para la vida de la empresa familiar en primera que en segunda generación y así sucesivamente; cuanto menor sea la implicación empresarial del cónyuge afectado menor será la repercusión en la empresa. Pero esa repercusión existirá siempre, incluso aunque exista entre los cónyuges separación de bienes y sólo uno tenga participación en la titularidad del accionariado, ostente un cargo directivo o desarrolle un trabajo remunerado dentro de la empresa, ya que siempre están las implicaciones que la situación de conflictividad dentro de la pareja determinan en la educación y situación de los hijos, que serán los empresarios o dueños de la empresa de la siguiente generación.

En mi opinión, la situación de separación matrimonial sólo será indiferente para el desarrollo de la empresa familiar en el supuesto en que además de la situación de total desvinculación de uno de los cónyuges respecto de la empresa familiar, no existan hijos comunes.

4. Aspectos criticables en la regulación de los procesos matrimoniales. Propuestas de reforma legislativa

4.1. Planteamiento

Hemos visto al examinar la legislación autonómica en materia de parejas de hecho una regulación dispar y que puede ocasionar no pocas situaciones de desigualdad entre ciudadanos del Estado. ¿Por qué un homosexual con vecindad civil catalana tiene más derechos que uno con vecindad castellano-leonesa? Se reclama una legislación nacional que sienta las bases de una regulación homogénea y no discriminatoria para todos; pero tal vez la solución a la quiebra del modelo familiar matrimonial, al desprestigio generalizado de la institución matrimonial no venga dada sólo por la promulgación de una Ley nacional de parejas de hecho, sino por la propia modificación de la regulación del matrimonio, de la separación, nulidad y divorcio.

Han transcurrido más de veinte años desde las reformas de 1981 y es evidente que la regulación ha quedado desfasada. Acaso en esta deficiente y anacrónica regulación se encuentre buena parte de la explicación de ese fracaso del matrimonio civil y de la proliferación de las parejas de hecho.

Es posible que una más adecuada regulación legal del matrimonio y sus situaciones de crisis ayudasen a que el matrimonio volviese a adquirir el prestigio y el peso específico que siempre ha tenido y a evitar parte de las dolorosas y a veces dramáticas situaciones que se producen en los supuestos de separación contenciosa.

Nos centramos en aquellos supuestos de la regulación legal que podrían mejorar y resultar más acordes con la nueva realidad social y económica de la familia.

4.2. Causas de separación y divorcio

Afortunadamente, han desaparecido con la nueva ley de 8 de julio de 2005 las llamadas 'causas de separación y divorcio' de la Ley de 1981. Cuando la separación no era convencional o de común acuerdo sino contenciosa, debía estar fundada en una causa de separación (art. 82 C.c.), causa que implicaba "culpabilidad" por parte de uno de los cónyuges y que, sin duda, fomentaba la litigiosidad. Existían casos claros de abandono del hogar, infidelidad, malos tratos, alcoholismo, toxicomanía, etc., pero había otros casos en los que simplemente uno de los cónyuges deseaba la separación y el otro no por causas distintas a éstas, por haber cesado el amor hacia su cónyuge, por su deseo de rehacer su vida con otra persona, por asumir y exteriorizar su condición de homosexual o simplemente por lo insostenible de una convivencia ya no basada en el amor. Y en todos estos casos, cuando el cónyuge que quería separarse acudía a su abogado, éste tenía que decirle a su cliente que tenía que alegar una causa de separación. Era evidente

que cuando la demanda de separación llegara al otro cónyuge, que no sólo no deseaba la separación sino que además se veía “acusado” de una de las causas legales de separación, experimentaría una gran contrariedad; o bien pudiera suceder que el abogado recomendara al cónyuge el abandono del hogar para que el otro se viera forzado a pedir la separación. La semilla para la separación contenciosa estaba sembrada y el proceso de separación terminaba convirtiéndose en un infierno.

Desde hacía tiempo esta situación intentaba evitarse por la jurisprudencia que había reconocido en numerosas ocasiones que no era necesario alegar alguna de las causas de separación del art. 82 C.c., bastando el cese de la *afectio maritalis* para fundar la demanda de separación. Pero eso no tenía que decirlo el juez sino la ley, porque uno de los problemas graves que afectan a estos procesos matrimoniales es al amplio margen que dejan al arbitrio judicial. Construcciones como la de la *afectio maritalis* o el tantas veces utilizado *favor filii* para motivar las sentencias resultan sin duda bien intencionados en su fundamento y absolutamente defendibles y loables en sus fundamentos, pero de hecho, desembocan en la más absoluta arbitrariedad judicial. Se utiliza el *favor filii* para justificar o negar una modificación de medidas, para conceder o negar ampliación o reducción del régimen de visitas. Francamente, no creo que el sometimiento de los jueces al imperio de la ley y la constitucional obligación de motivar las sentencias sea compatible con este tipo de argumentaciones, que igual pueden servir para fundamentar una resolución como la contraria. Sin duda, es muy loable defender el *favor filii* en los procesos matrimoniales; pero ¿quién y en función de qué se decide lo que es mejor para el hijo?

Tampoco era acertada la regulación legal de la llamada ‘separación amistosa’ o convencional contemplada en el anterior art. 81 C.c., ya que este precepto exigía que hubiese transcurrido un año desde la celebración del matrimonio. ¿Y si los cónyuges querían separarse antes? Debían acudir a la separación contenciosa que no exige este término. ¿Debe realmente el legislador asumir esa función “paterna” o “tuitiva”, invitando a los recién casados a pensárselo bien antes de romper su matrimonio ante la primera dificultad? Es muy discutible y lo cierto es que, lamentablemente, existen muchos matrimonios que fracasan en el primer año, y, lo que es más llamativo, en muchas ocasiones precedidos de numerosos años de noviazgo, incluso con convivencia.

En este contexto debe valorarse positivamente la nueva regulación de la de separación y del divorcio que no incidiese en la idea de culpabilidad de uno de los cónyuges, sino simplemente en el cese de la afectividad y el deseo de cualquiera de los cónyuges de iniciar el proceso de separación o divorcio.

Actualmente, el nuevo art. 81 C.c. se limita a señalar: “Se decretará judicialmente la separación, cualquiera que sea la forma de celebración del matrimonio: 1º A petición de ambos cónyuges o de uno con el consentimiento del otro, una vez transcurridos tres

meses desde la celebración del matrimonio. A la demanda se acompañará una propuesta de convenio regulador redactada conforme al art. 90 de este Código. 2º A petición de uno solo de los cónyuges, una vez transcurridos tres meses desde la celebración del matrimonio. No será preciso el transcurso de este plazo para la interposición de la demanda cuando se acredite la existencia de un riesgo para la vida, la integridad física, la libertad, la integridad moral o libertad e indemnidad sexual del cónyuge demandante o de los hijos de ambos o de cualquiera de los miembros del matrimonio. A la demanda se acompañará propuesta fundada de las medidas que hayan de regular los efectos derivados de la separación”.

Y el nuevo art. 86 C.c. referente al divorcio señala: “Se decretará judicialmente el divorcio, cualquiera que sea la forma de celebración del matrimonio, a petición de uno sólo de los cónyuges, de ambos o de uno con el consentimiento del otro, cuando concurren los requisitos y circunstancias exigidos en el art. 81”.

4.3. Régimen económico matrimonial

El régimen económico matrimonial de sociedad de gananciales, vigente en territorio de derecho común (es decir, en todo el territorio nacional excepto los territorios que conservan sus derechos forales: Cataluña, Baleares, País Vasco, Galicia, Navarra y Aragón), a falta de pacto en capitulaciones matrimoniales desde que se promulgó el Código civil en 1889, dista mucho de ser hoy el más adecuado para regular las nuevas relaciones económicas entre los cónyuges.

Conforme al artículo 1.316 del Código civil: “A falta de capitulaciones o cuando éstas sean ineficaces, el régimen será el de la sociedad de gananciales”: disponiendo el artículo 1.344 del Código civil: “Mediante la sociedad de gananciales se hacen comunes para los cónyuges las ganancias o beneficios obtenidos indistintamente por cualquier de ellos, que les serán atribuidos por mitad al disolverse el régimen”.

Conforme a la regulación que el Código civil hace de este régimen, se forman en el régimen económico matrimonial de sociedad de gananciales tres masas patrimoniales: los bienes privativos del esposo, los bienes privativos de la esposa y los bienes gananciales.

Conforme al artículo 1.347 del Código civil son bienes gananciales:

1º “Los obtenidos por el trabajo o industria de cualquiera de los cónyuges”. Se incluye aquí cualquier tipo de retribución laboral o profesional, incluida la actividad empresarial.

2º “Los frutos, rentas o intereses que produzcan tanto los bienes privativos como los gananciales”. Es decir, que todos los frutos de rentas e intereses, aún de los bienes privativos de cada esposo, son gananciales. Pensemos el caso de un piso o una finca que el esposo heredó de sus progenitores y está en régimen de arrendamiento: la titularidad del bien sigue siendo privativa del esposo, pero la renta obtenida por el arrendamiento de ese in-

mueble es ganancial. Lo mismo ocurre en el ámbito empresarial: las acciones o participaciones recibidas por herencia o donación serán privativas de uno de los cónyuges, pero los dividendos o generados después de regir el régimen de gananciales, serán gananciales.

3° “Los adquiridos a título oneroso a costa del caudal común, bien se haga la adquisición para la comunidad, bien para uno solo de los esposos”. Se refiere este punto a los bienes adquiridos mediante precio o contraprestación con fondos comunes, aunque se atribuya la titularidad de esos bienes a uno solo de los cónyuges (lo que vulgarmente podemos llamar “poner a nombre de” uno solo de los cónyuges).

4° “Los adquiridos por derecho de retracto de carácter ganancial aun cuando fueran con fondos privativos, en cuyo caso la sociedad será deudora del cónyuge por el valor satisfecho”. Nos hallamos ante el derecho de adquisición preferente de retracto que se otorga, por ejemplo, al arrendatario de una finca rústica para adquirir con preferencia a otras personas la finca rústica que cultiva y que el propietario quiere vender; pues bien, si el arrendamiento tenía carácter ganancial, por haberse realizado a favor de ambos cónyuges, el nuevo bien adquirido en virtud de ese derecho de adquisición preferente, también tendrá carácter ganancial. Si el precio para adquirir esa finca se paga con fondos privativos de uno solo de los cónyuges, la titularidad de la finca sigue siendo ganancial, pero la sociedad de gananciales, en el momento de liquidación del régimen económico matrimonial tras una separación o divorcio, deberá reembolsar al cónyuge que pagó el importe del valor satisfecho.

5° “Las Empresas y establecimientos fundados durante la vigencia de la sociedad por uno cualquiera de los cónyuges a expensas de los bienes comunes. Si a la formación de la Empresa o establecimiento concurren capital privado y capital común, se aplicará lo dispuesto en el artículo 1.354”. Es decir, las empresas fundadas después de estar casados, por cualquiera de los cónyuges, o por los dos, con bienes comunes son gananciales. Si para constituir la empresa se aporta parte de dinero ganancial y parte privativo, el bien corresponderá a la sociedad de gananciales y al cónyuge que aportó el capital en proporción a su aportación según establece el art. 1.354 del Código civil.

Por el contrario, conforme al artículo 1.346 del Código civil, son bienes privativos:

1° “Los bienes y derechos que le pertenecieran al comenzar la sociedad”. Es decir, aquellos bienes cuyo precio estaba totalmente satisfecho antes de casarse. Porque, tratándose de bienes comprados a plazos por uno de los cónyuges antes de comenzar los gananciales, ese bien será privativo, pero el cónyuge propietario deberá satisfacer al otro cónyuge la mitad de la parte del precio aplazado que se ha pagado después del matrimonio, ya que ese pago se ha hecho con dinero ganancial. Y respecto de la vivienda familiar comprada por precio aplazado y no totalmente satisfecho rige otro régimen distinto porque, aun comprada por uno de los cónyuges, va a pertenecer a ese cónyuge

en la proporción pagada antes de que comenzara a regir la sociedad de gananciales, y a la sociedad de gananciales en la parte pagada después. (Por ejemplo, el esposo compra una casa, la inscribe a su nombre en el Registro de la Propiedad, comienza a pagarla y se casa cuando tiene pagado el 40% del valor de la vivienda; pues bien, en el momento de una separación o divorcio esa casa pertenecerá en el 40% al esposo y el 60% corresponderá a la sociedad de gananciales. Eso quiere decir que, si hay suerte, común acuerdo, y buen entendimiento entre los ex cónyuges, lo cual desgraciadamente no es nada frecuente, el esposo deberá pagar a la esposa el 30% del valor de la vivienda si quiere que sea de su propiedad. Si no hay acuerdo entre los cónyuges, lo más probable es que la casa acabe malbaratándose o subastándose a un extraño y los cónyuges se repartan el precio del remate, un 30% para la esposa y un 70% para el esposo).

2º “Los que adquiera después por título gratuito”. Se refiere fundamentalmente a los bienes donados (regalados) o heredados por uno sólo de los esposos que son privativos de éste.

3º “Los adquiridos a costa o en sustitución de bienes privativos”. En virtud del principio llamado de ‘subrogación real’, lo que se compra con dinero privativo de uno de los esposos es también privativo.

4º “Los adquiridos por derecho de retracto perteneciente a uno solo de los cónyuges”. (Véase lo dicho en el comentario al artículo 1.347, 4º).

5º “Los bienes y derechos patrimoniales inherentes a la persona y los no transmisibles inter vivos”. Se refiere a aquellos bienes o derechos de contenido económico pero de carácter personalísimo; por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual que son privativos para el autor aunque su contenido económico (como son los derechos de autor) tenga carácter ganancial.

6º “El resarcimiento por daños inferidos a la persona de uno de los cónyuges o a sus bienes privativos”. Esta norma considera que la indemnización por daños, ya sean personales o patrimoniales, no es una ganancia, sino que es personal del cónyuge que sufre ese daño que puede ser tanto de la esfera física (por ejemplo, indemnización por la pérdida de una pierna consecuencia de un accidente de tráfico) como moral (lesión del derecho al honor, intimidad, propia imagen, etc.).

7º “Las ropas y objetos de uso personal que no sean de extraordinario valor”. Parece razonable que los objetos personales sean privativos, con independencia de los fondos con los que se hayan adquirido; pero hay que exceptuar los objetos de extraordinario valor como, por ejemplo, las joyas; en este caso el valor económico prevalece sobre el carácter personal.

8º “Los instrumentos necesarios para el ejercicio de la profesión u oficio, salvo cuando éstos sean parte integrante o pertenencias de un establecimiento o explotación de ca-

rácter común". Se refiere el precepto a todos los útiles necesarios para el trabajo del cónyuge, excepto si pertenecen a una empresa ganancial, porque entonces serán también gananciales.

Este régimen de gananciales respondía a un modelo familiar en el que el esposo realizaba trabajo remunerado fuera del hogar mientras que la esposa se dedicaba al sostenimiento del hogar y cuidado de los hijos, sin percibir remuneración alguna por su trabajo y, en los supuestos de clases económicas menos favorecidas, sin tener otro patrimonio. En tal situación, el régimen de gananciales, haciendo comunes las ganancias o beneficios obtenidos indistintamente por cualquiera de los esposos, era tuitivo para el cónyuge menos favorecido económicamente, la esposa, que la hacía de este modo dueña de la mitad de unos bienes gananciales que le serían atribuidos al disolverse el régimen.

Pero la situación ha cambiado radicalmente; hoy, la mayoría de las mujeres realizan trabajo remunerado fuera del hogar y el régimen económico de gananciales en su actual regulación dista de ser satisfactorio o justo.

Pensemos en los supuestos en que sólo uno de los cónyuges realiza trabajo remunerado o es la principal fuente de ingresos de la familia, careciendo de otro tipo de bienes, por lo que todo lo que aporte será ganancial, el metálico mensual contribuirá al sostenimiento de la familia; mientras que el otro cónyuge puede haber percibido una fortuna por vía hereditaria, que puede permanecer intacta o incluso incrementar su valor y estos bienes siempre serán privativos.

Es evidente que ello puede solucionarse otorgando capitulaciones matrimoniales, pudiendo los cónyuges acogerse a otro de los regímenes legales o estableciendo una particular regulación de sus relaciones económicas dentro de los límites legales del artículo 1.328 del Código civil conforme al cual: "Será nula cualquier estipulación contraria a las Leyes, a las buenas costumbres o limitativa de la igualdad de derechos que corresponde a cada cónyuge".

Pero la realidad es que ni los cónyuges ni los futuros esposos capitulan, salvo en supuestos excepcionales normalmente de clases sociales adineradas o supuestos en los que uno de los cónyuges es titular de un establecimiento mercantil para salvar los demás bienes gananciales de la responsabilidad por las deudas contraídas en el ejercicio del comercio establecida por el Código de Comercio.

En este sentido, en el ámbito de las empresas familiares, parece evidente que pactar separación de bienes en capitulaciones matrimoniales es algo de elemental prudencia que se recoge en prácticamente todos los protocolos familiares, donde se "obliga" (en la medida en que se puede hablar de que los compromisos asumidos en los protocolos creen obligación en sentido estricto) a pactar separación de bienes a los miembros de la familia empresaria que contraiga matrimonio.

Un análisis del artículo 1.361 del Código civil, especialmente en su interpretación jurisprudencial y doctrinal, nos puede dar una idea certera del peligro que supone el régimen matrimonial legal o supletorio de primer grado para el territorio de Derecho común, para la supervivencia de la empresa familiar en los supuestos de crisis matrimonial.

Este precepto señala que: “Se presumen gananciales los bienes existentes en el matrimonio mientras no se pruebe que pertenecen privativamente a uno de los cónyuges”. Ello quiere decir que el Código civil establece una presunción favorable a la ganancialidad, y que para que un bien sea considerado privativo hay que probarlo. Prueba que sólo será relativamente asequible respecto de los bienes inmuebles cuando consten inscritos en el Registro de la Propiedad a nombre de uno solo de los cónyuges y no hayan sido adquiridos con fondos gananciales. Respecto de los demás bienes privativos comprendidos en el artículo 1.346 del Código civil, ya analizado, la prueba no será tan fácil, sobre todo para el dinero, los muebles y valores mobiliarios, especialmente si ha transcurrido un tiempo desde la celebración del matrimonio y se han mezclado y confundido los bienes; se han usado bienes privativos para satisfacer gastos de la sociedad de gananciales, o se han adquirido bienes comprados en todo o en parte con bienes privativos.

Respecto de los bienes afectos a la actividad empresarial, hay que señalar que son privativas las acciones que le pertenecen al cónyuge al comenzar la sociedad, o las adquiridas después por título gratuito (donación, herencia), así como las nuevas acciones suscritas como consecuencia de la titularidad de otras privativas; pero todos los dividendos y demás beneficios empresariales obtenidos durante la vigencia de la sociedad de gananciales son gananciales. Esos dividendos o beneficios pueden haberse reinvertido en la empresa y por aplicación del principio de subrogación real esos bienes serían ya gananciales.

En cualquier caso, aun sin existir tal confusión de patrimonios o la dificultad de prueba de lo que es privativo que llevaría a que todo fuera ganancial en virtud de la presunción examinada del artículo 1.361 del Código civil, siempre existirá la problemática de liquidar la sociedad de gananciales, que implica costes procesales; y en el caso de que se hayan invertido fondos gananciales (como pueden ser los derivados de los beneficios de la actividad empresarial) en la adquisición de algún bien privativo (pensemos en algún bien que integre el patrimonio empresarial), la liquidación de la sociedad de gananciales dará lugar a los oportunos reembolsos entre las masas privativas y ganancial, lo que implicará que el cónyuge empresario será deudor del otro cónyuge por esas cantidades, pudiendo tener problemas de liquidez para satisfacer esa deuda que le obligue a vender patrimonio empresarial.

Muy problemática es también la sociedad de gananciales en los casos de fallecimiento del empresario, ya que antes de operar la transmisión a los herederos hay que liquidar la sociedad de gananciales; esto no suele hacerse en la práctica, puesto que implicaría despo-

seer al viudo de unos bienes de los que ha venido disfrutando en vida de su cónyuge pero que, propiamente, constituyen la herencia de sus hijos una vez que aquél ha fallecido.

En ese sentido hay que tener en cuenta que los derechos legitimarios del viudo en nuestro Código civil son muy limitados aunque puede mejorarse su situación por vía testamentaria. Suele ser frecuente que los cónyuges acudan a hacer testamento con la finalidad de mejorar al cónyuge supérstite y evitar la división hereditaria en vida del mismo, dejándole el usufructo universal vitalicio de todos los bienes de la herencia. Pues bien, esta medida, unida a la liquidación de los gananciales, puede suponer un entorpecimiento inmenso para la transición de la empresa a la siguiente generación y siempre genera conflictos familiares.

No obstante, la mayoría de nuestros empresarios familiares no han pactado capitulaciones matrimoniales y siguen sometidos al régimen de gananciales, según refleja el reciente estudio sobre la situación actual de la empresa familiar en Castilla y León realizado por las Cátedras de Empresa Familiar de las cuatro universidades públicas de dicha comunidad y coordinado por la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León.

El problema aquí es también social y cultural; los futuros esposos invierten gran cantidad de tiempo y dinero en las más insignificantes cuestiones referentes al futuro matrimonio (elección de las flores, coro, vestidos, ramo, banquete, video y fotografías, etc.), pero no se detienen a reflexionar y estudiar cuidadosamente las repercusiones personales y económicas del trascendental contrato que van a celebrar y, desde luego, no acuden al notario a otorgar capitulaciones matrimoniales.

Para evitar todos estos problemas, el régimen económico matrimonial supletorio o legal, en defecto de pacto en capitulaciones debería ser el de separación de bienes, como ocurre en Cataluña o Baleares, mucho más acorde con la realidad socioeconómica, sin perjuicio de que pudiera ser interesante el régimen de participación que no goza de mucha difusión en nuestro país.

En el régimen de separación de bienes, regulado en los artículos 1.435 a 1.444 del Código civil, cada cónyuge conserva al casarse su absoluta independencia patrimonial. Sólo hay dos masas patrimoniales, los bienes privativos de cada esposo. Cada uno de los cónyuges conserva la titularidad, administración y gestión de los bienes que le pertenecían al contraer matrimonio y de los que adquiera después por cualquier título. Respecto de los gastos comunes (sostenimiento del hogar, educación de los hijos, etc.), contribuyen los dos cónyuges en proporción a sus respectivos ingresos conforme al artículo 1.438 del Código civil.

La liquidación de este régimen no presenta complejidad alguna porque no hay confusión patrimonial. Desde el punto de vista de la empresa familiar no existe riesgo de que parte de la titularidad de los activos empresariales vaya a parar al otro cónyuge,

o que las indemnizaciones entre masas privativas y ganancial hagan necesario proceder a enajenar algún bien del patrimonio empresarial para satisfacer el crédito a favor del cónyuge no empresario. Por las razones alegadas de sencillez, economía, claridad y no confusión patrimonial nos inclinamos claramente a favor de la separación de bienes como régimen económico matrimonial para las familias empresarias.

Con todo, y aunque el empresario fundador en empresas de primera generación está mayoritariamente casado en régimen de gananciales, la segunda generación prefiere optar por el régimen de separación de bienes. A lo cual debe añadirse que, en los escasos supuestos de protocolo familiar, éstos recogen la “obligación” de los hijos de casarse en régimen de separación imponiendo un régimen sancionador para el caso de incumplimiento y que todos aquellos que ven con buenos ojos la elaboración de un protocolo familiar en el futuro consideran necesario incluir ese pacto de separación de bienes para los futuros matrimonios de los miembros de la familia implicados en la empresa.

Pese a todo, nos ha contado algún hijo de empresario casado en régimen de separación por “imposición” del protocolo familiar que, se alegra mucho de que la cláusula de separación estuviera incluida en el protocolo porque así le resultó más fácil abordar esta situación a su futura esposa, al tratarlo como algo predispuesto por su familia política y consensuado en el protocolo. Sigue habiendo una gran reticencia a la hora de abordar estos temas con naturalidad y objetividad entre los futuros esposos; se interpreta como una muestra de desconfianza o mal augurio respecto a la duración de la futura unión el hecho de pensar en esos dulces momentos en las posibles consecuencias de una ruptura matrimonial.

Pero, nuevamente tenemos que invocar a la racionalidad y la utilización de los instrumentos preventivos de conflictos que el ordenamiento jurídico pone a nuestra disposición.

Es evidente que pactar capitulaciones matrimoniales no va a provocar el divorcio; es también cierto que si el matrimonio va bien y dura toda la vida de los cónyuges es indiferente el régimen matrimonial adoptado; si bien no lo es tanto en lo referente a la división de la herencia en la siguiente generación, ya que otra de las cuestiones problemáticas es la liquidación del régimen económico matrimonial tras el fallecimiento de uno de los cónyuges y cómo ese proceso puede significar un efectivo estancamiento del proceso transmissivo *mortis causa* en la sucesión de la empresa familiar. Pero, por último, es una realidad innegable que, caso de producirse el divorcio, los cónyuges se alegrarán mucho de haber pactado capitulaciones matrimoniales.

Los datos estadísticos reflejan también que en los casos en que existen capitulaciones matrimoniales, éstas se limitan a acoger el régimen de separación de bienes y no establecen una verdadera regulación contractual de la situación económico-patrimonial de cada matrimonio. Sin embargo, sería básico hacerlo en nuestras familias empresarias con el objetivo de dejar indemnes los activos empresariales ante un proceso de separa-

ción o divorcio. Con los límites del artículo 1.328 del Código civil es válido cualquier pacto en capitulaciones matrimoniales.

El pacto de separación de bienes es evidente en el contenido mínimo de las capitulaciones, pero puede pactarse también que el cónyuge del familiar accionista o directivo en la empresa familiar no adquiera ningún derecho sobre la propiedad de acciones, participaciones o patrimonio empresarial.

Puede pactarse que, en el caso en que procedan compensaciones económicas de bienes tras la separación (que pueden sustituir a una pensión compensatoria a la que se renuncia en las capitulaciones), éstas se satisfagan exclusivamente con cargo al patrimonio no empresarial (por ejemplo, adjudicando al no empresario la vivienda familiar, cualquier inmueble no afecto a las actividades empresariales, dinero en efectivo, prestaciones periódicas, valores mobiliarios de otras empresas, etc.).

Puede pactarse también que la actividad laboral del cónyuge no empresario esté limitada al período de duración del matrimonio y que en caso de separación o divorcio deba abandonar la empresa (evidentemente deberán establecerse las compensaciones económicas oportunas que satisfagan el interés del cónyuge que debe abandonar su trabajo y además debe tenerse en cuenta que tales pactos sólo serán admisibles respecto de relaciones laborales no incluidas en el Estatuto de los trabajadores, ya que éstas son indisponibles).

4.4. Pensión de alimentos a los hijos

Sin duda es necesaria una regulación más amplia y detallada que evite el actual arbitrio judicial; resulta insuficiente la previsión legal de que: “la cuantía de los alimentos será proporcionada al caudal y medios de quien los da y necesidades de quien los recibe” (art.146 C.c.); el juez tiene prácticamente libertad absoluta para imponer la cuantía de pensión que estime conveniente; jueces diferentes pueden imponer diferentes pensiones en idénticos supuestos fácticos. La arbitrariedad se intenta evitar con tablas de pensiones que existen en los tribunales pero que no se respetan ni son vinculantes; también existen resoluciones judiciales, incluso del TS que imponen un límite porcentual a la cuantía de las pensiones sobre la cuantía de los medios del alimentante. Pero en cualquier caso son remedios insuficientes a la arbitrariedad que sólo podría evitarse con un desarrollo normativo que estableciera una baremación de la cuantía de las pensiones, teniendo en cuenta las diferentes circunstancias de manera análoga a lo que ocurre en materia de responsabilidad extracontractual por daños corporales.

5. Pensión compensatoria al cónyuge

Inspirada principalmente en el Derecho francés (*prestation compensatoire*) y probablemente también en el italiano (*assegnazione per divorzio*) y en el inglés, establece el Có-

digo civil español en la reforma de 1981, en el art. 97 C.c., en beneficio de la conservación del nivel de vida de cada cónyuge divorciado o separado, una pensión a percibir por el de menor fortuna o medios, como remedio o recurso corrector del desequilibrio generado entre los cónyuges como consecuencia de la separación o divorcio. La pensión no tiene naturaleza alimentaria sino compensatoria por desequilibrio económico y fundada en último término en la idea de evitar un enriquecimiento injusto; tiene pues una base objetiva. Pero si tenemos en cuenta las circunstancias que concurren a su determinación y contenido (los acuerdos a que hubieran llegado los cónyuges, la edad y estado de salud, cualificación profesional y probabilidades de acceso a un empleo, dedicación pasada y futura a la familia, colaboración con su trabajo en las actividades mercantiles, industriales o profesionales del otro cónyuge, duración del matrimonio y de la convivencia conyugal, pérdida eventual de un derecho de pensión, caudal y medios económicos y necesidades de uno y otro cónyuge) nos damos cuenta de la confusa y equívoca configuración de las mismas. En unos casos parecen fundados en criterios subjetivos (edad, cualificación profesional, en otros objetivos, colaboración con su trabajo en las actividades del otro). La mención de las posibilidades de acceso a empleo o la dedicación a la familia parecen hacer centrarse al legislador en el modelo de persona beneficiaria de esta pensión: mujer que, tras muchos años de matrimonio, careciendo de recursos y trabajo había dedicado toda la vida en común al sostenimiento del hogar y cuidado de los hijos y queda en una situación económica muy desfavorable tras el proceso de divorcio o separación, teniendo muchas dificultades para acceder a un puesto de trabajo debido a su edad y escasa cualificación profesional. Pero lo cierto es que ese supuesto de hecho ha cambiado radicalmente; hoy son muy poco frecuentes estos supuestos que, sin duda, estaban en la mente del legislador al establecer este tipo de pensión.

Hoy nos encontramos con situaciones de cierto desequilibrio patrimonial, con mujeres que realizan un trabajo remunerado fuera del hogar, con matrimonios de escasísima duración, en tales ocasiones ¿procede imponer una pensión compensatoria? ¿De qué cuantía? ¿De qué duración? Nuevamente la regulación legal es insuficiente. En cuanto a la cuantía, parece remitirse al criterio de la fijación de la pensión de alimentos, que ya hemos criticado anteriormente por desembocar en arbitrio judicial. En cuanto a la duración nada dice el Código; sin duda la primera intención del legislador era imponer estas pensiones con carácter indefinido, si bien sujetas al cambio de circunstancias del obligado y la beneficiaria; pero cuando los jueces comienzan a encontrarse con situaciones diferentes, con matrimonios de escasos años de duración, con esposas jóvenes y con trabajo, ya no parece razonable imponer una pensión vitalicia y comienzan a someterse a plazos, pensiones de 1, 2 o 5 años. Nuevamente al total arbitrio judicial. Así, son numerosas las sentencias que fundamentan esta limitación temporal de la pensión compensatoria en que ésta tiene como función solamente corregir un transitorio desequilibrio patrimonial

y no otorgar a un cónyuge o ex cónyuge el derecho vitalicio a vivir a cargo del otro. Lo cierto es que es necesaria una regulación legal mucho más detallada que evite el arbitrio judicial y que sea acorde con la nueva realidad económico-familiar del siglo XXI.

Destaca como caso realmente llamativo de la defectuosa regulación legal, el hecho de que la pensión compensatoria se extinga cuando el beneficiario contraiga matrimonio o conviva maritalmente con otra persona (art. 101 C.c.) ¿Qué significa esta causa de extinción? Si el fundamento de la pensión es corregir una situación de desequilibrio patrimonial y evitar un enriquecimiento injusto, situación objetiva, fundada en motivos económicos, y que afectará exclusivamente a las personas de los dos cónyuges o ex cónyuges, ¿cómo fundamentar esta causa de extinción fundada en la existencia de una tercera persona que pasa a tener una relación matrimonial o extramatrimonial con el beneficiario de la pensión? Resulta realmente alarmante la mentalidad subyacente en esta regulación. Teniendo en cuenta que la aplastante mayoría de beneficiarias de este tipo de pensiones son las mujeres, el legislador parece estar diciéndole a la mujer: “usted no debe preocuparse porque en caso de separación o divorcio va a seguir siendo mantenida por su esposo por lo menos hasta que encuentre a otro hombre que la mantenga”. Tal planteamiento es inadmisibles desde el punto de vista de la igualdad de las mujeres. Deben apoyarse todas las políticas tendentes a conciliar la vida familiar con la profesional, a apoyar la maternidad y la igualdad laboral real de las mujeres, pero no este tipo de políticas de la subvención o el aguinaldo y mucho menos a cargo de particulares.

En este sentido resulta criticable que el legislador no haya aprovechado la reforma legal de 8 de julio de 2005 para dar una nueva regulación a la pensión compensatoria, o para suprimirla estableciendo otro mecanismo para evitar el enriquecimiento injusto entre ex cónyuges. El nuevo art. 97 C.c. es mera reproducción del antiguo, limitándose a señalar que la pensión podrá consistir en una pensión temporal o por tiempo indefinido, o en una prestación única según se determine en el convenio regulador o en la sentencia, y a introducir como novena circunstancia de fijación de la pensión: cualquier otra circunstancia relevante.

4.6. Doble proceso: separación y divorcio

No parecía razonable obligar a los cónyuges a pasar por dos procesos para conseguir la disolución del matrimonio, resultando evidente el coste económico y emocional, especialmente en el caso de separación contenciosa. Debe valorarse positivamente pues la reforma del Código civil en la Ley de 8 de julio de 2005, en la que se establece un único proceso que puede ser de separación o de divorcio según la voluntad de los cónyuges o del demandante. De manera que si los cónyuges desean primero sólo la separación y después deciden solicitar el divorcio lo hagan, pero quien desee desde el primer momento la disolución de su matrimonio no tenga que pasar por un previo proceso de

separación. En este sentido, señala la Exposición de motivos de la Ley de 8 de julio de 2005: “Se pretende evitar la situación actual que, en muchos casos, conlleva un doble procedimiento, para lo cual se admite la disolución del matrimonio por divorcio sin necesidad de la previa separación de hecho o judicial, con un importante ahorro de coste a las partes, tanto económico como, sobre todo, personal. No obstante, y de conformidad con el art. 32 de la Constitución, se mantiene la separación judicial como figura autónoma, para aquellos casos en que los cónyuges, por las razones que les asistan, decidan no optar por la disolución de su matrimonio. En suma, la separación y el divorcio se conciben como dos opciones, a las que las partes pueden acudir para solucionar las vicisitudes de su vida en común. De este modo, se pretende reforzar el principio de libertad de los cónyuges en el matrimonio, pues tanto la continuación de su convivencia como su vigencia depende de la voluntad constante de ambos”.

4.7. Régimen de guardia y custodia de los hijos

La nueva Ley de 8 de julio de 2005 ha introducido el sistema de guardia conjunta en el art. 92.5 a 9 C.c.: “Se acordará el ejercicio compartido de la guardia y custodia de los hijos cuando así lo soliciten los padres en la propuesta de convenio regulador o cuando ambos lleguen a este acuerdo en el transcurso del procedimiento. El Juez, al acordar la guarda conjunta y tras fundamentar su resolución, adoptará las cautelas procedentes para el eficaz cumplimiento del régimen de guardia establecido, procurando no separar a los hermanos”.

Si bien, pese a sus loables propósitos de compartir al máximo posible los padres las responsabilidades y facultades derivadas de la patria potestad y evitar que los hijos terminen perdiendo contacto con uno de los progenitores (habitualmente el padre) la implantación de la guardia compartida ocasiona no pocos problemas y dificultades prácticas, especialmente cuando los ex cónyuges residen en diferentes lugares o en lugares distanciados dentro de un gran núcleo de población.

5. La mediación familiar y sus repercusiones en la empresa familiar (una nueva forma de gestión de conflictos)

Se puede definir la mediación familiar como el proceso en el que los miembros de la familia en una situación de conflicto demandan la actuación de una tercera persona cualificada y neutral que ayuda a los miembros de la familia a encontrar un acuerdo que regule su situación, como alternativa a la vía judicial.

Existen en España cinco Leyes de mediación de Comunidades Autónomas, todas posteriores al 2001 (Cataluña, Galicia, Valencia y Canarias). La última es la Ley de Mediación Familiar de Castilla y León de 6 de abril de 2006.

El art. 1 de la LMFCyL entiende por mediación familiar: “la intervención profesional realizada en los conflictos familiares por una persona mediadora cualificada, neutral e imparcial, con el fin de crear entre las partes en conflicto un marco de comunicación que les facilite gestionar sus problemas de forma no contenciosa”.

Los principios informadores de la mediación familiar son:

1. Cooperatividad: El mediador no tiene poder de decisión; son las partes las que deben llegar al acuerdo negociado con ayuda del mediador. Para ello las partes deben asumir no una posición contenciosa o litigiosa sino una posición cooperativa.
2. Voluntariedad: Acudir a la mediación familiar como voluntad de las partes en conflicto, no se impone en España, a diferencia de lo que ocurre en otros países como Suiza, Noruega, Italia, Argentina o algunas partes de EE.UU. En estos países no se admite la demanda de separación contenciosa si previamente no se ha intentado acudir a la mediación para alcanzar un acuerdo regulador de la misma.
3. Neutralidad: El mediador no impone ningún acuerdo ni lo fuerza, ni lo favorece; el contenido del acuerdo debe ser otra de las partes en conflicto.
4. Imparcialidad: El mediador no debe favorecer a ninguna de las partes, sino que debe tratar de ayudarles a encontrar una solución satisfactoria para ambos y duradera.
5. Confidencialidad: El mediador tiene deber de secreto profesional en relación con los debates celebrados con su intervención.
6. Profesionalidad. El mediador debe tener una adecuada formación para el desempeño de su cargo. En cuanto a los requisitos de profesionalidad, no hay unanimidad en las Leyes españolas. En algunas se exige un criterio restrictivo que obligaría al mediador a ser abogado, psicólogo o trabajador social, mientras que en otras se opta por un criterio más amplio.

En este sentido, el art. 8 LMFCyL establece que podrán ser mediadores los titulados universitarios en Derecho, Psicología, Psicopedagogía, Sociología, Pedagogía, Trabajo Social, Educación Social y en cualquier otra Licenciatura o Diplomatura de carácter social, educativo, psicológico, jurídico o sanitario. Se requiere además estar en posesión de las licencias o autorizaciones pertinentes para el ejercicio de la actividad profesional, acreditar la formación en mediación familiar por un mínimo de 300 horas, y estar inscrito en el Registro de Mediadores Familiares de la Comunidad de Castilla y León.

El mediador puede ser buscado directamente por las partes o a través del juez, que les remitirá a los servicios de mediación familiar de la Comunidad. También podrán las partes acudir directamente a estos Servicios de mediación.

Cabe destacar que, al carecer de normativa estatal, las Comunidades Autónomas están regulando la Mediación familiar con criterios dispares, lo que puede provocar situacio-

nes de desigualdad entre ciudadanos españoles pertenecientes a diferentes CC.AA. De ahí la conveniencia de una Ley marco estatal que regule el contenido mínimo de la figura de la mediación familiar y evite situaciones de desigualdad.

La mediación no es figura tendente a la “reconciliación” como señala, equivocadamente, la Ley gallega de mediación. Tampoco puede decirse que sea una figura que vaya a “resolver” el conflicto, aunque ésa sea su finalidad, no siempre ocurrirá y desgraciadamente seguirá habiendo casos que tengan que desembocar en la vía judicial contenciosa. La mediación puede configurarse como una figura de “gestión positiva del conflicto”.

La mediación no es una figura moderna. Muchas comunidades primitivas utilizaron la figura del tercero que interviene ayudando a las partes a ponerse de acuerdo en situación de conflicto para evitar la violencia o la venganza. Si bien en su moderna concepción es una figura importada del Derecho anglosajón norteamericano. Es fruto del realismo jurídico y nace como reacción a la vía judicial como elemento alternativo de resolución de conflictos.

Aunque todas las leyes de mediación parecen regular sólo situaciones de separación o conflicto matrimonial, podría utilizarse la mediación en otros contextos, como es el caso de las parejas de hecho con hijos, o incluso en la resolución de conflictos familiares más allá de los problemas de pareja; pensemos en la multitud de conflictos que surgen en el seno de las empresas familiares, especialmente al abordar el tema de la sucesión y que muchas veces acaban con la misma empresa ante la imposibilidad de ponerse de acuerdo las diferentes ramas familiares enfrentadas.

En este sentido, la LMFCyL recoge en el art. 3 los supuestos de mediación, recogiendo junto a los supuestos típicos de relación de pareja con o sin matrimonio, un punto cuarto donde se incluyen: “otros conflictos familiares surgidos entre las personas incluidas en los apartados anteriores o entre cualesquiera otras personas con capacidad de obrar que tengan entre sí cualquier relación de parentesco, en los que el procedimiento de mediación sirva para prevenir, simplificar o poner fin a un litigio judicial”.

Es frecuente recoger un pacto de sumisión a la mediación en caso de conflicto en los protocolos familiares, incluso en caso del conflicto que pueda suponer la propia interpretación de las cláusulas recogidas en los protocolos y puede ser una interesante y moderna vía de gestión de los conflictos en el seno de la empresa familiar.

Parece que la figura de la mediación se impone en todos los países con alto índice de separaciones ante lo insatisfactorio de la vía judicial contenciosa. También debe tenerse en cuenta que aunque las estadísticas indican un creciente número de separaciones “amistosas”, en muchas ocasiones los acuerdos o convenios reguladores no han sido suficientemente madurados o no son fruto de una verdadera negociación entre los cón-

yuges, sino que obedecen a presiones de los abogados o se adoptan en una situación psicológica excepcional, como vía de escape ante un estado de sufrimiento extremo, sin que responda verdaderamente a los intereses de las partes y sin que pueda tener vocación de permanencia. De ahí que muchas de las separaciones que empiezan como amistosas terminan como contenciosas, bien por la vía de modificación de medidas o bien a la hora de ejecutar esos convenios reguladores.

Es necesario además añadir el alto coste económico y emocional de una separación contenciosa, que no se ve disminuido por los abogados de ambas partes que adoptan una actitud de litigio, de enfrentamiento, tratando de favorecer los intereses de su cliente. Tal actitud, que puede ser entendible en el ejercicio profesional de la abogacía cuando los intereses en juego son meramente patrimoniales, no lo es tanto cuando se juega con otro tipo de valores e intereses y, especialmente, cuando en medio de la batalla campal entre los cónyuges se encuentran los hijos.

Acaso por ello sea mirada con esperanza la figura del mediador, que va a intervenir en el conflicto desde una perspectiva y posición diferente y que va a intentar ayudar a las partes a ponerse de acuerdo. Es evidente que si el mediador culmina con éxito su intervención y logra un convenio regulador fruto de un proceso negociador maduro y responsable que tenga en cuenta las principales reivindicaciones de los cónyuges y sobre todo el interés y beneficio de los hijos, su labor será reconocida y alabada desde todos los sectores implicados en estos procesos. Pero, desgraciadamente, puede ocurrir que fracase el intento de mediación y el asunto tenga que ser definitivamente resuelto por los tribunales a través de una separación contenciosa. En este caso parece que sólo habremos conseguido introducir un profesional más en el negocio de la separación y siempre a costa de la maltrecha hucha familiar, que no sólo se verá mermada al tener ahora que mantener dos casas con los mismos recursos con los que antes se mantenía una, sino que también se verá disminuida al tener que pagar los servicios de abogados, peritos, psicólogos y, ahora también, mediadores.

Bibliografía

- *Social Policy, Employment and Family Change in Comparative Perspective*, Abrahamson, P., Bjorberg, U., Eydal, C. B., Finch, N., Forsen, K., Knijn, T., Mayhew, E., Olafsson, E., Ostner, I., Rijken, A., Ritakallio, V. M., Schmitt, C., Skevik, C., Wehner, C. Jonathan Bradshaw, University of York, UK and Aksel Hatland, NOVA. Oslo, Norway, 2006.
- *Economics or Family Law*, Allen, D., Becker, G., Bix, B., Cohen, L., Lundberg, S., Parkman, A., Roback Morse, J., Scott, E.S., Weiss, Y., Willis, R., Margaret, F., Brining, University of Iowa. US, 2007.

- *Make change your family business tradition*, Aronoff, C.E. 2001.
- *Children, Changing Families and Welfare States*, Bennett, F., Bjornberg, U., Bradshaw, J., Hobson, B., Jenson, J., Klammer, U., Letabier, M. T., Lewis, J., Lister, R., Mahon, P., Perrons, D., Pfau Effinger, B. Jane Lewis. London School of Economics. UK, 2006.
- *Investigación y análisis de la problemática actual de la empresa familiar*, Blasco Conde, D. 2004.
- *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión*, Blondel C. 2005.
- *The role of family in family business*, Bornheim, S. P. Guido Corbetta and Daniela Montemerlo, Bocconi University School of Management. 2001.
- *Families, States, and labour markets. Institutions, Causes an Consequences of Family Policy in Post-War Welfare States*, Ferrarini, T. Stockolm University. Sweden, 2006.
- *La sucesión en la empresa familiar*, Gallo Laguna de Rins, M. A. 2004.
- *Análisis socioeconómico de la estructura productiva de los hogares*, García Díez, S. 2003.
- *Modelos y realidades de la familia actual*, Jiménez Godoy, A. B. 2005.
- *La protección social a la familia en España y en los demás países de la Unión Europea a través del IRPF*, López, M. T. y Paredes, R. 2000.
- *La empresa familiar: encrucijada de intereses personales y familiares*, Reyes López, M. J. Thomson-Aranzadi. Pamplona, 2004.
- *Modern family law; cases and materiales*, Weisberg, D. K. 2002.

4. El papel de los consejeros profesionales en la empresa familiar

César Vacchiano López

Esta contribución responde a una visión práctica de la evolución de las empresas de capital familiar. Refleja percepciones acumuladas en numerosas experiencias de relación con sus propietarios y gestores. Pretende servir de ayuda en la evolución de sus órganos de gobierno y gestión para que la profesionalidad invada todos los rincones de dichas empresas y sea una garantía para su supervivencia, generación tras generación.

1. Una realidad cada día más frecuente

Las empresas de capital familiar son una evidencia muy positiva en la actividad económica de los países con libre mercado. Configuran un entramado productivo notable en toda España, al igual que en otros destacados países desarrollados, generan empleo con dinamismo y representan un soporte de creciente importancia para las grandes empresas en los procesos de externalización de montajes y servicios muy diversos.

Su crecimiento, propio de toda iniciativa que se reconoce y valora por el éxito de su oferta, hace más compleja la gestión. La transformación implícita en ese crecimiento, la necesidad de organizarse funcionalmente, distribuir la responsabilidad y muchas veces planificar adecuadamente la sucesión, propician la participación de profesionales ajenos a los propios accionistas de la familia, en momentos clave en que hay que adoptar decisiones importantes que marcan la supervivencia de la propia empresa.

La presencia de vocales profesionales en los consejos de administración de empresas familiares es, por tanto, una consecuencia de esa evolución, una respuesta a la propia complejidad del entorno y un mecanismo objetivo para contribuir a decisiones imparciales en los procesos de transición generacional.

La consolidación del tamaño, de los procesos apoyados en las mejores tecnologías, de la organización orientada con óptica de cliente y las evidencias que se derivan de la globalización impulsan la nueva realidad. Profesionales que han adquirido experiencia y desempeñado su capacidad ejecutiva durante años en diversas empresas y sectores, responden a la nueva necesidad con testimonios de eficacia que generalizan su nueva posición en apoyo de las familias y sus empresas.

2. Del administrador único al consejo de administración

Cuando un emprendedor comienza su andadura como autónomo y asume el riesgo de enfrentar su iniciativa a la competencia en un acuerdo abierto, se ponen de manifiesto todos los componentes de lo que luego se reconoce como éxito empresarial.

Inteligencia creativa, tenacidad, ilusión, sacrificio y compromiso con los clientes son fuerzas dominantes en la mayor parte de las iniciativas. El trabajo constante y la ejemplaridad demostrada ante los primeros colaboradores crean condiciones muy favorables a la configuración de un verdadero equipo; una célula potente cuyos efectos iniciales sobre el mercado permiten iniciar el crecimiento, pero también un núcleo generador de una cultura propia, de las raíces genéticas que a modo de un ADN particular contribuye a dotar de una personalidad trascendente y duradera, como tantas veces observamos, en la relación con sus equipos humanos.

La personalidad de los fundadores –traduzco una percepción personal– fertiliza la empresa y se transmite a través de los primeros colaboradores hasta crear estilos de relación entre los propios miembros de la empresa y entre ellos y los agentes del mercado. Esa personalidad ha sido fundamental en el desarrollo de grandes empresas, que han vivido el éxito de sus fundadores con dimensión notable y hasta condicionante de su propia evolución en el mercado. El Corte Inglés, Leche Pascual, Inditex, Lladró, Grupo Antolín son algunos de los ejemplos del positivo efecto de personalidades singulares al frente de negocios, que vieron el éxito en vida del fundador, como Toyota, Hilti, Microsoft, Mittal y Televisa lo son en el ámbito internacional con la misma perspectiva. Obviamente, no es norma común alcanzar el éxito en la generación de los fundadores, pero los ejemplos referidos dan crédito al efecto directo que el carácter de las personas y su liderazgo han desempeñado en el crecimiento de sus empresas.

Decenas de miles de empresas cuentan con líderes significativos que, con otra escala, han alcanzado el éxito en vida y reflejan igualmente, en la cultura de sus equipos de gestión, una proyección alimentada por ese liderazgo. Muchos empezaron como autónomos, convencidos de su capacidad y confiados en la satisfacción de sus clientes. Sus primeros pasos como empresarios se concretan como administradores únicos de sus negocios con figuras legales diversas pero en la mayoría de los casos como sociedades mercantiles limitadas. Los primeros años de los negocios familiares representan

la parte más dura y sacrificada del ciclo vital del empresario. A pesar de la confianza en sí mismo y de la aceptación de su oferta en el mercado, se dan circunstancias externas que no favorecen la concentración de su actividad en el núcleo de sus fortalezas. Aunque en los momentos iniciales el emprendedor clásico ha estado más orientado a la acción que al análisis o la reflexión, pronto percibe las debilidades de su proyecto y las amenazas que de ellas se derivan. La planificación financiera y la rigidez del sistema de contratación de empleados son las principales dificultades de ese período.

En el primer caso, creo que las entidades financieras han desempeñado un pobre papel en apoyo de los emprendedores. Aunque no debe generalizarse una percepción de este tipo, hay que constatar la falta de visión en el análisis de los proyectos iniciales de muchos empresarios, obligados a depositar garantías personales de origen hipotecario para abordar sus inversiones; solamente a partir de un tamaño que justificaba el interés económico de la entidad, por los márgenes obtenidos en la financiación de circulantes, era visible una nueva disposición ante los proyectos. Numerosos empresarios han visto limitada su velocidad de crecimiento por este motivo y sigue siendo una asignatura pendiente de las entidades financieras el disponer de equipos proactivos al análisis y apoyo de los proyectos empresariales de capital familiar en las fases previas a la acumulación patrimonial, que es cuando se necesita verdaderamente la ayuda.

Sin embargo, en la etapa de gestión polivalente con responsabilidades de administradores únicos, muchos empresarios han encontrado figuras determinantes de su continuidad como emprendedores en esas entidades financieras. En efecto, frente a la carencia de un método de apoyo al emprendedor, se detectan figuras “comprensivas” y colaboradoras desde una posición de confianza personal en el individuo y su trayectoria. La relación personal que sustenta las decisiones profesionales de muchos directores de oficinas bancarias o de cajas de ahorros, ha permitido una fructífera evolución de negocios que no hubieran llegado a buen fin sin esa confianza. El resultado, evidente hoy en las manifestaciones de los más altos ejecutivos de las entidades, es un interés objetivo por este tipo de empresas, cuya inercia de relación y el negocio bancario asociado está íntimamente ligado a los compromisos personales –individuo a individuo– que propiciaron la viabilidad que ahora disfrutan.

La soledad del administrador único no se deriva únicamente de las necesidades financieras, tantas veces recordadas en el repaso vital de la trayectoria de los empresarios familiares; está relacionada con otras necesidades de la empresa, en un contexto de abandono relativo de las atenciones familiares por requerimientos de la propia empresa. La configuración de un equipo humano responsable y coherente con la personalidad del emprendedor es una de las atenciones permanentes. La decisión clave que determina el

cambio de escala entre un negocio casi personal y dominado por un desempeño polivalente, a modo de hombre-orquesta, para abordar la creación de instalaciones productivas más potentes para responder a un mercado que se intuye favorable a las ofertas de productos o servicios propios, también hay que asumirla en solitario. Y la consolidación del esfuerzo financiero que aquella decisión genera es la última prueba del camino en solitario que esta etapa implica.

No todas las empresas de capital familiar han tenido un solo fundador. En el análisis del sector aparecen, con frecuencia, empresas nacidas del empeño de socios no familiares que dan paso a troncos descendientes con la misma problemática de desempeño, gestión y sucesión; en otras ocasiones son familiares directos quienes acometen la continuidad de una experiencia, no formalizada como sociedad mercantil, para abordar esa continuidad como socios del proyecto. La experiencia de este tipo de situaciones, que dan lugar a múltiples condiciones es, frecuentemente, la convergencia en un solo propietario que adquiere participaciones a sus socios en un proceso de catalización del liderazgo único.

En todo caso, los procesos de iniciación, consolidación y primeros desarrollos de las empresas familiares nacen en la confianza en su propio esfuerzo y en una honesta relación con su entorno de interés: los clientes, los primeros empleados y sus proveedores. La gestión –responsabilidad– como administradores únicos es una faceta legal de la situación; en la práctica, son el principio y fin de toda decisión.

La situación española en este sentido no fue analizada hasta hace pocos años. En 2002, con motivo del semestre en que España tuvo la presidencia rotatoria de la Unión Europea, el Ministerio de Economía, a través de su D.G. de Política de la PYME abordó los primeros estudios que delimitan el problema y definen el potencial de futuros empresarios a partir de los autónomos empleadores sin declaración societaria. El resultado, con datos del año 2000, muestra que su contribución al Valor Añadido Bruto de la economía, con casi 49.000 millones de euros, representa el 11% del nominal generado sin considerar Navarra y el País Vasco por falta de homogeneidad de los datos.

Estas cifras unidas a las de más de 1.800.000 autónomos que pueblan una estructura de pymes, mayoritariamente familiares, en las que los procesos de decisión siguen una evolución paralela a la delegación o coparticipación del líder fundador con otros colaboradores externos a la familia o miembros de ella, definen el ámbito de la situación.

La percepción de una necesidad vinculada a la participación de otros profesionales en la toma de decisiones no siempre está relacionada con la dificultad o el tamaño. En numerosas situaciones previas a la sucesión o en procesos previos a ella, así como en las fases anteriores a la consideración de alianzas con otros empresarios, llega la hora del consejo de administración. No es el final de un ciclo, sólo su renovación.

3. La formación de los sucesores

La continuidad de la empresa familiar está íntimamente relacionada con la capacidad profesional de los sucesores del fundador. A los años que configuran el período inicial de lanzamiento y consolidación de la empresa, en los que a menudo se presta menor atención a la propia familia, siguen otros de convivencia problemática entre fundadores y sucesores, muchas veces incorporados a tareas laborales en la propia actividad. Esta situación, cuya evolución suele estar planificada, es causa de una buena parte de los problemas que enmarcan la sucesión.

Los fundadores que como emprendedores consolidan una empresa tienen tendencia a proyectar de forma implícita las actitudes y comportamientos de sus sucesores por analogía con los propios instintos. La intensidad de su dedicación a la empresa no facilita una reflexión progresiva sobre las oportunidades, las competencias, los perfiles de la personalidad y la capacidad asociada a cada uno de sus hijos o sucesores en su proyección como tales. Y ello condiciona percepciones de utilidad, juicios de valor sobre su desempeño y hasta elementos de la motivación que han de transmitir para su futuro trabajo directivo. Los sucesores no han podido inscribirse en un plan de formación, porque no han formado parte del futuro de la empresa sino del futuro de la familia. Para un fundador que no ha diseñado la profesionalización de sus herederos como gestores y que ha confiado en su ejemplaridad, como el mejor testimonio educativo, el cambio de paradigma social puede ser más desconcertante que la obsolescencia tecnológica de su empresa.

La competencia directiva sin condiciones de liderazgo no se improvisa, no es resultado empírico de una iniciativa emprendedora, que pudiera transmitirse sin el esfuerzo correspondiente, en un ciclo de aprendizaje adaptado a los tiempos y entornos de la generación sucesora. Si fuera fácil, casi automática por las referencias visibles en el predecesor, las monarquías no hubieran evidenciado sus crisis de competencia. Asumir la formación como un proceso imprescindible para alcanzar esa competencia es un valor, un atributo de los mejores líderes empresariales que han sabido utilizar su "banquillo" familiar con la frialdad de quien decide sobre cuestiones de supervivencia.

¿Con qué criterios? ¿Para qué finalidad? ¿Con qué resultados?

En primer lugar, hemos de procurar que los resultados configuren un conjunto armónico de capacidades en las que sea posible integrar el instinto vocacional y las necesidades de la empresa. Si no se lograra, no puede correrse el riesgo de una posición forzada en la que las ambiciones del dueño (sentimiento propio de un socio que hereda la oportunidad de mando sobre una propiedad gestionable) y las capacidades del gestor no coincidan en la persona. No es malo que no coincidan, lo negativo es que no se reconozca, profundizando en el error.

Partiendo, por tanto, de una voluntad coherente con una vocación que haría posible la oportunidad de gestionar, hemos de conseguir las capacidades que avalen el desempeño. Y ello nos lleva a establecer cinco áreas de progreso, en las que el gestor puede empezar a contar con el consejo profesional y, en los períodos que corresponden al tránsito generacional, converger en las capacidades necesarias para una sucesión que va más allá de la eficacia del tránsito generacional para producir mejoras reconocibles por todos los que se relacionan a través de la empresa.

Identifico, y en esto no hay novedad sobre lo que numerosos expertos mencionan, cinco áreas de avance formativo sobre las que debe centrarse la atención de los sucesores como gestores, con el apoyo de los consejeros externos o mediante fórmulas diseñadas para el perfil de cada persona, una vez superados los niveles que proporciona la universidad en sus diversas disciplinas:

1. Área de conocimientos.
2. Área de habilidades.
3. Área de creencias.
4. Área de actitudes y comportamientos.
5. Área de experiencias.

La planificación de procesos de adquisición de capacidades en cada área merece una atención especial; determinará una visión a medio plazo en la que debe involucrarse cada uno de los sucesores afectados y pondrá en marcha un conjunto de acciones capaces de combinar la asistencia a cursos de formación de posgrado, a seminarios o ciclos para el aprendizaje de habilidades directivas y la propia actividad formativa asociada al desempeño en el puesto de trabajo.

Un recorrido experimentado por diferentes áreas de la empresa, incluso en otras empresas y muy especialmente con jefes ajenos a la propia familia, contribuye a redondear una base para la futura personalidad directiva. Ello permite centrar el proceso formativo dentro de cada área sobre los siguientes temas:

- Conocimientos:** Administración y Contabilidad.
Finanzas.
Fiscalidad.
Técnicas de gestión.
Normativa legal específica (laboral, protección, calidad, etc.).
- Habilidades:** Escucha activa.
Gestión del conflicto.
Relaciones interpersonales.

Creencias:	Asunción de riesgos y contingencias controlados. Delegación y motivación. Predisposición al cambio. Derecho al error. Entorno competidor como estímulo. Aceptación de la discrepancia. Todos trabajamos por algo más que por dinero.
Actitudes y comportamiento:	Sensibilidad social y ambiental (sostenibilidad). Sentido de la anticipación al futuro. Control emocional. Comportamiento ético. Discreción y reserva activas.
Experiencias:	Adquiridas fuera y dentro de la propia empresa. En relaciones de desempeño con proveedores o clientes. Relacionadas con inversiones. Relacionadas con cambios tecnológicos. Vinculadas a crisis familiares.

El panorama formativo no se agota nunca. Un sucesor ha de sustituir la capacidad y sentido de la iniciativa que ostentan sus predecesores por los valores obtenidos en un proceso continuado de adquisición de capacidades propias, ajustadas a la necesidad específica de su empresa. Y ello supone gestionar también el tiempo; un tránsito de sucesión formal se instrumenta en minutos ante un notario, pero la sucesión real exige muchos años.

4. Los accionistas familiares en el consejo de administración

Configurar un consejo de administración como órgano de gobierno de una empresa familiar o de un holding de empresas familiares, no es una tarea fácil, aunque represente un logro muy positivo para armonizar las intervenciones de los interesados, por su condición de accionistas o futuros accionistas, en las decisiones que condicionan la gestión.

La presencia de dichos accionistas familiares en el consejo es, por tanto, un ideal alcanzable y determinante de una armonía necesaria para la consolidación y desarrollo futuros de la empresa. En la experiencia vivida sobre estos procesos, en los que el gobierno evoluciona desde la administración única hacia un equipo integrado por vocales interesados, la calidad del resultado depende de diversos factores. Son los siguientes:

- a) La naturaleza de los miembros: **accionistas** con desempeño laboral o no, implicados en la gestión diaria. Este factor explica las proporciones de representación en la empresa de las diferentes ramas familiares.
- b) El perfil de **conocimientos** de dichos miembros accionistas.
- c) La presencia añadida, en dicho consejo, de otros vocales **ajenos** a la condición familiar y por tanto no accionistas en ella. Esa presencia está justificada por razones profesionales y las capacidades de los miembros ajenos a la familia determinan una complementariedad buscada, precisamente para garantizar la eficacia del sistema de decisión. Un breve análisis de las situaciones más frecuentes que corresponden a los factores anteriores nos permite valorar su utilidad.
- d) **Los vocales accionistas** están identificados con la propiedad y pertenecen a la familia o familias fundadoras del negocio o sus herederos descendientes. Los vocales de este grupo son esenciales en el gobierno de la empresa, puesto que representan el conocimiento de la actividad y los intereses patrimoniales de las ramas familiares.

En función de sus perfiles profesionales y del propio interés de cada individuo pueden establecerse tres tipologías de accionistas:

- Implicados en la gestión del negocio, con relación laboral y retribución salarial.
- Implicados en la gestión, pero sin relación laboral ni retribución salarial.
- No implicados en la gestión aunque vinculados a través de la junta general de accionistas o por otras relaciones familiares.

Los miembros de los dos primeros grupos cuando actúan como vocales del consejo lo hacen con responsabilidad personal que afecta a sus propios intereses y a los de otros miembros de la familia también titulares de participaciones sociales. Su relación con otros familiares implicados en dicho consejo debe facilitar consensos amplios sobre puestos intermedios en la empresa o relativos a sus directivos no familiares.

Resulta extremadamente importante una coexistencia de los dos perfiles mencionados a través del consejo de administración, porque es precisamente en ese nivel donde se materializa el reconocimiento de los accionistas con desempeño ejecutivo. En efecto, los ejecutivos familiares actúan por delegación sucesiva del poder y no siempre su capacidad ha sido contrastada en puestos ajenos sometidos a una valoración imparcial. Por muy capaces en su función o por elevado nivel de formación que adquieran, el resto de accionistas va a juzgarles con prejuicios derivados de su libre designación por el fundador de la empresa o antecesor en el puesto. La dificultad intrínseca de un ejecutivo familiar en sus relaciones de interés con el resto de accionistas de su familia es función, por ello, de su elección y no de su capacidad de desempeño. Sólo una ejecutoria profesional activa y eficiente le permitirá librarse de una especie de "estigma virtual" derivado de su designación.

Esta consideración revaloriza la posición de aquellos otros familiares que ajenos al desempeño laboral en su empresa pueden aportar conocimiento y/o criterio a las decisiones del consejo. La figura del vocal accionista sin desempeño laboral adquiere importancia por cinco factores que delimitan el marco de sus intervenciones en el órgano de gobierno:

- El conocimiento personal del resto de vocales accionistas.
- La participación activa en el mismo contexto de intereses.
- La capacidad para opinar con visión externa, sobre las retribuciones salariales de los ejecutivos y sus incentivos.
- La oportunidad para establecer analogías y sugerir mejoras independientes de las personas.
- La mayor probabilidad de representar intereses de otros accionistas ajenos al consejo de administración.

Asumiendo que el grupo de vocales accionistas en un consejo de administración del negocio o negocios familiares es dominante a efectos de cualquier decisión adoptada en trámite de votación, la calidad de los debates y el grado de consenso previo a las decisiones está muy influida por otros miembros ajenos a la propia familia y, por tanto, sin participación en el capital de la empresa. A ellos nos referimos en el epígrafe c) de esta descripción.

a) Los conocimientos de los consejeros permiten configurar un mosaico de potenciales de información y decisión, que es determinante en el gobierno de la empresa. Una invitación para participar en el órgano de gobierno debe ser contemplada no sólo desde la perspectiva de una adecuada representación de las diferentes ramas familiares y de las participaciones poseídas. Un criterio cada vez más importante es el de la convocatoria de accionistas, cuya competencia profesional al margen de la empresa permita reunir capacidades de decisión favorables en su gobierno.

De la misma forma que se definieron anteriormente campos de competencia en la evolución de los miembros de la familia desde las posiciones ejecutivas iniciales, los vocales consejeros de familia, cuya condición de accionistas no implicados profesionalmente les permite un juicio menos comprometido con el día a día, pueden realizar aportaciones notables en las que la experiencia profesional propia o los conocimientos adquiridos en procesos de formación adecuados al desempeño como consejeros, resultan especialmente útiles.

En la coyuntura de transformación que vive la empresa como consecuencia de los cambios que se operan en los mercados desde la globalización a las implicaciones tecnológicas, los conocimientos reunidos en un consejo de administración son determinantes de la evolución, por la influencia que pueden ejercer sobre las actitudes de los

gestores, la naturaleza de las inversiones, la creación de políticas y estrategias para acudir a otros mercados como proveedores o clientes, el impulso de la formación en todos los niveles o la conclusión de alianzas con otras empresas. La preparación para tomar decisiones en esos campos y el uso de instrumentos financieros o legales es una necesidad creciente.

La competencia de los gestores ejecutivos de la familia ha de estar apoyada desde otras posiciones del consejo por los vocales de la familia que no ejercen funciones ejecutivas. La armonía en el gobierno de la empresa familiar no se deriva únicamente del reparto del poder de representación de las ramas descendientes del fundador, afecta al compromiso con el negocio, a la adopción de decisiones sin conflicto y al aprendizaje personal de cada representante familiar a través de una experiencia enriquecedoras para sus relaciones en otros entornos profesionales o sociales.

b) Los vocales independientes de la familia, elegidos precisamente por su perfil profesional y obviamente ajenos, por su condición, a los restantes vocales que son accionistas del grupo familiar, tienen un papel muy importante. A ellos nos referimos en el próximo epígrafe de este capítulo, lo que permitirá comprender mejor sus contribuciones en la práctica de gobierno de la empresa.

Desde la perspectiva práctica, esas contribuciones pueden agruparse en seis campos de interés; lo cual permite guiar la selección, no sólo desde la perspectiva de un conocimiento previo de los propios accionistas de la familia, con quienes ha de convivir en la actividad del consejo, sino desde las capacidades y experiencias deseadas para configurar la mejor respuesta a cada necesidad:

- En la formación y tutoría de los jóvenes de la familia en sus primeros años de desempeño.
- En la contribución que permita gestionar cambios organizativos, tecnológicos o de personal.
- En la formulación de estrategias y su aplicación a procesos, áreas funcionales o inversiones.
- En las actividades financieras asociadas a la gestión normal o a procesos de innovación.
- En la diversificación, las alianzas, la internacionalización.
- En las transformaciones derivadas de nuevas aplicaciones de la tecnología.

Un vocal profesional ajeno a la familia de accionistas es, además de un foco de experiencia y opinión en los asuntos mencionados, en función de su propio perfil, un factor de equilibrio en los momentos de antagonismo personal entre accionistas. Sus características personales y la capacidad para conciliar puntos de vista individuales y construir consensos de interés para el grupo, crean campos de valor añadido muy apreciados por núcleos familiares. ¿Qué perfiles? ¿Qué experiencias?

Estamos ante un enorme abanico de oportunidades que deberán ser filtradas desde un prisma previo de confianza. Las competencias se pueden adquirir en el mercado, pero las confianzas no se improvisan; en todo caso, he aquí un inventario de perfiles y experiencias a contemplar:

- Conocimientos básicos de contabilidad general y de costes.
- Conocimientos básicos sobre gestión financiera.
- Ideas y conocimientos específicos sobre legislación mercantil.
- Principios generales de la legislación fiscal.
- Conocimientos sobre técnicas de gestión directiva.
- Capacidad para la escucha activa.
- Habilidades para gestión de conflictos.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad para asumir riesgos controlados.
- Sentido de la prioridad para analizar y gestionar contingencias.
- Aceptación de los valores de la motivación de los recursos humanos.
- Valoración y adaptación ante los procesos de cambio.
- Fomento de una cultura que reconozca el derecho al error.
- Creer que la competencia es buena y facilita la mejora continua.
- Aceptación de las discrepancias y personalidad negociadora.
- Sensibilidad ante la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Sentido del valor de la planificación, de la previsión y del futuro.
- Control emocional y capacidad para generarlo en otras personas.
- Discreción ante temas estratégicos que exigen reserva.
- Experiencia en el desempeño de puestos directivos.
- Experiencia en otros puestos como vocal de consejos de administración.
- Capacidad de análisis y decisión en proyectos de inversión.
- Experiencia en procesos de fusión o absorción entre empresas.
- Experiencia de gestión en situaciones de crisis.

Todos los consejeros, ejecutivos, accionistas no dedicados y externos a la familia han de conseguir el desarrollo de tres funciones determinantes:

A. La definición estratégica como una propuesta coherente con la visión y la misión de la empresa; una propuesta capaz de orientar e impulsar la evolución de la empresa para su completa consolidación.

B. La función de control, dirigida a supervisar y controlar la gestión que los directivos realizan en su desempeño ejecutivo en la empresa.

C. La adecuada comunicación con el resto de accionistas trasladando información oportuna sobre la situación de la sociedad.

Al desarrollar la función estratégica ha de contemplarse la aprobación de la estructura orgánica de la compañía así como determinados planes específicos:

- El Plan Estratégico o de Negocio.
- Los objetivos anuales y el presupuesto asociado.
- La política de inversiones y la financiación asociada.
- La política de dividendos de acuerdo con los intereses de la familia.
- Los programas de formación de los cuadros y mandos intermedios.

La función de control implica atención sobre los siguientes aspectos:

- Nombramientos y ceses de los cuadros directivos, así como sus cláusulas de indemnización.
- La política de retribuciones y evaluación del desempeño de consejeros y directivos.
- La política de gestión y control de riesgos y contingencias.
- El seguimiento periódico de los sistemas de información y control.
- Las inversiones y operaciones especiales.
- Las operaciones vinculadas de la sociedad con directivos, consejeros o accionistas.

Finalmente, la función de comunicación se concreta sobre:

- La información periódica hacia el resto de accionistas de la familia.
- La difusión de los valores de la empresa entre sus empleados.
- La supervisión de los documentos relacionados con los grupos de interés y los procesos de comunicación.

5. Contribuciones del consejero profesional en la empresa familiar

La contribución de los consejeros independientes al buen gobierno de las empresas es uno de los consensos más frecuentes en los ámbitos corporativos e institucionales. Junto a características de capacidad y profesionalidad ejercidas durante su desempeño laboral como ejecutivos, se han de dar valores de honestidad e integridad, cuyos testimonios corresponden al entorno de la comunidad empresarial. En la convergen-

cia personal de dichas características, aparece la idoneidad y el potencial de contribución aludido anteriormente.

Un consejero dispuesto a ejercer su independencia tiene más oportunidades, aunque en momentos concretos se perciba mayor dificultad, en la empresa familiar. Y en la práctica los objetivos de consenso que determinan su incorporación a la empresa no se derivan del deseo de representar los intereses de minorías de accionistas ausentes del consejo de administración sino, más bien, de un interés latente en los propios consejeros familiares por escuchar otros puntos de vista e incorporar criterios de gobierno que enriquezcan la visión familiar y potencien el futuro de la empresa. La independencia ha de resultar evidente ante los consejeros dominicales (titulares de acciones propias o designados para la representación de otros familiares), debe manifestarse por sus principios objetivos de decisión, y ha de percibirse por el conjunto de los propios consejeros dejando al margen posiciones previas de afinidad. Muchas veces, la valoración del consejero independiente en una empresa familiar por el resto de consejeros se basa en su independencia ante ellos mismos y no en las cuestiones de responsabilidad civil que, afortunadamente, ya son obvias para la mayoría. Por otra parte, es un error pretender asumir representaciones de una parte de la familia ante el resto, lo que elimina la independencia y justifica el fracaso de las representaciones legales que algunos profesionales del derecho asumen en los conflictos internos o, las más frecuentes, de accionistas no ejecutivos que otorgan poderes para controlar a los familiares ejecutivos en situaciones casi siempre degenerativas.

La figura del consejero independiente en la empresa familiar tiene su mayor utilidad en las coyunturas de cambio, con procesos de desarrollo y con carácter preventivo de la problemática que suscita el deseo de supervivencia, de éxito, de consolidación patrimonial, por parte de todos los accionistas. Implica un reconocimiento de los propios accionistas sobre su importancia y la conveniencia de compartir la complejidad creciente de las decisiones empresariales con un mayor protagonismo colegiado del órgano de gobierno; incluso potenciando el impulso de gestión a través de la creación, desarrollo o perfeccionamiento de dicho órgano.

6. Cambio y crisis en la empresa familiar

Los valores que han conducido al éxito a numerosas empresas familiares nacen del compromiso y dedicación de sus creadores, siempre orientados al mercado y a la fidelización del cliente a la vez que apoyaban su crecimiento con la reinversión continua de los beneficios. Una combinación de inteligencia, austeridad y el liderazgo natural ante sus empleados ha generado las condiciones de base de las que nacieron importantes empresas con el impulso de sus fundadores.

Sin embargo, las condiciones que se derivan del crecimiento, de la especialización y de la incorporación de nuevos directivos cualificados para garantizar la supervivencia com-

petitiva, exigen una nueva visión, un cambio profundo de los criterios que implica la participación de familiares en la empresa y la separación drástica de los afectos personales de los juicios sobre competencia profesional. La incorporación de familiares, los debates sobre la sucesión, las discrepancias de gestión que trasladan antagonismos surgidos de otras motivaciones al seno de la empresa y el interés por aplicar en la empresa normas y criterios del gobierno familiar, se convierten en problemas muchas veces insuperables.

Los cambios necesarios para favorecer procesos de sucesión actúan como valor preventivo de las situaciones de crisis; iniciativas para regular las relaciones entre los miembros de la familia –potenciales accionistas como herederos– y la empresa; la creación de órganos de gobierno capaces de profesionalizar la gestión, y la búsqueda de la máxima profesionalidad son los primeros pasos en ese cambio.

En etapas posteriores, cuando la empresa ha conseguido superar con gestión familiar la primera sucesión, existen otro tipo de problemas derivados casi siempre de la implicación simultánea de algunos miembros de la familia como accionistas y como empleados de la sociedad, sin que el reparto de funciones profesionales obedezca a criterios de formación y competencia. La complejidad de las relaciones personales, que se derivan de estímulos nacidos en la relación empresarial y la influencia de cónyuges o familiares directos en los mismos, define un panorama que suele afectar notablemente a la gestión.

Un órgano de administración equilibrado, orientado por encima de todo a la profesionalización de la actividad empresarial, compuesto por tres perfiles de personas puede realizar contribuciones decisivas a la prevención de la crisis. Dichos perfiles son:

- Accionistas ejecutivos en la empresa: como máximo la mitad de los vocales.
- Accionistas ajenos al desempeño orgánico en la empresa: representantes del resto de la familia.
- Profesionales independientes, no accionistas: en proporción inferior a un tercio de la totalidad.

En muchos casos se llega a esta situación como consecuencia de un proceso previo de elaboración de un protocolo familiar; pero en mi experiencia personal son también positivos los casos de construcción del protocolo a raíz de una incorporación del “independiente”, que facilita consensos sobre procedimiento y fórmulas de organización, revisión estratégica y participación de los futuros accionistas en la empresa, que concluyen en un protocolo de la familia.

7. El consejero independiente en la empresa familiar

Las expectativas de los accionistas de una empresa familiar sobre la contribución de un consejero independiente en el consejo de administración de su empresa están casi siem-

pre referenciadas al tamaño de dicha empresa y al grado de implicación de ellos mismos en la gestión.

Superado el período de reconocimiento de la utilidad de un independiente en el órgano de gobierno, dichas expectativas conciernen prioritariamente a los siguientes asuntos y competencias:

- a) **Para los implicados en la gestión** que son también consejeros dominicales, son preferidas las contribuciones que tienen que ver con la revisión estratégica y su planificación, la actualización organizativa, el apoyo comercial y el refuerzo de las relaciones financieras, el desarrollo de iniciativas informativas ante los accionistas familiares que no participan en el consejo y la creación de criterios objetivos de retribución para los directivos que sean coherentes con fórmulas y niveles de mercado, tanto para los ejecutivos de la familia como para los directivos más significados que son ajenos a ella.
- b) **Para los accionistas ajenos a la gestión** que no participan en el consejo de administración adquieren mayor interés los aspectos que implican la regulación del propio consejo a través de un reglamento interno que, a veces, se incorpora al protocolo familiar, la auditoría de gestión, la intervención objetiva en casos de nombramiento de familiares en puestos ejecutivos, la retribución de los familiares ejecutivos y de los propios miembros del consejo y la supervisión de los asuntos legales asociados a la propia actividad.

Aunque es obvio que para ambos grupos de accionistas la esencia de las contribuciones esperadas se resume en la creación de mayor valor para la empresa desde el respeto inteligente de la legalidad, el mayor o menor interés por unos asuntos u otros configura una demanda casi a la medida de cada empresa, a modo de complemento de las capacidades nucleares de sus socios consejeros y vinculada a las necesidades de cada coyuntura en la evolución.

En la empresa familiar buen gobierno implica también buena relación entre accionistas o, por lo menos, contribuciones específicas a la creación de un clima de armonía que facilite la toma de decisiones sin antagonismos evidentes. Esta consideración implica para los consejeros independientes de las empresas familiares un estado de examen continuo, como se ha indicado más arriba, donde la evaluación de sus competencias se produce en paralelo sobre las recomendaciones profesionales que conciernen a un asunto de gestión o sobre las opiniones de cualquiera de los accionistas en sus planteamientos personales. El equilibrio necesario para resultar útil en los dos frentes es uno de los estímulos más interesantes para la formación continua del consejero independiente.

Puesto que la competencia en el mercado, la evolución de las tecnologías y la gestión de los grupos humanos implican mayor dinamismo que el de la propia familia, las oportu-

tunidades de los independientes en las sociedades y grupos familiares son cada vez más importantes, y ello es fruto no sólo de la coyuntura, sino de la creciente profesionalidad de dichas empresas. Me referiré, por ello, a las áreas de intervención que considero más atractivas por la percepción de valor para los intereses familiares y empresariales. Reflejan las vértebras virtuales de una espina dorsal de la preocupación para numerosos líderes de grupos empresariales familiares.

a) Elementos para la distribución de un dividendo

El punto de encuentro más frecuente de los intereses familiares entre gestores accionistas y el resto de socios es el acuerdo sobre distribución de dividendos. Gran parte de la armonía familiar, especialmente a partir de la tercera generación, cuando se han producido las primeras situaciones de actividad laboral al margen de la empresa por parte de algunos socios, depende de la capacidad de la propia empresa para retribuir de alguna forma a quienes viven una coyuntura de herencia sin liquidez.

El dividendo no sólo se percibe como una forma de materializar la herencia recibida, es también la mayor justificación para confiar en los familiares que se ocupan de la gestión por parte del resto de accionistas. Por ello los criterios que han de configurar las decisiones de distribución de los beneficios exigen algo más que su propia generación con una gestión eficiente, y de ahí la necesidad de revalorizar el consejo de administración, la junta general de accionistas y los consejos de familia para generar información sobre la evolución de la empresa, sus necesidades y el equilibrio necesario entre el pago de un dividendo a los accionistas y las inversiones de futuro. El papel de los consejeros independientes es muchas veces fundamental en este sentido, permite la comprensión de situaciones por analogía con otras empresas, facilitan datos, interpretaciones y criterios, que en ocasiones son obviados entre familiares al juzgarlo innecesario los propios gestores, que son los que mejor conocen la situación y, quizás, no sean accionistas mayoritarios en el seno familiar.

Aunque los criterios para la fijación del dividendo nacen del propio órgano de administración es prudente establecer, en el protocolo familia-empresa, normas muy generales que guíen el proceso y faciliten la comprensión de cada coyuntura. El consejero independiente ha de contribuir a que la planificación estratégica y sus inversiones asociadas, así como los hitos fundamentales del presupuesto plurianual sean participados por los accionistas ajenos a la gestión, y que su compromiso con el futuro de la empresa sea un factor de apoyo a los familiares ejecutivos. En una empresa familiar el *pay-out* es siempre limitado y no suele superar el 25% de los beneficios generados; pero el esfuerzo de los gestores y de los administradores en empresas ya consolidadas, con numerosos accionistas no retribuidos por su dedicación laboral, debe orientar las posibilidades en este sentido.

b) Planificación de carreras profesionales

Desde las primeras generaciones que suceden al fundador, la planificación de carreras profesionales, para los familiares llamados a desempeñar puestos directivos en la empresa, es un factor clave. La contribución de los consejeros independientes en este sentido tiene varios elementos positivos, puesto que puede aportar una visión externa experimentada –incluso desde la perspectiva educativa– sobre oportunidades de formación complementaria a los ciclos académicos regulares; puede encontrar la convergencia entre los intereses de la empresa, la vocación de la persona y el adecuado tránsito formativo con sus etapas prácticas; puede ser interlocutor más adecuado que los propios familiares directos para orientar el proceso ante la persona afectada, y puede mantener contactos frecuentes a modo de consultor para perfeccionar el plan de carrera en su doble vertiente, interior y exterior, del sujeto.

La adecuada orientación educativa y profesional de quienes serán sucesores en una empresa familiar es un factor clave de supervivencia para dicha empresa. La ocupación para adquirir aprendizaje en el puesto de trabajo es una solución fácil que suele reproducir el modelo del fundador, pero que está fuera de las necesidades ante un entorno tan complejo como el actual. Por otra parte, el sentido del esfuerzo y un cierto componente de sacrificio no siempre forma parte de las etapas juveniles de los “sucesores”, especialmente en los más pequeños de las familias con varios hijos, a quienes se ha solido prestar menos dedicación que a la propia empresa. El consejero independiente puede ofrecer soluciones sobre trayectorias formativas, módulos complementarios de especialización y ciclos de prácticas capaces de redondear un plan de carrera coherente con los intereses del grupo familiar y de la empresa.

c) Procesos de renovación tecnológica

La renovación tecnológica en la empresa familiar es un factor determinante de su continuidad, no tanto por lo que implica como potencial de competitividad sino por evidenciar un punto de acuerdo entre accionistas para abordar, con una política de inversiones e incorporación de nuevas tecnologías, la garantía de futuro. Las decisiones al respecto suponen un área de análisis y opinión para los consejeros independientes en quienes se busca especialmente una capacidad de homologación de la empresa con las más destacadas del mercado. La respuesta tecnológica en la empresa familiar añade valores singulares al dominio de lo comercial, la atención al cliente y la preocupación por la calidad, pero es el tiempo de la incorporación de muchas tecnologías que potencian el uso de la información y las telecomunicaciones para convertir lo comercial en el centro de una nueva visión del servicio.

La actualización tecnológica está vinculada a la formación continua de los recursos humanos y ésta es una de las áreas más necesitadas de una planificación proactiva en la empresa familiar. Las estructuras piramidales, la proximidad de los ejecutivos no fami-

liares y hasta su dependencia de la afinidad de personalidades, forjada durante muchos años de confianza, no actúan a favor de esa planificación de la formación unida a lo tecnológico. El consejero independiente en la empresa familiar ha de imprimir enfoques de activación y puesta al día de los recursos humanos, superando el recelo frecuente que supone el riesgo de perder a los mejores por nuevas ofertas laborales y compensándolo con sistemas imaginativos de retención e incentivo, que homologuen esta área de la gestión a las grandes empresas.

Las iniciativas de I+D+I requieren una gran armonía en los procesos internos y su interpretación económica. En la empresa familiar la D tiene un significado prioritario orientado a la incorporación de procedimientos descubiertos o intuitos en otros competidores; pero ese *benchmarking* no está suficientemente estructurado ni suele formar parte de un sistema. La I se concentra en pocas personas que si forman parte del núcleo ejecutivo familiar generan efectos positivos; pero las unidades operativas gozan de poca libertad para esa innovación. Desde el consejo de administración, los consejeros independientes están en condiciones de llevar los aspectos operativos de la planificación estratégica a la innovación, especialmente desde una profunda interpretación de los procesos con el soporte de las nuevas tecnologías, facilitando un puente sobre la jerarquía que representan los accionistas ejecutivos y sus mandos de confianza. La formación vinculada con la innovación confiere al equipo humano de las empresas familiares un potencial formidable para competir en el mercado.

d) Apertura de nuevos mercados en el exterior

Uno de los retos más importantes que determinan la consolidación de las empresas familiares es su salida al exterior. Aunque no sea una prioridad en sus primeras etapas, la visión exterior de muchos fundadores ha sido un catalizador del salto cualitativo que determina el cambio entre negocio y empresa, influyendo en muchos aspectos del comportamiento de los accionistas no ejecutivos y moderando sus juicios sobre los familiares que se ocupan de la gestión.

En un sentido profiláctico la operación en mercados exteriores garantiza la armonía y la supervivencia de los grupos familiares; incluso la disidencia entre familiares ha sido causa de iniciativas en otros mercados que generaron más valor que las propias actividades locales. Y en la situación actual no cabe pensar de otra forma que en el aprovechamiento de las oportunidades que las áreas económicas dotadas de sólidos fundamentos legales nos ofrecen. El consejero independiente desempeña papeles trascendentes en la concreción y análisis de oportunidades al respecto.

e) Visión profesional

Las experiencias profesionales y las referencias asumidas de otras empresas permiten optimizar las contribuciones del consejero independiente en este campo. En las etapas ini-

ciales con la creación de redes ajenas de comercialización que permitan valorar el éxito del producto; luego promoviendo la coordinación y gestión de dichas redes con personal propio, para acabar creando centros de operación con socios locales y acuerdos de intercambio tecnológico que implican una presencia mixta de las sociedades en mercados respectivos.

La visión estratégica y su planificación para cualquier empresa no puede quedar aislada por las limitaciones de los recursos humanos. Una de las principales contribuciones del consejero independiente en la empresa familiar es facilitar la apertura del enfoque directivo, para que profesionales ajenos a la familia ocupen puestos de responsabilidad en áreas clave para el desarrollo de la empresa, como ocurre en la acción exterior. Ello ha de ser independiente de las afinidades de los propios gestores, de la existencia de alguien en la familia que pueda ocuparse de dicha actividad y de la propia experiencia del primer ejecutivo, cuya visión generalista y capacidad de control deben potenciarse desde el consejo de administración.

f) Apoyo institucional

Pocos empresarios familiares necesitan apoyo institucional. Su esfuerzo suele ser reconocido, aunque sea de forma interesada, por los políticos y funcionarios de las instituciones y, muy especialmente, en el ámbito de su origen geográfico. El sentido de esta contribución no es, por tanto, la creación de vínculos, que de forma natural los líderes de la familia han creado y mantenido durante su desempeño empresarial; más bien consiste en la creación y aplicación de una metodología que permita a la empresa capitalizar unas relaciones ya existentes, ampliar el espectro de contactos en niveles intermedios, generar información útil para facilitar las decisiones en las entidades e instituciones que influyen en la vida de la empresa y dar cauce a las iniciativas de patrocinio, mecenazgo y contribución social, que con frecuencia se demandan desde dichas instituciones.

El consejero independiente puede favorecer la implicación de la empresa en comisiones y grupos de trabajo sectoriales, promoviendo así el conocimiento de una problemática que será útil para las decisiones o recomendaciones que se adopten. El complejo entramado de las administraciones públicas obliga, por otra parte, a mantener relaciones en diferentes niveles de decisión, y la distribución de funciones con este fin en el propio consejo de administración es un factor de eficacia demostrable.

8. Conclusión

Un consejero independiente en una empresa familiar cumple misiones que desbordan la representación de minorías o la búsqueda de un equilibrio entre los intereses representados en el consejo de administración, poniendo la integridad personal al servicio del crédito en la empresa. Es, también, un instrumento de confianza para los accionistas que se

ocupan de la gestión y para los que, con menos información y conocimiento, desean moderadores profesionales del instinto familiar, que suele mostrar tendencia a decidir con impresiones en lugar de hacerlo con datos.

Por sus intervenciones en diversidad de asuntos está obligado a una actualización continua de conocimientos, que no sustituye la colaboración de especialistas pero implica un punto de vista preliminar ante diferentes cuestiones de la gestión en las que se pretende optimizar el resultado.

La mayor contribución, sin embargo, no es la revisión y comentario de las cuentas de resultados y balances, propia de toda reunión de consejo. Se trata de introducir la visión a largo plazo, la revisión estratégica, la potencialidad del equipo humano y la participación profesional de los miembros de la familia con mejores capacidades en los puestos más idóneos para desempeñarlos.

Bibliografía

- *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia*, Ward, John L. Deusto. Bilbao, 2004.
- *Consejos de Administración*, Gallo, M. A. Iese. Barcelona, 2001.
- *Manual de la empresa familiar*, Corona, J. Deusto. Bilbao, 2005.
- *Consejos de Administración que crean valor. Dirigir la actividad de la empresa desde la sala de reuniones del Consejo de Administración*, Carver, J. y Oliver, C. Deusto. Bilbao, 2005.
- *La empresa y el Consejo de Administración*, Salmon, W. y otros. Deusto. Bilbao, 2001.
- *Iniciativa, dinero y poder en la empresa mercantil*, Lucas, J. L. y otros. Fundación San Telmo. Sevilla, 2005.
- *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J.; Bellver Sánchez, Antonio, y otros. Deusto. Bilbao, 2005.
- *El consejero independiente. Una figura clave en el gobierno de las empresas*, Vacchiano, C. y otros. Díaz de Santos. Madrid, 2004.
- *Empresas familiares y bolsa*, VV AA. Aranzadi. Navarra, 2005.
- *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Neubauer, F. y Lank, A. G. Deusto. Bilbao, 1999.

5. La empresa familiar como empresa mercantil

Jesús Quijano González y María Jesús Peñas Moyano

Introducción: la empresa familiar como empresa

El carácter plural de los puntos de vista con que puede contemplarse la denominada 'empresa familiar' justifica sobradamente que también la contemplación proceda como *empresa mercantil*, para presentar de la forma más completa posible esta realidad multidisciplinar. La empresa familiar, en efecto, es ante todo una empresa sobre la que incide la circunstancia de que un determinado grupo de personas vinculadas entre sí por una relación familiar o equivalente ostentan la titularidad de todo o de una parte significativa del capital invertido y participan, en mayor o menor medida, en la gestión del negocio, con voluntad de permanencia y de sucesión generacional. Todo ello justifica sobradamente la aplicación de una perspectiva jurídico-mercantil¹.

Sin embargo, se ha repetido ya hasta la saciedad que la empresa familiar no constituye en el marco de la ordenación tipológica de las empresas en el Ordenamiento jurídico español un tipo de empresa propiamente dicho, en el que la imputación de la iniciativa económica o de la titularidad del patrimonio adscrito a un grupo familiar tenga relevancia normativa a estos efectos. Y es que la empresa familiar tiene, en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra, o dicho con otras palabras, las familias empresarias disponen de los mismos instrumentos jurídicos para formalizar, organizar y gestionar su actividad empresarial que los demás empresarios, sin perjuicio de las especialidades, excepciones y peculiaridades que estén reconocidas a ciertos efectos concretos en el Ordenamiento jurídico. No podríamos, en consecuencia, hablar de un tipo especial de empresa ni

¹ Vid., QUIJANO, J., "Aspectos jurídico-mercantiles de la empresa familiar: la empresa familiar con forma de sociedad mercantil", *Manual de la Empresa Familiar*, Corona, J., (coord.). Deusto. Bilbao, 2005, pp. 113 y ss.

tampoco, como categoría formal, de sociedades familiares y no familiares, a lo sumo de un “caso” o “supuesto” con algunos rasgos propios, pero sin llegar a conformar un conjunto delimitado de normas o principios jurídicos reguladores que compongan un sistema propio². La empresa familiar no se caracteriza, por tanto, por tener una estructura específica y diferenciada, sino por tener como referencia inmediata un conjunto de personas con lazos familiares entre sí que actúa como auténtico elemento integrador. Lo que está claro es que las empresas familiares han de elegir alguno de los tipos expresamente previstos por el legislador para ejercer la actividad empresarial y, al hacerlo, deben tratar de adoptarlo en la medida de lo posible a sus peculiaridades, sin que por ello el grupo humano que constituye la familia pueda dejar a un lado los rasgos fundamentales del tipo de empresa o sociedad elegido en beneficio de la aplicación de un modelo particular elaborado *ad hoc*. No obstante, la circunstancia de que los modelos empresariales o modelos societarios no sean esquemas totalmente cerrados sino que existan, por el contrario, posibilidades de modificación de algunos de los elementos que configuran estos esquemas, permite que puedan ser utilizados para responder a las demandas más habituales de las empresas familiares, sin que por ello se produzca una transformación fundamental.

Ninguna de las formas jurídicas aplicables a las empresas se encuentra excluida para las empresas familiares, y ello porque la dualidad empresa familiar y no familiar resulta compatible, con carácter general y salvo excepciones (no cabría, por ejemplo, una empresa pública y familiar a la vez), con las diferentes clasificaciones que puedan realizarse de esta realidad, desde el empresario individual a la más sofisticada forma mercantil, pasando por las sociedades mercantiles personalistas (colectivas o comanditarias) a las de capitales en sus diversas variantes (comanditarias por acciones, sociedades anónimas, cotizadas o no, sociedades de responsabilidad limitada ordinarias o nueva empresa, unipersonales, etc.), cooperativas o con estructura de grupo (sociedad holding y filiales, o combinando dentro del grupo diversas posibilidades). Se ha señalado a este respecto, hasta hace relativamente poco tiempo, que aún son excesivas las empresas familiares españolas que no adquieren forma mercantil y que, por lo tanto, continúan siendo empresarios individuales, dificultándose con ello la obtención de ventajas como las fiscales³. Se recomienda por ello, la reconducción hacia los dos tipos que se consideran básicos y que, en la práctica, son los más utilizados, como son la sociedad anónima y la sociedad de responsabilidad limitada, con las posibles varian-

² Vid., QUIJANO, J., “Órganos de gobierno en la Empresa Familiar”, *Estrategia, Liderazgo y Gobierno en la Empresa Familiar*. Universidad de Salamanca, julio, 2004, pp. 151 y ss.; “Órganos de gobierno en la empresa familiar”, en AA VV, *“El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos”*, coord. Garrido Melero y Fugardo Estivill; coord. Sectorial, Corona Ramón; Tomo VI (*Estrategias de gobierno, continuidad y expansión de la empresa familiar*), capítulo 33, pp. 47 y ss. Editorial Bosch. Barcelona, 2005.

³ CORONA RAMÓN, J., “La empresa familiar en España. Situación y perspectivas”, *Cultura, mediación y liderazgo en la empresa familiar*. Universidad de Salamanca, julio, 2003, pp. 12 y 13.

tes que en cada supuesto tienen cabida. En estas coordenadas, hay que señalar también que, por supuesto, a la empresa familiar también le es aplicable el denominado estatuto del empresario, como régimen jurídico previsto para el conjunto de las empresas en sus diversos aspectos (deberes profesionales de contabilidad y registro, competencia libre y leal, relaciones con consumidores, propiedad industrial, régimen societario general o especial, especialidades en la contratación y en el manejo de títulos y valores, situaciones concursales, etc.), sin que el carácter familiar por sí mismo constituya, en principio y como regla general, fuente de tratamiento jurídico-mercantil diferenciado, en el sentido en que sí lo son la forma, el tamaño, la actividad, etc., a ciertos efectos.

Las diversas apreciaciones señaladas ponen de manifiesto, y en primer plano del interés, el elemento 'empresa' dentro del binomio 'empresa familiar', y hace especialmente interesante el análisis jurídico-mercantil planteado, con el fin de percibir el impacto que el calificativo ('familiar') tiene o puede tener sobre el sustantivo ('empresa'). Se trata de saber, entre otras cosas, qué formas de empresa resultan más adecuadas para la empresa familiar, qué posibles variaciones admiten las formas existentes para una mejor adecuación de su organización y funcionamiento a las exigencias o conveniencias propias de una empresa familiar, qué instrumentos mercantiles se adaptan mejor en los diversos campos a la peculiaridad de la empresa familiar y cómo incide ésta sobre su configuración jurídica, etc. Se trata, en fin, de proyectar los ámbitos más significativos del Derecho mercantil sobre unas determinadas empresas que tienen el carácter, ya que no el tipo, de familiares, y comprobar el grado de disponibilidad que ofrece a sus necesidades particulares, pero teniendo siempre presente que la regulación mercantil no está prevista, ni tampoco es su objetivo, para solucionar los numerosos problemas que las relaciones familia-empresa puedan generar⁴.

1. La aplicación de los tipos de empresa a la empresa familiar

Como ya antes se indicó, la naturaleza familiar de una empresa es un rasgo compatible con la diversa tipología de empresas generalmente reconocidas, y hasta es frecuente que una misma empresa familiar adopte, en momentos sucesivos de su evolución como tal, tipos o formas que aparecen como antagónicos en una determinada clasificación. La importancia de esta afirmación reside en que el tipo o clase de empresa atrae un conjunto de normas aplicables y, en función del carácter de éstas (normas imperativas o dispositivas), condiciona el régimen jurídico y el margen de adaptación conveniente para

⁴ MARTÍN BARAÑAGA, A., y CUELLO FERNÁNDEZ, M., "La propiedad y los derechos económicos en las empresas familiares: pactos de accionistas en los protocolos familiares", AA VV, *Claves para la continuidad de la empresa familiar. Comunicación. Aspectos económicos y jurídicos*. Oviedo, 2006, p. 201.

las empresas familiares. Tal consecuencia se aprecia fácilmente poniendo en relación la empresa familiar con los criterios más comunes de clasificación de las empresas, como son la forma jurídica, el tamaño, la actividad o las vinculaciones que mantenga.

La **forma jurídica** adoptada es, sin duda, el elemento que, desde un punto de vista jurídico, resulta más definitivo por el conjunto de aspectos que derivan de él. Que una empresa adopte forma de empresa individual, cuyo titular único es la persona física del empresario (el padre, principalmente, u otro de los miembros de la familia), o se acoja a alguno de los tipos de sociedad utilizados (anónima y limitada, principalmente, en sus diversas variantes, o sociedades de personas, o cooperativas, mutuas, etc., al menos en teoría), apareciendo como persona jurídica titular de la empresa social, es una circunstancia que va a tener repercusiones trascendentales en cuanto a: la necesidad de delimitar relaciones internas entre socios y con la sociedad y distinguirlas de las externas con terceros; el establecimiento de modelos de organización y procedimientos para la toma de decisiones; la asignación de reglas a la figura resultante para proteger el capital, ejercer los derechos o atribuir la responsabilidad, aspectos que, a su vez, estarán decisivamente influidos por la categoría y el tipo concreto de sociedad elegido en cada caso. Las implicaciones de esta clasificación desde la perspectiva de la empresa familiar son tan significativas que requieren un tratamiento específico, por lo que aquí sólo procede la correspondiente mención a la aplicabilidad de este principal criterio de la forma de empresa (individual o societaria) a las empresas familiares. Sí conviene advertir ahora de la posibilidad reconocida en la legislación de sociedades desde 1995 de constituir sociedades unipersonales, sea en forma originaria o sobrevenida y siendo el socio único una persona física o jurídica (otra sociedad, por ejemplo), lo que supone en cierto modo habilitar un espacio intermedio entre el empresario individual y la sociedad.

Si lo que se tiene en cuenta es el **tamaño**, las habituales distinciones entre empresas pequeñas, medianas y grandes son también aplicables al ámbito de la empresa familiar. Teniendo en cuenta la tendencia a agrupar en una sola categoría (las conocidas pymes) los dos primeros términos, las dificultades para asentar una diferenciación objetiva entre pymes y grandes empresas en virtud de los criterios que se manejen (volumen de negocio, activo del balance, número de trabajadores, etc.), son también problema común; aun siendo cierto que, sea cual sea el criterio, la mayor parte de las empresas familiares se ubican por tamaño en el espacio de las pymes (pero no por ello una asimilación entre empresa familiar y pyme, como a veces se hace, resulta parcial y precipitada). Sólo una minoría alcanza el grado de gran empresa que, en ocasiones, se corresponderá con el carácter de sociedad cotizada en el mercado de valores, con una estructura de grupo integrado, o, incluso, con una proyección multinacional. De esta distinción relacionada con el tamaño, a pesar de la entorpecedora pluralidad de reflejos legales y de la falta de un criterio legal estable, derivan consecuencias de diversa índole jurídica: así, a título de ejemplo,

la posibilidad de acogerse a modelos de contabilidad simplificada y abreviada sin obligación de auditar, el acceso a ayudas públicas específicas y más ventajosas, la aplicación de un régimen de competencia más flexible o de procedimientos concursales más simples, la adopción de un marco de relaciones laborales y con autónomos menos rígidas, etc., constituyen interesantes manifestaciones del tratamiento específico tendencialmente más benévolo hacia las empresas pequeñas y medianas respecto de las grandes.

La **actividad** desarrollada por la empresa también suele constituir fuente de aplicación de normas sectoriales con mayor o menor amplitud a las empresas y, en tal sentido, no cabría distinción respecto de las empresas familiares. Existe un ámbito de actividades que se corresponden con aquellas que están sometidas a normas de supervisión y de control especial en cuanto al acceso, el funcionamiento, la solvencia, el régimen disciplinario y de intervención, etc., por tratarse de sectores sensibles para la economía en general y para los intereses de amplios sectores de usuarios (actividades financieras, de seguro, de inversión, estratégicas, de telecomunicación, de energía, etc.). La imposición, exclusiva o no, de forma societaria (sociedades especiales) en tales casos y la exigencia de capitales y garantías elevadas sitúan este grupo de actividad en el contexto de las grandes empresas, aunque, obviamente, no debe darse por excluida la presencia de empresas familiares, que es notorio en ciertos casos. Otras veces, la base de la atracción de normativa específica estará en la propia diversidad de la actividad empresarial que efectivamente se ejerza o del objeto societario o en variadas circunstancias relacionadas con el producto fabricado o el servicio ofrecido, con el impacto ambiental o social derivado, o, en fin, con elementos singulares de utilidad añadida. Es obvio que la presencia de empresas familiares en los sectores de actividad más diversos no constituye un aspecto diferencial: a esas actividades, cuando estén desarrolladas por empresas familiares, les serán de aplicación las mismas normas que cuando sean el objeto de cualesquiera otras empresas, porque el centro de referencia aquí es la naturaleza de la actividad y no el carácter de la empresa.

En último lugar, hay que hacer referencia a la **posición independiente o vinculada** de la empresa, que se ha convertido en un criterio de distinción especialmente importante por su relación con los fenómenos de estructuración, integración y diversificación de actividades empresariales en la economía moderna, de lo que es buena muestra la proliferación de tipologías de grupos de empresas con variadísima casuística (grupos por subordinación y por coordinación, verticales y horizontales, con dirección única o común o no, con dominación o sin ella, temporales o permanentes, para actividades concretas o para el conjunto, contractuales, por participación directa o indirecta en capital, por coincidencia personal, de hecho, combinados con la multinacionalidad de las sociedades integrantes, etc.). Las consecuencias derivadas dependen ciertamente del tipo y alcance de la vinculación, de la integración patrimonial y de la unidad de dirección (contabilidad consolidada, protección de socios, compensación de sociedades dominadas, responsabilidad frente a

acreedores, tutela de trabajadores, etc.). Basta para comprobarlo con percibir las enormes diferencias que separan a algunas de las formas de composición de grupos de más frecuente utilización (holding, matriz y filiales, sociedad dominante y dominadas, etc.) e incluso a otras estructuras asimilables (agrupaciones de interés económico, uniones temporales de empresas, etc.). Es notorio, además, que en el ámbito de las empresas familiares han proliferado en época reciente conglomerados resultantes de decisiones organizativas que buscan combinar la coordinación directiva y la diversificación de actividades empresariales a través de figuras tales como el holding, con función de sociedad patrimonial que concentra las acciones o participaciones de la familia, y las filiales como instancias para la actuación directa, en las que el propio holding puede aparecer como socio único de cada filial (sociedad anónima o limitada unipersonal), o reproducirse en ellas la distribución de capital acordado en la holding, o insertarse aportaciones económicas de socios financieros o industriales ajenos a la familia con técnicas de capital riesgo, etc. Con el criterio habitual, la configuración de empresas familiares como sociedades vinculadas en estructuras de grupo implicará la aplicación en esos casos de las previsiones legales antes indicadas en los ámbitos mercantil, laboral, contable, fiscal, etc., en lo que haya lugar, lo que viene a corroborar el criterio reiterado según el cual la integración del régimen jurídico de la empresa familiar debe realizarse a partir de las normas aplicables al tipo o tipos de empresa, por razón de forma, tamaño, actividad o posición, que se haya acogido en cada caso, sin perjuicio de las variantes o modificaciones que procedan y sean posibles.

Hay que insistir, hechas estas consideraciones, en que, por su especial repercusión, la distinción entre empresas por razón de la forma conectada a la titularidad (empresa individual y social) y, más en concreto, la utilización de las formas existentes de sociedad mercantil (anónimas y limitadas sobre todo) por las empresas familiares constituye el aspecto de mayor significación a propósito de lo que aquí se quiere señalar y de ahí que resulte imprescindible una consideración especial más detallada.

1.1. La empresa familiar con forma de sociedad mercantil: especial referencia a la sociedad anónima y a la sociedad de responsabilidad limitada

En cierto modo, se ha tenido oportunidad de manifestar que los modelos organizativos de las empresas y, en particular, de las empresas societarias, aun siendo imperativos en sus aspectos más básicos, no son modelos cerrados en absoluto. Más bien al contrario, muchos de sus perfiles admiten modificaciones, con más o menos limitaciones. Y es que elementos fundamentales de su régimen jurídico pueden ser acomodados con menores o mayores grados de flexibilidad a las exigencias o conveniencias del componente humano de estas empresas, las familias empresarias, que puede ejercer con eficacia la amplia facultad de disposición legalmente permitida, siempre que lo haga con la forma y con los requisitos exigidos.

Por tanto, una cuestión que resulta fundamental es examinar en qué medida ese margen de libertad de pactos puede ser utilizado para resolver las demandas más habituales que se plantean en las empresas familiares. Y precisamente, es en este ámbito donde la importancia de la empresa familiar se manifiesta en toda su extensión como fuente impulsora de modificaciones dentro del modelo organizativo básico, y donde aparecen las cuestiones de mayor interés y profundidad, pues se trata de conocer en qué medida el ámbito imperativo de la organización societaria aplicada a la empresa familiar es compatible con fórmulas adecuadas para atender las necesidades, plasmar los acuerdos, hacer eficaces las pretensiones, etc., de los miembros de la familia empresaria en cuanto socios o gestores. En definitiva, una cuestión central es la delimitación de los mecanismos que proporciona el Derecho de sociedades para que el componente familiar de la empresa se proyecte sobre la estructura de la organización societaria, y el establecimiento del margen con que pueden ser utilizados en cada caso, dejando a un lado la cuestión de si resulta necesaria la creación de un tipo social específico que se adapte de forma más concreta a sus caracteres y necesidades; pregunta a la que se ha dado una respuesta mayoritariamente negativa, porque se considera que los tipos existentes en el Derecho español ofrecen soluciones suficientes a los problemas que plantea la empresa familiar⁵.

En la práctica, la opción básica suele reconducirse a los dos tipos más habituales de sociedades de capital, como son la anónima y la limitada⁶, sin perjuicio de las variantes de-

⁵ RODRÍGUEZ ARTIGAS, F., "La empresa familiar y las reformas de la ley de sociedades limitadas", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, T. IV. Bosch. Barcelona, 2005, pp. 388 y 389. Señala el autor que ni siquiera es necesaria la modificación del artículo 403 del RRM y concordantes para permitir que en las sociedades familiares se añada la letra "F" a la indicación de la forma social, puesto que como bien apuntó la Comisión Interministerial del Ministerio de Economía y del Ministerio de Justicia, creada a propuesta de la Directora General de Política de la Pyme, no existe una "Sociedad familiar" como tipo específico. En este sentido, sigue las indicaciones aportadas por VICENT CHULIÁ, V., "Organización jurídica de la sociedad familiar", *Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, vol. V. Mc Graw-Hill. Madrid, 2002, pp. 45-47 y ss., según el cual es posible incorporar las peculiaridades de la sociedad familiar en cualquiera de los tipos societarios actualmente existentes en el ordenamiento jurídico español, sin necesidad de forzar ni alterar esos tipos y sin perjuicio de la introducción de modificaciones muy concretas en cualquiera de ellos.

⁶ Ya se ha tenido oportunidad de señalar que todos los tipos sociales son posibles para dar forma a una empresa familiar. En este sentido, tampoco debería ser desdeñable la forma de sociedad comanditaria por acciones, que permite incorporar capitales ajenos sin que sus aportantes puedan intervenir en la administración. De este modo, quedaría reservada a los integrantes de la familia. Ahora bien, hay que tener en cuenta que si el grupo familiar quedara en minoría respecto al capital externo, la junta general de accionistas podría separarlos como administradores sin necesidad de su consentimiento; es más, con el necesario cumplimiento de su deber legal de abstenerse en la votación (*vid.*, arts. 155.2 y 156. 2 y 3 del CC y 103 LSA). Así, VICENT CHULIÁ, *op. cit.*, pp. 45-48. Incluso, el mayor inconveniente de esta forma (la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios colectivos, miembros del grupo familiar) podría sortearse mediante la creación de una sociedad limitada que asumiría la condición de socio colectivo. *Vid.*, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, p. 390. Señala, igualmente, este autor, la posible utilización de las llamadas cuentas en participación, que a las ventajas de la sociedad comanditaria añade la circunstancia de que el cuenta partícipe ni siquiera es socio y que no tendría los derechos que le corresponden.

rivadas de estos mismos tipos, lo que, es también un fenómeno común al resto de las empresas. Hay que tener en cuenta que ambas sociedades, y desde un punto de vista estructural, son manifestaciones de una categoría común –las dos son sociedades de capital– y presentan rasgos similares en aspectos fundamentales de su régimen jurídico (en particular, personalidad jurídica, carácter mercantil por la forma, la formación de un capital social dividido en acciones o participaciones, integración por aportaciones de los socios, responsabilidad limitada a la aportación y sin carácter personal por las deudas de la sociedad, modelo organizativo obligatorio, configuración básica de los derechos de los socios, etc.), sin perjuicio de las peculiaridades y matices, así como diferencias interesantes en diversos aspectos de su régimen jurídico. La respuesta respecto a cuál de los dos tipos puede ser el más adecuado para revestir a una empresa familiar, no puede ser una respuesta unívoca, sino que sólo caso por caso podría resolverse atendiendo a las circunstancias que se presenten. Sí que es cierto, sin embargo, que la legislación sobre sociedades anónimas ofrece un número significativamente menor de soluciones que puedan ser aplicadas a las empresas familiares y que sus normas, bastante más rígidas, impiden incorporar al funcionamiento de estas sociedades acuerdos que puedan facilitar la convivencia entre la familia y la empresa, en definitiva de algunos de los contenidos más frecuentes en los protocolos familiares⁷. Por el contrario, debe reconocerse que la regulación de la sociedad limitada actual sí contempla ciertos mecanismos jurídicos que se ajustan más a las necesidades y características de la empresa familiar, y ello puede apreciarse aun más tras la reforma habida con ocasión de la Ley 7/2003, de la sociedad limitada nueva empresa, con novedades como la posibilidad de que estas sociedades puedan emitir participaciones sin voto o el establecimiento del régimen jurídico de la autocartera⁸.

En todo caso, cualquiera que sea la decisión que se adopte, se realizará en algunos casos en el momento inicial de la empresa, mientras que en otros será en el momento de pasar de la empresa individual a la colectiva, debiéndose tener en cuenta las diversas circunstancias concretas que rodean a la empresa en particular. Datos como el relativo al capital social mínimo, como requisito fundacional y de permanencia, lo que deberá también

⁷ Así, ROCA JUNYENT, M., “La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario”, AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial... op. cit.*, T. IV, pp. 50 y 51.

⁸ Igualmente, ROCA JUNYENT, *op. cit.*, pp. 50, 56 y 57. Por su parte, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, p. 385, señala que las modificaciones realizadas implican una verdadera reforma de la Ley y, aunque sorprendentemente nada se dice en la exposición de motivos, resulta evidente la conexión entre esta reforma con la empresa familiar. Por tanto, hay un acuerdo, si no unánime, bastante generalizado en el sentido de considerar a la sociedad limitada como el tipo que mejor se adapta a las necesidades y características de la empresa familiar, *vid.*, p. 389. En igual sentido, VICENT CHULIÁ, *op. cit.*, pp. 45-48. La propia Comisión Interministerial señala en su Informa que “la sociedad de responsabilidad limitada, por su carácter cerrado, ofrece un marco legal adecuado para que pueda cumplirse la finalidad propia de las empresas familiares, esto es, la continuidad de la familia en el control y gestión de la sociedad...”.

tenerse en cuenta a efectos de modificación de la cifra de capital social y de disolución y transformación de la sociedad en otra, pues las elecciones iniciales no son irreversibles. Se trata, pues, de realizar un juicio de adecuación que es, en parte, un juicio de legalidad en el que hay que tener en cuenta los aspectos reglados del tipo a elegir; pero es también un juicio de oportunidad en el que deberán valorarse las posibilidades que el tipo ofrece para incorporar la singularidad de la empresa que adopta esta forma, ya que, de algún modo, cada tipo está dotado de una funcionalidad o utilidad orientativa, aunque en modo alguno cerrada, pues no se puede afirmar que el tamaño de la empresa condicione excesivamente la elección (hay anónimas grandes y limitadas pequeñas) o que un cierto grado de personalización sólo pueda conseguirse con la limitada y, en ningún caso, con la forma sociedad anónima, sin perjuicio de los límites necesarios a tener en cuenta. La sociedad anónima también ofrece un interesante margen de adaptación en los aspectos más demandados por las empresas familiares (limitaciones en la transmisión de las acciones, prestaciones accesorias, requisitos para ser administrador, preferencias en derechos económicos, etc.), aunque, junto a esto hay que decir que, es la única forma social que da respuesta a determinadas decisiones jurídico-financieras (puede emitir obligaciones y cotizar sus valores en el correspondiente mercado, por ejemplo) y, ya en un plazo más elevado, existe una reserva directa a favor de este tipo para desarrollar ciertas actividades (banca, seguros y empresas de servicios de inversión).

La sociedad limitada, en efecto, está definida en la propia Exposición de Motivos de la LSRL de 1995 como un tipo de sociedad híbrida (en el sentido de que combina la estructura de una sociedad de capital y elementos de acusada personalización en su régimen jurídico), cerrada (lo que quiere decir que no está pensada para que las partes del capital circulen libremente en el mercado) y flexible (lo que se manifiesta tanto en la menor imperatividad de sus normas reguladoras como en las amplias posibilidades de introducir en los estatutos soluciones alternativas menos rigurosas). Este cúmulo de características "convienen" claramente a la empresa familiar que, como regla general, busca la incidencia en la esfera societaria del elemento personal que atañe a los miembros del grupo familiar, trata de asegurar que la tenencia del capital se mantenga vinculada a dicho grupo, y prefiere reglas poco rígidas que puedan adaptarse a sus peculiaridades en la organización, gestión, etc. No quiere decir esto que con la sociedad anónima queden radicalmente excluidas estas posibilidades, pues también su normativa reguladora admite disponibilidades en esos ámbitos, si bien en grado mucho menor y con más limitaciones. La sociedad limitada, en definitiva, contiene en sí misma, como elementos naturales relativos a su función, rasgos y normas que no siempre en la anónima están presentes o son posibles, o que, cuando lo son, quedan sometidos a límites más estrictos.

La adopción de una forma societaria, por tanto, sea fruto de una elección en el sentido indicado, sea resultado de condicionamientos legales o funcionales necesarios, determina

una parte importante del *régimen jurídico aplicable a la sociedad familiar* en los aspectos más significativos que lo integran, esto es, en materia de fundación, formación del capital, aportaciones y prestaciones, de naturaleza, contenido y transmisión de acciones y participaciones, de posición y derechos de los socios, de estructura y funcionamiento de los órganos sociales, de financiación, cuentas y auditoría, de modificaciones societarias, entendiéndose incluidas ahí las variaciones de los estatutos y del capital, la separación y exclusión de socios, las operaciones estructurales de transformación, fusión o escisión y la disolución y liquidación⁹. Teniendo en cuenta el elevado número de cuestiones que un tratamiento detallado de cada uno de estos aspectos plantea, se trata aquí de seleccionar, siguiendo ese enunciado, los que tienen más interés en la perspectiva de la empresa familiar, con el único fin de señalar en cada caso cuál es la previsión legal en cada tipo de sociedad y cuáles las posibilidades de introducir variantes relacionadas con su peculiaridad.

a. La fundación de la sociedad exige los mismos requisitos en ambas sociedades (escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil); si bien en la sociedad anónima cabe tanto la fundación por acto único o convenio entre los fundadores que aportan el capital, suscriben las acciones y otorgan la escritura (fundación simultánea), como la fundación con oferta pública de las acciones en el mercado a partir del programa elaborado por los promotores (fundación sucesiva); mientras que en la sociedad limitada sólo es posible aquella forma más simple, que es la habitual en empresas familiares (artículos 7 a 35 de la LSA y 11 a 17 de la LSRL). Será éste el momento de formar el capital¹⁰, teniendo en cuenta las exigencias mínimas conocidas, distribuirlo en acciones o participaciones, cuyo valor nominal se puede fijar libremente y a conveniencia, y desembolsarlo, para lo que hay que recordar que en la anónima es posible hacerlo en una cuarta parte del importe de cada acción, dejando el resto como dividendos pasivos pendientes, mientras que en la limitada el desembolso ha de ser íntegro desde el principio. En ambos casos las *aportaciones* pueden ser dinerarias o no dinerarias, pero éstas necesitan en la anónima un informe de valoración hecho por experto independiente, que en la limitada es voluntario. En ninguna es posible la aportación de trabajo, como aportación al capital; sí es posible en ambas introducir en los estatutos obligaciones de distinto contenido (dar, hacer, no hacer, etc.) en forma de *prestaciones accesorias* de algún, varios o todos los socios, retribuidas o no (artículos 36 de la LSA y 22 a 25 de la LSRL), permitiendo, en todo caso, personalizar la presencia del socio en la sociedad. Ése es también su valor en las empresas familiares, donde la prestación accesorias puede servir para hacer efectivas obligaciones de entrega, de desempeño de cargos, de comportamiento,

⁹ Vid., RODRÍGUEZ DÍAZ, I., *La empresa familiar en el ámbito del Derecho mercantil*. Madrid, 2000, pp. 43 y ss.

¹⁰ Vid., al respecto, RODRÍGUEZ DÍAZ, *op. cit.*, pp. 46 y ss., quien establece, igualmente, consideraciones acerca del desembolso del capital social.

con la posible sanción de exclusión por el incumplimiento, expresamente prevista para la sociedad limitada (artículo 98 de su Ley). La implantación de esta figura y su contenido obligatorio puede servir también de utilidad para el cumplimiento de los protocolos familiares, de modo que quien no asuma las obligaciones establecidas no podrá acceder a la condición de accionista o socio; aunque lo que está claro es que estas prescripciones han de figurar de manera expresa y detallada en los estatutos sociales, no bastando la mera remisión al protocolo familiar¹¹.

La fundación es también el momento en que se elaboran los primeros *estatutos* de la sociedad y, por tanto, cuando la familia debe seleccionar y convenir las cuestiones que vayan a quedar incorporadas como cláusula estatutaria desde el principio (derechos especiales de socios, requisitos de acceso al órgano de dirección, adopción de acuerdos, causas de separación y exclusión en la limitada, restricciones a la transmisión de acciones y participaciones, etc.). También será la ocasión para diferenciar entre pactos a llevar a los estatutos (vinculantes para todos los socios, familiares o no, en su caso) y pactos a mantener reservados, como *acuerdos de sindicación* de los socios familiares, con fines de unificar la voluntad del grupo a través del voto o de bloquear el "paquete de control" constituido por las acciones o participaciones en manos de la familia. Esta amplia relación de asuntos que ha de constar en la escritura y los estatutos, además de los que deriven de la autonomía de la voluntad de los socios fundadores (artículos 8, 9 y 10 de la LSA, y 12 y 13 de la LSRL), es la que debe tenerse en cuenta a la hora de valorar las circunstancias del caso concreto a las que se desea dar relevancia societaria con el fin de equilibrar relaciones, prevenir la evolución futura, etc.; todo ello sin olvidar el carácter esencialmente modificable de los estatutos con los requisitos y límites legales.

b. Las acciones y participaciones constituyen un elemento central para el análisis de los aspectos jurídico-mercantiles de las empresas familiares, en la medida que expresan las partes en que se divide el capital y, por tanto, la cuota, atribuible a cada socio, de titularidad de la empresa, así como la medida de los derechos que puede ejercitar. Es éste, además, uno de los ámbitos donde surgen diversidades más acentuadas e interesantes en lo que se refiere al régimen jurídico aplicable en cada tipo de sociedad.

¹¹ *Vid.*, VICENT CHULIÁ, *op. cit.*, pp. 45-63; en igual sentido, MARTÍN BARAÑAGA, A., y CUELLO FERNÁNDEZ, M., *op. cit.*, p. 203. Precisamente, para dar mayor entrada a esta posibilidad, el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, regulador de la publicidad de los protocolos familiares, modifica el art. 187.1 del RRM que matiza que las prestaciones accesorias pueden tener un contenido económico "o en general cualquier obligación". La modificación tiene la suficiente entidad como para entender que se pretende establecer en la práctica el cumplimiento de los protocolos familiares como prestación accesoria social. *Vid.*, al respecto, VIERA GONZÁLEZ, A. J., "Algunas reflexiones sobre el 'Proyecto de Real Decreto regulador de la publicidad de los protocolos familiares' y la empresa familiar", *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 26. 2006-1, pp. 147 y ss.

Las **acciones** de la sociedad anónima están configuradas como parte del capital, cuantificadas en el correspondiente valor nominal, como base de los derechos del socio y como valor mobiliario negociable, que se representa materialmente en documento (el clásico título-valor) o en anotación en cuenta (cuando hay emisión en masa y cotización en el mercado de valores). En el amplio bloque de preceptos que la LSA dedica a las acciones (artículos 47 a 92), a lo que hay que añadir las remisiones a la Ley de Mercado de Valores y sus normas de desarrollo, cuando estén representadas en anotaciones en cuenta, están detallados esos aspectos: acción como parte del capital (artículo 47); acción como conjunto de derechos, económicos, políticos o *sui generis*, que confiere al socio (artículo 48), con la posibilidad de establecer privilegios en clases especiales de acciones preferentes (artículos 49 y 50) y de excluir algunos (así, las acciones sin voto de los artículos 90 a 92); acción como valor, documentado en título al portador o nominativo, o representado en anotación en cuenta, objeto de transmisión libre, pero limitable con ciertas condiciones, (artículos 51 a 65), objeto también de otros derechos reales, como el usufructo o la prenda (artículos 66 a 73), y de negocios de la sociedad sobre sus propias acciones, de muy especiales características y regulación, lo mismo que las participaciones recíprocas, (artículos 74 a 89), y, finalmente, emisible con el carácter de rescatable en las sociedades cotizadas (artículos 92, bis y ter).

Las **participaciones** son también las partes en que se divide el capital en la sociedad limitada, indivisibles y acumulables; atribuyen a los socios derechos iguales, sin perjuicio de las excepciones legales que permiten participaciones especiales por su contenido; pero no tienen el carácter de valores, ni pueden estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones (artículo 5 de la LSRL). Su régimen jurídico está singularmente dirigido a configurar un sistema de transmisión restringida, con constancia en documento público y en el libro registro de socios, con el fin de evitar su libre transmisión salvo en determinados casos (artículos 26 a 34). También caben sobre ellas otros derechos reales (artículo 35 a 38), negocios de la sociedad sobre las propias participaciones, actualmente regulados con criterio más permisivo, precisamente pensado para empresas familiares (artículos 39 a 42), lo mismo que la posibilidad de emisión de participaciones sin voto, recientemente incorporada de forma expresa en el artículo 42 bis¹².

¹² Sobre esta reciente incorporación y su vinculación con la empresa familiar, *vid.*, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, pp. 399 y ss. La posibilidad de crear participaciones sin voto podría resultar especialmente interesante como forma de obtener financiación sin necesidad de romper con el carácter cerrado de las sociedades familiares, o para dar salida en casos de sucesión al problema planteado por los herederos que no tienen interés en la gestión social, sin necesidad de tener que proceder a la adquisición de sus participaciones. Igualmente, es una solución viable para los casos de disolución de la sociedad de gananciales a que pertenezca un socio, en caso de que el sobreviviente no sea miembro de la familiar. En tal supuesto, pueden transformarse las participaciones de este cónyuge en participaciones sin derecho de voto, para evitar problemas respecto a la posible injerencia en la gestión. *Vid.*, al respecto, RODRÍGUEZ DÍAZ, *op. cit.*, p. 89.

Es obvio que lo que atañe e interesa más especialmente a las empresas familiares es el tema de la *transmisión de acciones y participaciones*. La diferencia básica es clara: las acciones, como corresponde a las partes del capital de una sociedad típicamente abierta, están pensadas para la libre circulación, que excepcionalmente puede limitarse con restricciones (por ejemplo, cláusulas de autorización o consentimiento, de adquisición preferente, etc.) que sólo tienen sentido en anónimas pequeñas y medianas, que sólo pueden afectar a las acciones nominativas si están expresamente establecidas en los estatutos y que no pueden hacer “prácticamente intransmisible la acción” (artículo 63 de la LSA); las participaciones, por el contrario y en el contexto de una sociedad más cerrada, no pueden ser objeto de libre transmisión, salvo en determinados casos concretos (por actos voluntarios inter vivos entre socios, con familiares inmediatos –cónyuge, ascendientes y descendientes– y entre sociedades del mismo grupo), pues en los demás casos la transmisión está sometida a las reglas y limitaciones que establezcan los estatutos y, si faltan éstas, a las supletorias legales (artículo 29) que configuran un sistema de consentimiento previo de la sociedad, que puede ser denegado si en tres meses ofrece adquirente (un socio preferentemente, o un tercero) alternativo o, en otro caso, opta por adquirir ella misma las participaciones, que puede tener durante tres años, como ahora lo permite el artículo 40¹³. La disponibilidad estatutaria es, por tanto, amplia, pues el artículo 30 sólo prohíbe las cláusulas que hagan prácticamente libre la transmisión (justo lo contrario que en la anónima), las que obliguen a vender más o menos de lo que el socio quiere, así como las que prohíban la transmisión, por más de cinco años, sin conceder un derecho de separación alternativo. A todo ello se añade también, en ambos supuestos, la posibilidad de introducir cláusulas de preferencia para casos de transmisión forzosa y mortis causa (artículos 31 y 32 de la LSRL y 64 de la LSA), además de la existencia en la propia ley de limitaciones (la autorización de la sociedad) para transmitir acciones o participaciones que lleven aparejada la obligación de realizar prestaciones accesorias (artículos 24 de la LSRL y 65 de la LSA). El marco descrito ofrece, por tanto, un generoso espacio a las empresas familiares para establecer sistemas que controlen los movimientos de capital y la transmisión de partes sociales, así como mecanismos de salvaguardia dirigidos a mantener el aspecto personal, siempre con el objetivo de dar continuidad a la conexión entre capital familiar invertido en la empresa y titularidad de las partes (acciones o participaciones) que lo representan en manos de los socios vinculados al grupo familiar. La amplitud que permiten los estatutos es especialmente significativa en la sociedad limitada por las razones indicadas, pero tampoco es desdeñable

¹³ Igualmente se ha producido una reciente reforma en la sociedad de responsabilidad limitada en materia de adquisición de participaciones propias, ampliando los supuestos en los que dicha adquisición puede llevarse a cabo para permitir que se utilicen temporalmente los fondos sociales para evitar la entrada de socios ajenos al círculo familiar o la descapitalización de la sociedad. *Vid.*, de nuevo, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, pp. 405 y ss.

en la sociedad anónima, sobre todo en la cerrada que no cotiza, aunque debe advertirse de nuevo la frecuencia con que estas empresas tienden a acumular cláusulas estatutarias limitativas de la libre transmisión y pactos de sindicación de acciones o participaciones (tanto de voto como de bloqueo) entre los socios miembros de la familia, lo que, además, puede ser útil y eficaz, si se instrumentan debidamente la ejecución y las penalizaciones por incumplimiento, cuando haya o pueda haber socios no familiares y se desee precisamente un papel diferenciado, con más compromiso entre los socios familiares, para el caso de la transmisión y adquisición de partes del capital. Piénsese que si, en general, las restricciones a la libre transmisión suelen buscar que el capital permanezca entre los socios y no vaya a parar a terceros, aquí se trata de que permanezca entre miembros de la familia evitando no sólo que vaya a terceros, sino incluso a otros socios no miembros de la familia¹⁴.

c. La posición de los socios, en cuanto a los derechos y obligaciones que la integran, presenta igualmente peculiaridades que son de interés. Como punto de partida debe observarse que el contenido básico de tal posición posee una importante similitud en los dos tipos sociales estudiados. Es cierto que en la LSA (artículo 48) hay una enumeración más precisa de los derechos que el texto califica de mínimos, mientras que en la LSRL no hay una referencia tan concreta; pero el resultado no es diferente ni en los derechos económicos, ni en los políticos, salvadas algunas especialidades (por ejemplo, en la LSRL se llama derecho de preferencia al de suscripción preferente, se concede un derecho de examen de la contabilidad a la minoría y existe un derecho de separación más amplio, entre otras peculiaridades). Dejando a un lado esta similitud esencial, la configuración y el ejercicio de los derechos en concreto sí presentan algunas variantes en ambas sociedades, y es ahí donde reside el interés comparativo para la empresa familiar, por lo que procede un análisis breve de los derechos que se ven afectados.

El **derecho al beneficio** presenta un contenido bastante similar, teniendo en cuenta su conexión al resultado contable y la remisión que en esta materia hace la LSRL (artículo 84) a la LSA. En ambos casos consiste en el derecho de los socios a participar en la ganancia líquida obtenida por la sociedad, una vez cubiertas las atenciones preferentes (impuestos, reserva legal, etc.) y siempre que el valor del patrimonio sea superior a la cifra de capital (artículos 213 y 214 de la LSA); pero el criterio de distribución es la participación en el capital social en la LSRL (artículo 85), mientras que en la LSA (artículo 215) se toma como base del reparto proporcional el capital que el socio haya desembolsado, pudiendo en ambos casos procederse a la entrega de beneficio o dividendo a cuenta con los requisitos que el artículo 216 de la LSA establece. Por lo demás, éste es el derecho

¹⁴ Vid., PERDICES HUETOS, A. B., "Restricciones a la transmisión de acciones y participaciones. Algunas cuestiones respecto a las llamadas sociedades familiares", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional...*, T. IV, op. cit., pp. 481 y ss.

que más naturalmente admite preferencia o privilegio en acciones y participaciones especiales (artículo 50 de la LSA y 5 en relación con el 85 de la LSRL), lo que constituye un instrumento particularmente útil para compensar o equilibrar la presencia remunerada por otros conceptos de determinados miembros de la familia, cuando sea necesario, y teniendo en cuenta que también la retribución de los administradores, sean o no socios, puede consistir en una participación en los beneficios (artículo 130 de la LSA y 66 LSA). La LSA, además, permite reconocer un especial derecho a participar en beneficios a los fundadores y promotores (las llamadas ventajas de los fundadores del artículo 11) y a los titulares de acciones amortizadas (los bonos de disfrute del artículo 48), situaciones ambas que cabría extender por estatutos a la limitada.

El **derecho a la cuota de liquidación** tiene igualmente características comunes (artículos 119 y 120 de la LSRL y 276 y 277 de la LSA), dada su estructura similar a la participación en beneficio como derecho económico que es, y en ambos casos puede también ser objeto de preferencia o privilegio en la misma línea.

En el bloque de los **derechos de participación** en la toma de decisiones (los llamados derechos políticos) hay también similitudes y diferencias de interés. Existe, desde luego, un mismo itinerario en su ejercicio, dada su conexión con la celebración de la junta general: asistencia, representación, voto, impugnación, pudiéndose incluir también aquí a efectos sistemáticos el derecho de información. Su alcance, sin embargo, es más desigual.

En relación con la **asistencia**, en la sociedad anónima, además de la previsión de reglas sobre legitimación previa para asistir a la junta (artículo 104), es posible limitarla estatutariamente exigiendo un mínimo de acciones, lo que llevaría a la formación de agrupaciones entre quienes no lo alcancen por sí mismos para asistir en conjunto; mientras que en la limitada tal posibilidad está expresamente excluida (artículo 105 de la LSA y 49 de la LSRL). No está, sin embargo, excluida la posibilidad de asistencia de otras personas distintas a los socios, además de los administradores que deben asistir siempre. El 104, 2 y 3, de la LSA lo contempla, por previsión estatutaria o por autorización del presidente con beneplácito de la Junta, lo que puede suponer una práctica útil en empresas familiares cuando convenga facilitar la presencia, con voz y sin voto, de miembros de la familia que no son socios; nada impide, en principio, aplicar esta medida también en la sociedad limitada.

La **representación** del socio ausente está contemplada en las dos sociedades, pero en la limitada a favor del socio, familiar o apoderado general, salvo autorización estatutaria a otras personas; mientras que en la anónima lo es a favor de cualquiera, salvo restricción estatutaria, y con previsiones diferenciadas para la llamada representación obtenida mediante solicitud pública y la representación familiar (artículos 49 de la LSRL y 106, 107 y 108 de la LSA). Recientemente además, con la reforma de la LSA por la Ley de Transparencia, el artículo 105 ha recogido la posibilidad de ejercer o delegar el voto a distancia, por vía postal, electrónica u otra que garantice la identidad.

En relación con el **voto**, la LSA permite que los estatutos establezcan un máximo a emitir por el mismo accionista o por sociedades del mismo grupo (artículo 105), hipótesis polémica y discutible, no contemplada en la sociedad limitada, que puede cumplir funciones de equilibrio evitando preponderancia excesiva de unos socios sobre otros. En la limitada, por el contrario, existen dos instrumentos especiales de particular interés, que la LSA no permite en el primer caso y no contempla en el segundo. Por un lado, la posibilidad de voto plural o atribución de preferencia en voto a participaciones especiales, que el artículo 5, en conexión con el 53. 4 de la LSRL autoriza como excepción estatutaria al principio “una participación-un voto”, y que el artículo 50 de la LSA excluye expresamente al prohibir cualquier alteración directa o indirecta entre valor nominal y derecho de voto, lo que, entre otras cosas, impide el voto dirimente o de calidad de quien presida la junta general para deshacer los empates. La utilización del voto plural como instrumento regulador de una participación ponderada en la toma de decisiones en la empresa familiar presenta especial significación en la práctica, como es notorio en muchas ocasiones. El otro supuesto es la explícita mención de la privación de voto al socio afectado por “conflicto de interés” en la adopción de los acuerdos enumerados por el artículo 52 de la LSRL, cuestión que la LSA no contempla de forma tan expresa, sin perjuicio del recurso a otros instrumentos, como la impugnación del acuerdo lesivo para el interés social en los términos del artículo 115 de la LSA. Lo que sí está permitido en ambos tipos de sociedad es la creación de acciones o participaciones sin voto (artículos 90 a 92 de la LSA y 42 bis de la LSRL), a las que se reconoce un dividendo anual mínimo fijo o variable con carácter de derecho preferente, tal y como ya se ha indicado.

La **impugnación** de los acuerdos nulos o anulables de la junta general está desarrollada sólo en la LSA (artículos 115 a 122, además de las reglas procesales remitidas a la Ley de Enjuiciamiento Civil), pues la LSRL remite íntegramente la materia en el artículo 56. Se trata de una materia con poco margen de disponibilidad, dada su naturaleza, si bien es posible, con especial interés en empresas familiares, habilitar el procedimiento arbitral como cauce de solución de conflictos entre el socio y la sociedad, o entre grupos de socios, mayoría y minoría, etc., a través de la oportuna cláusula compromisoria incorporada a los estatutos, y sin perjuicio del recurso a otras técnicas de prevención o mediación. Hay que recordar, además, que está también prevista la impugnación de acuerdos del Consejo de Administración en ambas sociedades, por parte de los administradores y de socios que reúnan el cinco por ciento del capital (artículo 143 de la LSA y 70 de la LSRL).

El **derecho de información**, aunque tiene un alcance más particular, aparece también conectado al proceso de toma de decisiones en la junta general, tanto en la LSRL (artículo 51), como en la LSA (artículo 112), que contemplan su ejercicio en forma escrita u oral. La variante concreta relacionada con las cuentas anuales que contempla el artículo 212 de la LSA es también aplicable a la sociedad limitada por la remisión del artículo 84.

Finalmente, la relación de derechos tomada como base culmina con el **derecho de suscripción preferente** de nuevas acciones en la LSA (artículos 158 y 159, con detallada regulación), igualmente previsto en la LSRL bajo la denominación de **derecho de preferencia** (artículos 75 y 76). En ambos casos es excluible con ciertos requisitos, sin que, por otro lado, pueda ser objeto de preferencia o privilegio, ni en la anónima, por expresa prohibición del artículo 50, ni en la limitada, por falta de excepción legal expresa en el sentido del artículo 5.

A modo de conclusión de este apartado, conviene insistir en la importancia de las acciones o participaciones especiales como instrumento que, al otorgar derechos preferentes o privilegiados en lo que es posible legalmente en cada caso, permiten configurar posiciones relevantes (con el voto plural en la limitada) o compensar situaciones (con el dividendo preferente en ambos tipos sociales) de singular utilidad en el ámbito de las empresas familiares. Por otro lado, hay que indicar también que la posición de socio no está sólo integrada por el conjunto de derechos examinados; los socios tienen también deberes (realizar la aportación comprometida, cumplir la prestación accesoria obligada, comportarse lealmente y con fidelidad al interés social, particularmente en casos de conflicto, etc.) que, al margen de otras consecuencias particulares, pueden resultar objeto de sanción por vía de la exclusión de socios que la LSRL contempla de forma expresa en el artículo 98.

d. La estructura de órganos de la sociedad, que obedece a un modelo similar en sus bases pero con numerosas especialidades en los dos tipos societarios, es una fuente principal de cuestiones de interés en las empresas familiares, teniendo en cuenta la índole de las materias implicadas (distribución de competencias, ejercicio y control del poder de decisión, participación efectiva en la dirección de la empresa, etc.).

El modelo de organización en las sociedades de capital en España responde a lo que se ha venido denominando *sistema monista*, donde, además de la junta general de socios, existe una instancia única de administración de la sociedad que puede adoptar varias formas concretas, desde el administrador único hasta el consejo de administración con o sin delegación interna. El sistema se contrapone al llamado *dualista*, donde se produce una disociación orgánica entre la función de supervisión, control o vigilancia, y la función de gestión, encomendadas a dos órganos diferenciados. Tal vez en el futuro, y por influencia de la figura de la Sociedad Anónima Europea a la que se debe el garantizar la opción entre ambos sistemas, se produzca una asimilación mayor en ese sentido (algunas ya se ha venido produciendo por efecto de la delegación de la gestión que deja al consejo como órgano de supervisión); pero, hoy por hoy, las dos leyes societarias regulan la junta general y el órgano administrativo como modelo básico de referencia. Lo hacen además con carácter obligatorio, de modo que ninguno de los dos órganos puede ser suprimido, vaciado o sustituido por el otro. Este principio de "organicismo neces-

rio” también sirve para configurar una relación correcta entre órganos de la sociedad, órganos de la empresa y órganos de la familia: cada uno tendrá su función y su ámbito y no pueden ser confundidos. En lo que aquí interesa, la voluntad societaria la expresan la junta general y los administradores, en su respectivo ámbito de competencias; una decisión del comité de dirección de la empresa o del consejo de familia puede influir sobre la voluntad societaria si los miembros concernidos deciden seguirla, pero no son la voluntad societaria. De modo que un acuerdo social correcto en la forma y en el fondo es válido como voluntad corporativa incluso si se ha adoptado contra la recomendación del consejo de familia o mediando deslealtad de los miembros de la familia a la hora de votar en la junta o en el consejo de la sociedad. Todo ello sin perjuicio del reproche, sanción, exclusión, etc., que proceda si está previsto adecuadamente.

Señaladas estas cuestiones básicas, el régimen comparado de los dos órganos en la anónima y en la limitada presenta cuestiones de especial interés en el contexto de las empresas familiares. Por lo que se refiere a la **junta general de socios** (artículos 93 a 122 de la LSA y 43 a 56 de la LSRL) llama la atención, en primer lugar, la diferente técnica de delimitación de competencias. No hay en la LSA un listado concreto de atribuciones de la junta, y de ahí deriva su carácter residual alejado de lo que fue la tradicional soberanía. En la LSRL hay un listado en el artículo 44, pero sobre todo hay un habilitación para que la junta imparta instrucciones de gestión o someta a autorización decisiones del órgano administrativo, lo que aparece como un recurso de enorme utilidad en las empresas familiares con el fin de conseguir una mayor implicación de los socios con la sociedad. En el proceso de funcionamiento, ambos tipos permiten previsiones estatutarias de reuniones periódicas u obligatorias, de conveniencia familiar por tanto, más allá de la estricta distinción entre reunión ordinaria anual y reuniones extraordinarias, que la LSA menciona más explícitamente que la LSRL. La capacidad de convocar (administradores, socios, juez) es coincidente, con los requisitos exigidos en cada caso, pero en la LSRL es posible sustituir la convocatoria formal por sistemas personalizados (comunicación individual y escrita), más cómodos y menos costosos, y por ello con gran ventaja en estas empresas, que en la anónima sólo se pueden acumular a la publicidad legal sin sustituirla. Lo que sí cabe en ambas, con gran utilidad y utilización en la práctica de las pequeñas sociedades, es la posibilidad de celebrar junta general sin convocatoria, si está presente o representado todo el capital y nadie se opone a tal reunión. Es la conocida junta universal, celebrada efectivamente o sólo en el acta, pero muy frecuente en la realidad societaria de las empresas familiares, que suele ser la vía para adoptar acuerdos, sobre todo cuando existen buenas relaciones entre los socios¹⁵. Fuera de este especial supuesto, la Junta necesita, en el caso de la anónima, un quórum de presencia,

¹⁵ Así, RODRÍGUEZ DÍAZ, *op. cit.*, pp. 94 y ss.

medido sobre el capital y no sobre el número de socios, para su válida constitución, que depende de los asuntos del orden del día y si se trata de la primera o segunda convocatoria. Tanto el quórum como la mayoría sobre los presentes para tomar acuerdos pueden ser elevados en los estatutos, lo que puede convenir en empresas familiares como fórmula para conseguir más participación y consenso entre los miembros. En la sociedad limitada se contempla un sistema distinto: en vez de quórum y mayoría de presentes se exigen mayorías crecientes en función de los acuerdos y calculadas sobre el total de votos en la sociedad (artículo 53). Tales mayorías se pueden elevar en los estatutos, cualificándolas más, para todos o algunos asuntos determinados, e incluso se puede exigir mayoría personal de socios además de la de capital, pero excluyéndose expresamente la unanimidad. Los demás aspectos del funcionamiento de la Junta no plantean mayores cuestiones significativas en lo que aquí interesa.

El **órgano de administración**¹⁶ (artículos 123 a 143 de la LSA y 57 a 70) admite las mismas variantes en ambos casos, con alguna diferencia: un administrador único, dos o más solidarios o separados, dos conjuntos en la anónima y dos o más en la limitada; consejo de administración, a partir de tres conjuntos en la anónima y cuando así se establezca en la limitada, pero con no menos de tres y un máximo de doce en este caso, y sistemas de delegación interna (comisión ejecutiva, uno o varios consejeros delegados, o ambas cosas). La diferencia está en que en la anónima hay que optar por una forma en exclusiva y si se quiere cambiar han de modificarse los estatutos; mientras que en la limitada es posible recoger en los estatutos varias opciones (en la práctica es frecuente que se mencionen todas), pudiendo la Junta optar alternativamente por cualquiera de ellas. En ambos casos pueden acceder al cargo personas no socios, salvo que los estatutos exijan esa condición, incluso acompañándola con volumen de participación en el capital o antigüedad, como también puede ser administrador una persona jurídica (otra sociedad, por ejemplo) que habrá de designar una persona física representante. Caben también requisitos positivos, de amplia e interesante aplicación en empresas familiares, incorporados a los estatutos.

El nombramiento corresponde a la junta, pero en la anónima cabe la representación proporcional de minorías y la cooptación para cubrir vacantes, que no se mencionan en la limitada, donde sí aparece el nombramiento de suplentes (del mismo grupo o rama familiar, por ejemplo), hoy extendido reglamentariamente también a la anónima. Diferencias significativas son las que afectan a la duración del mandato, aspecto de gran interés en las empresas familiares por los efectos derivados: máximo de cinco años, con posibilidad de reelección por períodos de igual duración máxima en la anónima (artículo

¹⁶ *Vid.*, igualmente, RODRÍGUEZ DÍAZ, *op. cit.*, pp. 125 y ss.

lo 126), frente a la duración indefinida, salvo disposición estatutaria fijando plazo, y con reelección entonces, que permite la limitada (artículo 60). En otras cosas la LSRL es más precisa, aunque no haya diferencia de fondo con la anónima (así, en la presunción de gratuidad que obliga a expresar el carácter retribuido del cargo y a indicar el sistema de retribución, que se presume también igual para todos, según el artículo 66 de la Ley y el 185 del RRM; o en la previsión específica de situaciones de conflicto, como la prohibición de competencia o la prestación de servicios del administrador a la sociedad, en los artículos 65 y 67). En los demás aspectos del estatuto de los administradores no hay diferencias sustanciales ni amplio margen de disponibilidad estatutaria, por su propia naturaleza. Sí hay extenso margen en la autorregulación del órgano cuando se constituye consejo de administración, tanto en la estructura interna como en el funcionamiento colegiado, salvados los mínimos legales en materia de constitución (siendo posible la votación por escrito y sin sesión si no hay oposición), adopción de acuerdos, libro de actas e impugnación, además de algunas reglas de la delegación y de delimitación de lo indelegable, en los artículos 136 a 143 de la LSA y con más flexibilidad en el 57 de la LSRL. Los *aspectos jurídico-económicos* de la sociedad (*cuentas, auditoría, financiación, etc.*) no ofrecen mucho margen de disponibilidad, pues están sometidos a regulación generalmente imperativa. En este marco, lo que puede tener interés en la perspectiva de la empresa familiar es la posibilidad de acogerse a las variantes más flexibles de formulación de cuentas, que son la contabilidad abreviada de la propia LSA y la actual contabilidad simplificada introducida por el Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero de 2004, supuestos en que, además, puede no ser obligatoria la auditoría, sin perjuicio del derecho a instarla que se reconoce al 5% del capital, a tenor del artículo 205 de la LSA y que puede derivar también de la aplicación de las normas generales del Código de Comercio (artículos 32, 33, 40 y 41). Pero obsérvese que la aplicación de estas reglas no deriva precisamente de la naturaleza familiar de la empresa, sino del tamaño, pequeño o mediano, que este tipo de empresas frecuentemente alcanzan. En lo demás, y por la influencia económico-financiera que tiene, no hay que olvidar que, como ya se señaló, la sociedad limitada está afectada por algunas restricciones, de entre las que la más notoria, y criticada, es la prohibición de emitir obligaciones, establecida en el artículo 9 de su ley reguladora¹⁷, que sí están permitidas en la sociedad anónima (artículos 282, 310).

Ambas leyes regulan también con bastante detalle la **modificación de los estatutos** y, sobre todo, los casos en que la modificación supone *variación de la cifra de capital (aumento o reducción)*, pues es aquí donde se plantean las cuestiones más habituales y de mayor interés en este aspecto (formas en que pueden materializarse, contrapartida eco-

¹⁷ *Vid.*, al respecto, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, pp. 395 y ss., en particular, desde el punto de vista de la privación de una fuente de financiación para las empresas familiares.

nómica del aumento o la reducción, derecho de suscripción preferente o de preferencia de socios en el aumento y de oposición de acreedores en la reducción, cuando proceda respectivamente, etc.). Con todo, la regulación de la LSA (artículos 144 a 170) es bastante más exhaustiva que la de la LSRL (artículos 71 a 83), lo que en buena medida viene a reconocer la existencia de un marco más flexible para la realización de estas operaciones en la sociedad limitada. Especial repercusión poseen las operaciones que tienen un alcance estructural sobre la sociedad o sociedades afectadas. Aparte de otras operaciones de similar alcance, pero de naturaleza más patrimonial que societaria (cesión global de activo o pasivo, toma de participación significativa de una sociedad en otra, etc.), las leyes de sociedades contemplan las tres operaciones estructurales más típicas, que son *la transformación, la fusión y la escisión* (artículos 223 a 259 de la LSA y 87 a 94 de la LSRL). Todas ellas revisten gran interés por sus implicaciones y por la función que cumplen, con lo que deben ser contempladas en el ámbito de las empresas familiares: la transformación es la vía adecuada para pasar de un tipo a otro (de anónima a limitada o viceversa, sin perjuicio de otras posibilidades), cuando convenga por razones de crecimiento, de adaptación del capital, para evitar una disolución obligada, para acudir a otro régimen jurídico si interesa, etc.; la fusión, con su efecto típico e irreversible de concentración frente a otras opciones como la configuración de un grupo de empresas o la cesión total o parcial de activos, y la escisión, con su propia utilidad añadida para solucionar crisis de bloqueo interno o combinada con una fusión a la que sirve de preparación, son el cauce adecuado para reestructurar empresas y, en la perspectiva que nos ocupa, pueden servir para adecuar la evolución empresarial a la familiar y reorganizar la actividad en uno u otro sentido.

Específico de la sociedad limitada es el apartado de **separación y exclusión de socios**, (artículos 95 a 103). Se trata, sin duda, de uno de los aspectos de más interés para las empresas familiares en tanto que expresa, tal vez como ningún otro, la tendencia personalizadora que caracteriza a este tipo social y que, como reiteradamente hemos indicado, es una de las ventajas añadidas que ofrece para estas empresas; pues la LSA sólo contempla la separación en determinados supuestos específicos, y sin posibilidad de extensión estatutaria, y no conoce la exclusión de socios, ni creo que se pueda instrumentar vía estatutos lo que la ley ha obviado por no corresponderse bien con la naturaleza del tipo social. En el modelo de la LSRL se pretende que, con la separación, el socio discrepante pueda “abandonar” la sociedad voluntariamente y, con la exclusión, que pueda ser “expulsado” el socio incumplidor de sus obligaciones, con el oportuno reembolso de las participaciones en ambos casos. Baste tal constatación para percibir el amplio significado de ambos mecanismos, debidamente combinados y conjuntamente aplicados, en la empresa familiar, teniendo en cuenta que en el texto legal no sólo se enumeran las “causas legales” de separación y exclusión (artículos 95 y 98, respectivamente), sino que se permite añadir otras en los estatutos (con el consentimiento de todos los socios y con la posibilidad, ciertamente discutida, de que sean más concretas o más genéricas, en forma de cláusula general de

separación o de exclusión no necesariamente conectada a supuestos específicos de discrepancia o incumplimiento), se establece el procedimiento para ejercer el derecho de separación y para decidir la exclusión (con necesidad, en este caso, de resolución judicial, además del acuerdo de la Junta, si el socio a excluir tiene más del 25% del capital y la causa de exclusión no es la condena a indemnizar a la sociedad por daños causados), y se introducen cautelas para una adecuada valoración de las participaciones a reembolsar. El hecho de que la primera causa legal de exclusión sea “el incumplimiento de la obligación de realizar prestaciones accesorias”, teniendo en cuenta el amplio contenido que éstas pueden tener, o la posibilidad de que se configuren como causas de exclusión estatutaria los eventuales incumplimientos de obligaciones emanadas del protocolo familiar (siempre, obviamente, que se trate de obligaciones jurídicamente coercibles y no personalísimas o atinentes al estado civil de las personas o a los elementos que configuran la dignidad constitucional básica), ponen bien de manifiesto la excepcional importancia de este asunto.

Finalmente, el último bloque legislativo en ambos tipos de sociedad está dedicado a la **disolución y liquidación**¹⁸ (260 a 281 en la LSA y 104 a 124 en la LSRL), sin que tampoco quepa aquí identificar importantes motivos de especificidad en las empresas familiares. Si acaso, la posibilidad abierta de incorporar en los estatutos causas de disolución preestablecidas que pueden utilizarse para configurar de antemano con ese efecto determinadas circunstancias o acontecimientos que por afectar de manera singular al entorno familiar se haya convenido que operen como causa de disolución, todo ello sin perjuicio de reconocer que en todo caso ya cabe la disolución por acuerdo de la junta, sin concurrencia de causa específica, y que está también prevista, con los oportunos requisitos, la reactivación de una sociedad disuelta. Los demás aspectos, y en especial la rigurosa exigencia de responsabilidad por las deudas sociales a los administradores que incumplan el deber de procurar la disolución o de solicitar el concurso, en su caso, (artículos 262 de la LSA y 105 de la LSRL), son de aplicación general con independencia del carácter de la empresa afectada.

1.2. Otras posibles estructuras a aplicar, en particular, los grupos de sociedades y otras formas de sociedad

Resulta oportuno añadir una referencia a modo de complemento a otras opciones disponibles con fines organizativos, ya sea la configuración de estructuras más complejas de grupos que integran una pluralidad de empresas, normalmente con forma de sociedad, ya sea la adopción de formas societarias peculiares o especiales, que en gran medida son variantes de los tipos de sociedad que ya hemos considerado. En efecto, esta

¹⁸ Vid., al respecto, RODRÍGUEZ DÍAZ, *op. cit.*, pp. 63 y ss.

situación es relativamente frecuente en empresas familiares que han alcanzado un cierto grado de crecimiento y desarrollo y disponen de importantes niveles de actividad diversificada, a la vez que la familia ha ido también configurando distintas ramas, con un elevado número de miembros, que la coincidencia de ambos conjuntos en una misma sociedad empieza a ser percibida como una excesiva e incómoda concentración de riesgo y, a la vez, como una causa de pérdida de eficacia empresarial por falta de especialización. La alternativa que supone crear un conjunto de sociedades diferenciadas, que además se pueden distribuir entre las diversas ramas de la familia, puede aportar especialización, pero amenaza con otros riesgos, como son la dispersión y la descoordinación. Surge entonces la preocupación de encontrar estructuras organizativas que cumplan dos condiciones simultáneamente: deben aportar diversificación en la actividad, para corregir la concentración excesiva, pero deben garantizar también unidad en la dirección, para evitar disfunciones. Aparecen así opciones de *grupos* o *conglomerados de empresas*, entre las que puede haberlas de distinta naturaleza por la forma (sociedades anónimas y limitadas que conviven en el mismo grupo), por el tamaño (pequeñas, medianas y grandes), por la actividad (empresas de distinto ramo, empresas que producen y que distribuyen, etc.) o por otra circunstancia, que están diseñados con esa doble finalidad indicada. De tales estructuras, probablemente la más extendida en la práctica de las empresas familiares que han accedido a este nivel, sea la que combina una **sociedad holding**¹⁹ con **sociedades filiales**. La holding es la instancia de dirección unitaria, con forma de sociedad patrimonial y sin actividad directa, en la que todos los miembros o ramas de la familia participan porque han aportado sus acciones o participaciones en las sociedades preexistentes, pasando a convertirse en socios de la holding. La actividad directa en diversos sectores o en diversos escalones del proceso empresarial se realiza ahora a través de las filiales conectadas a la holding, que las dirige y coordina. Las filiales son a su vez, o pueden ser, sociedades de distintos tipos en las que todo el capital pertenece a la holding (sociedades filiales unipersonales), en las que participa la holding con otros socios miembros de la familia en las proporciones convenidas, o además con terceros que aparecen como socios financieros o industriales según los casos. Es preciso señalar que, si bien desde la perspectiva mercantil no aparecen en estos supuestos novedades significativas respecto de lo analizado en el apartado anterior, pues las sociedades implicadas, tanto la holding como las filiales, revestirán en última instancia la forma de anónima o limitada, el interés de estos conglomerados, por su impacto organizativo y operativo, es notable en el ámbito de la empresa familiar, como lo pone de manifiesto una práctica cada vez más extendida.

¹⁹ Vid., CARBALLO CASADO, C., "Las Sociedades Holding y la empresa familiar: aspectos jurídico-sustantivos y económicos", AA VV, *El protocolo familiar, profesional... op. cit.*, T. V, pp. 273 y ss., en particular, pp. 284 y ss.

Las empresas familiares también pueden adoptar otras formas específicas de sociedad, que normalmente son variantes de las generales o comunes conocidas, y que vienen relacionadas con circunstancias diversas de estructura, tamaño, actividad, fase de desarrollo, etc. Cabe mencionar algunas de especial significación aunque sólo sea a título de ejemplo.

La **sociedad unipersonal**²⁰, regulada en los artículos 125 a 129 de la LSRL y luego trasladada a la LSA por su artículo 311, puede ser la forma de una empresa familiar en primera generación, con el fundador como socio único, pero con vocación transitoria hasta que la incorporación de otros miembros (cónyuge, hijos, etc.) la convierta en sociedad pluripersonal. El proceso puede ser a la inversa también, ya que se contempla la unipersonal sobrevenida por reunión de todo el capital en una sola mano. Por supuesto, en tanto que el socio único puede ser una persona física o jurídica (otra sociedad, por tanto), la unipersonal es instrumento versátil, como ya hemos señalado a propósito de las estructuras de grupo de empresas.

Supuesto específico es el de la llamada **Sociedad Limitada Nueva Empresa**²¹, incorporada a la LSRL (artículos 130 a 144) por Ley de 1 de abril de 2003 y desarrollada ya por diversas normas posteriores sobre tramitación telemática, estatutos tipo, etc. Se trata de sociedades restringidas en su composición (cinco miembros personas físicas), con objeto limitado y con capital entre 3.012 y 120.202 euros, integrado por aportaciones dinerarias, a la que se ofrecen facilidades de constitución, gestión, llevanza de contabilidad, etc., y a la que se regula por medio de algunas especialidades en las materias que integran el régimen de la sociedad limitada (fundación, participaciones, órganos, modificaciones, cuentas, disolución, etc.). En ese ámbito, la figura puede tener alguna utilidad como opción, al menos inicial, de empresas familiares, aunque no parece que haya tenido hasta ahora el grado de aplicación que se esperaba, pues siendo, en principio, una ley de fácil y sencilla aplicación, sacrifica importantes ámbitos de la autonomía de la voluntad a exigencias de agilidad que tienen relación sobre todo con facilitar la calificación registral²².

²⁰ Vid., MARTÍN ROMERO, J. C., "La sociedad unipersonal de responsabilidad limitada", AA VV, *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*, Garrido de Palma, V. M., (dir). Cívitas. Madrid, 1995, pp. 115 y ss., y más recientemente, BOQUERA MATARREDONA, J., "Empresario social unipersonal y responsabilidad limitada", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional... op. cit.*, T. I., pp. 629 y ss.

²¹ Vid., al respecto, RODRÍGUEZ ARTIGAS, *op. cit.*, pp. 383 y ss.; CANO ZAMORANO, L., "Incidencia de la LSLNE en la situación de la empresa familiar", AA VV, *La empresa familiar: encrucijada de intereses personales y empresariales*, Reyes López, M^a J. Thomson-Aranzadi. Pamplona, 2004, pp., 33 y ss.

²² Así, TENA ARREGUI, R., "Organización de la empresa familiar: perspectivas estática y dinámica", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial: su formación, protección y transmisión*, Martínez Díez, R., (dir). Thomson-Cívitas. Madrid, 2006, p. 61.

En otro orden de cosas, la variante de la **sociedad anónima cotizada** (incorporada como categoría a la Ley del Mercado de Valores por la Ley de transparencia de 2003 y sólo puntualmente mencionada en la LSA), de la **sociedad laboral** (anónima o limitada en la que los trabajadores, eventualmente familiares entre sí, disponen de la mayoría del capital, conforme a su Ley reguladora de 24 de marzo de 1997), de la **sociedad anónima europea** (creada por Reglamento comunitario 2157/2001, de 8 de octubre, para servir de cauce de creación de sociedades transnacionales y de próxima introducción en el Derecho español), de otros supuestos de **sociedad especial**, normalmente anónima, por razón de su actividad o de otra circunstancia (sociedades capital riesgo, agrupaciones de interés económico, etc.), e incluso de otras fórmulas societarias que no son variante de las sociedades de capital (sociedades cooperativas, de garantía recíproca, mutuas, etc.), por más que no sean frecuentes en el ámbito de las empresas familiares, no deben quedar excluidas, en la medida en que son formas o variantes de tipos de sociedad legalmente previstos y compatibles con la singularidad accionarial o vínculo familiar entre socios, que es característico de esas empresas.

1.3. La adaptación de los instrumentos sociales societarios a la empresa familiar

Una vez analizada la aplicación de las formas societarias más significativas a la empresa familiar, con las consecuencias de régimen jurídico que de ello deriva, conviene, aunque aquí sólo sea a título también complementario, hacer mención de la importancia que tienen estos que denominamos “instrumentos formales”, a los que se conecta en buena parte la eficacia de las reglas y acuerdos que, en una sociedad en concreto, se pretendan establecer o cumplir. En el caso de las empresas familiares ésta será la vía por la que se introducen en el ámbito societario los específicos criterios, principios, normas, pactos, etc., con los que los miembros de la familia empresaria quieren adecuar el funcionamiento del tipo social elegido a sus particulares circunstancias. Además, el grado de vinculación (jurídica, porque la vinculación moral o ética se mueve en otro plano) de los miembros de la familia que son también socios, administradores, directivos, etc., de la sociedad o de la empresa, estará en relación con el grado de eficacia que a estos instrumentos formales reconoce el Derecho.

De entre ellos, la mayor importancia, por su naturaleza, contenido y efectos, corresponde a los **estatutos sociales**. Como es sabido, se trata de un documento que ha de elaborarse ya en el momento fundacional de la sociedad, forma parte de la escritura y con ella accede a la inscripción registral, aunque tiene materialización propia, y que puede ser modificado cumpliendo los requisitos legales establecidos. Su estructura similar a la de un texto legal y su eficacia vinculante y obligatoria en las relaciones societarias no debe confundir sobre su naturaleza negocial o contractual, como norma convenida entre los socios. Por eso, su contenido está sólo parcialmente tasado (las menciones mínimas están en los artículos 9 de la LSA y 13 de la LSRL), dado que en la escritura se pueden incluir también “todos los pactos

y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer". Pero, por la misma razón de su naturaleza, esta autonomía de la voluntad o libertad de pactos estatutarios, que abarca un amplio margen de disponibilidad, limita con las normas legales imperativas y con los principios configuradores del tipo social correspondiente. Es precisamente esta disponibilidad la que permite añadir en lo que no esté previsto, ampliar o disminuir cuando la norma legal tenga el carácter de mínimo o de máximo, modificar o sustituir en lo no imperativo, etc. Ésta es, obviamente, la razón del interés especial de este instrumento en la empresa familiar, como lo tiene en las demás empresas con forma de sociedad: prácticamente todas las cuestiones apuntadas como fórmulas de adaptación del régimen legal societario a lo largo del examen efectuado anteriormente se concretan en cláusulas estatutarias (así, el sistema de transmisión de acciones o participaciones, la composición y funcionamiento de los órganos sociales, el alcance de los derechos del socio, las prestaciones accesorias, las causas de exclusión y separación, etc.). El problema estará en saber si la ley, o los principios configuradores del tipo, permiten o no prohíben la incorporación a los estatutos de una determinada regla, tal y como oportunamente se ha ido analizando en cada caso. Pero, salvado este aspecto de validez, el mayor grado de eficacia jurídica de un acuerdo en el ámbito familiar se consigue a través de los estatutos que lo convierten en norma vinculante en el ámbito societario. La realidad de que los estatutos se puedan modificar no contradice su carácter obligatorio, como lo prueba el hecho de que su incumplimiento es causa tanto de impugnación de acuerdos de la junta o del consejo, como de responsabilidad de los administradores.

En un nivel inferior de interés, porque su función y su alcance son más limitados, están los denominados **reglamentos de régimen interno**. Se trata de normas dirigidas a regular en un mayor nivel de detalle, desarrollando la ley o los estatutos, los aspectos más directamente relacionados con el funcionamiento de los órganos societarios (convocatoria, reuniones, adopción de los acuerdos, etc.). El fundamento de su legitimación es ahora la capacidad de autorregulación concedida por la ley, y matizada o incluso limitada por los estatutos, que son de superior rango, para que el órgano correspondiente "regule su propio funcionamiento" (artículos 141 de la LSA y 57 de la LSRL). Obviamente, no tienen el carácter de documento necesario que tienen los estatutos, pues estos reglamentos pueden existir o no, pero eso no disminuye su interés ni, cuando existan, su eficacia vinculante para los miembros del órgano en cuestión. En la legislación general de sociedades, la previsión de la capacidad autonormativa se menciona a propósito del consejo de administración que, ciertamente, como órgano colegiado suscita más cuestiones de funcionamiento susceptibles de regularse en uno de estos reglamentos. Pero nada impide usar este instrumento regulador en otras opciones organizativas. Por su parte, la legislación más específica de las sociedades cotizadas (artículo 113 de la Ley del Mercado de Valores) ha introducido el reglamento de la Junta general como pieza obligatoria, lo que tampoco obsta a que los estatutos de cualquier sociedad, o la propia voluntad corporativa, lo trasladen

a otros ámbitos. En la perspectiva de la empresa familiar, el interés de estos reglamentos es indudable en la medida en que son el instrumento adecuado para precisar, detallar y concretar aspectos particulares, que pueden venir ya predeterminados, ordenados o limitados en un nivel más general por los estatutos, aunque no es necesario que así sea. Estos reglamentos, en definitiva, son, junto con los estatutos, aunque cada uno en su ámbito y con jerarquía entre ellos, la otra forma de traducir en norma jurídico-societaria obligatoria lo que, de otra manera, sería acuerdo o voluntad familiar no vinculante en esos términos, sin perjuicio de que lo sea por la propia convicción o disciplina de sus miembros, por el grado de consenso que reúnan o por la autoridad de quien los expresa. Por eso también es útil que, tanto en estatutos como en reglamentos, se incorporen cláusulas compromisorias que prevean sistemas de mediación, solución de conflictos, arbitraje, etc., cuando surjan problemas de aplicación, interpretación o vigencia.

En otra dimensión claramente diferenciada estarían aquellos acuerdos que se celebran entre todos o varios de los socios (los que pertenecen al núcleo familiar, o a una de las ramas de la familia, por ejemplo), pero que no trascienden al plano societario a través de los estatutos, por lo que no son oponibles a la sociedad, sino que permanecen reservados entre los firmantes a quienes afectan (artículos 7 de la LSA y 11 de la LSRL), tratando en cierto modo de escapar al rigor propio de la inscripción registral. Son los llamados **pactos de sindicación** o parasociales²³, cuyo alcance puede ser realmente significativo en el ámbito de la empresa familiar, teniendo los más frecuentes el doble objetivo de concertar las voluntades del grupo a la hora de participar en la adopción de las decisiones societarias tanto en la junta como en el consejo de administración (sindicatos de voto), y mantener el control del capital o del paquete de acciones o participaciones a través de preferencias recíprocas de adquisición de la parte de cada uno por los demás (sindicatos de bloqueo). Su peculiaridad es bien notoria: a diferencia de los estatutos y reglamentos, permanecen reservados entre los miembros del sindicato y sin trascendencia registral (si bien para las sociedades cotizadas el artículo 112 de la Ley del Mercado de Valores ha impuesto una polémica publicidad), su validez no es discutida, pero sus efectos sólo alcanzan a las personas o socios vinculados por tales pactos de naturaleza estrictamente contractual. Los problemas más específicos que plantean son lo de su eficacia, garantía de cumplimiento y efectos del incumplimiento, por lo que no es infrecuente que vengan acompañados de medidas de diversa índole (compromisos dirigidos a evitar o minimizar los riesgos de indisciplina, cláusulas penales e indemnizatorias, etc.), ya que, en última instancia y por regla general, su desconocimiento por los firmantes no anula el acto o negocio (emisión de voto en un acuerdo social, transmisión de acciones, etc.) realizado en contra de lo pactado en el sindicato. Aun con estos matices, es patente también aquí su especial interés en la perspec-

²³ Vid., PAZ-ARES, C., "Los pactos parasociales. Su eficacia", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional... op. cit.*, pp. 709 y ss. y TENA ARREGUI, *op. cit.*, pp. 62 y ss.

tiva de la empresa familiar, sobre todo como instrumento para buscar un mayor grado de compromiso entre los miembros de la familia que son socios o vocales del consejo de administración, o entre algunos de ellos que forman el grupo de control estable de la empresa, máxime si hay otros socios externos o ajenos a quienes no es conveniente vincular en tal grado, sino sólo en el que se establezca para todos en los estatutos.

Además de los instrumentos citados, existen otros de muy distinta naturaleza (desde el informe anual de gobierno corporativo que el nuevo artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores manda elaborar y publicar a las sociedades cotizadas hasta acuerdos de alcance más particular entre dos o más socios distintos a los que configuran un sindicato, con alguna finalidad específica) que, obviamente, no procede analizar aquí, pero sin perjuicio de subrayar también su eventual interés para la empresa familiar cuando proceda.

La empresa familiar, por sus singulares características, suele plantear una intensa demanda de disponibilidad y de libertad de pactos en la utilización de estos instrumentos formales mencionados y derivada de la necesidad de añadir un mayor componente personal en la estructura de la sociedad, o también por la conveniencia de adecuar el régimen societario a un contexto particular en cada caso y en cada momento, según la configuración y la evolución de la familia. Ello permite que se pueda concluir señalando que su interés se ve incrementado finalmente por la relación que puede establecerse con el **protocolo**, instrumento a su vez de expresión de los acuerdos o pactos básicos entre los miembros de la familia para la organización y funcionamiento de la empresa.

La importancia del protocolo como instrumento organizativo de la relación entre familia, propiedad y empresa se ha visto recientemente potenciada tras el desarrollo de la Disposición Final 2ª de la Ley de 1 de abril de 2003, sobre la S.L. Nueva Empresa, que emplaçaba a regular su publicidad registral. En efecto, el Real Decreto de 9 de febrero de 2007 (BOE de 16 de marzo) ha venido a establecer las formas de publicidad de los protocolos familiares de sociedades mercantiles no admitidas a cotización (sociedades anónimas cerradas y sociedades limitadas principalmente), a partir de los principios de unidad (sólo puede publicarse un protocolo por sociedad, sin perjuicio de la publicidad múltiple si un mismo protocolo afecta a varias sociedades y sin perjuicio de la modificación o sustitución del publicado) y voluntariedad (que implica que la publicidad no es obligatoria, quedando la decisión de publicar al arbitrio del órgano de administración, sin perjuicio del consentimiento expreso de los afectados por la publicación de datos personales). Las modalidades de publicidad son, de un lado, la informática, mediante inserción en la página web de la sociedad, y de otro, la registral, que, a su vez, admite tres supuestos (la simple constancia de la existencia de protocolo, no de su contenido, en la hoja abierta a la sociedad en el Registro Mercantil; el depósito en tal Registro de una copia o testimonio total o parcial del documento en que conste el protocolo, junto con las cuentas anuales y con ocasión de la presentación de éstas; la mención expresa de la circunstancia de que

un determinado acuerdo se ha adoptado en ejecución del protocolo tanto en la escritura como en la inscripción registral de dicho acuerdo). El Decreto, además, incorpora un interesante preámbulo descriptivo (en el que destaca una definición general de empresa familiar), un concepto formal de protocolo en el artículo 2º (pactos de familia en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa), y un conjunto de reformas parciales del Reglamento del Registro Mercantil de 1996 referidas a la inscripción de pactos y condiciones sobre diversos aspectos de interés especial en las sociedades familiares (cláusulas penales, valor razonable de acciones y participaciones, arbitraje, comités consultivos, que pueden ser familiares, representación, prestaciones accesorias y ejercicio de derechos sociales). Tal conjunto de medidas reforzará, sin duda, el valor jurídico del protocolo, así como su eficacia en los distintos ámbitos en que pueda producir efectos.

Otros aspectos jurídico-mercantiles relevantes para la empresa familiar: registro y contabilidad, competencia, propiedad industrial, especial referencia a las situaciones concursales

Hablar de empresa familiar como empresa mercantil implica dedicar buena parte a los aspectos jurídico-societarios de las empresas familiares, puesto que puede afirmarse que son éstos, dentro de los aspectos jurídico-mercantiles, los que plantean las principales cuestiones tanto de discusión legal como de aplicación práctica. Pero con ello, ni mucho menos, se agotan los asuntos mercantiles en los que la naturaleza familiar de la empresa puede tener alguna repercusión o suscitar algún problema específico. Ciertamente, el punto de partida debe ser el mismo: tal y como ocurre en la aplicación de los tipos de sociedad a la empresa familiar, no hay en los demás aspectos mercantiles un régimen especial por razón del carácter propio de este tipo de empresas; se les aplica el mismo régimen general previsto, sin perjuicio de que la vinculación estable de la empresa a la familia sea fuente de problemas particulares, más que de normas especiales. Siguiendo el orden habitual con que suele ordenarse la materia mercantil, puede elaborarse la siguiente enumeración de supuestos concretos, que pasamos a comentar de forma esquemática.

En primer lugar y refiriéndonos a los **deberes profesionales** que forman parte del denominado estatuto del empresario (**deber de registro y deber de contabilidad**), en este ámbito puede alcanzar una significación especial la inscripción registral de actos o documentos con trascendencia económica y empresarial (así, las capitulaciones matrimoniales de separación de bienes, o las decisiones de las que depende la vinculación de bienes propios y comunes en el sistema de gananciales, según lo prevé el artículo 87 del Reglamento del Registro Mercantil para el caso de empresarios individuales, pues cuando esté constituida una sociedad es ésta y sus actos los que resultan objeto de inscripción, además de los efectos que se deriven de la inscripción en el Registro Civil de actos relativos al estado civil, régimen económico matrimonial, disposición de bienes, derecho sucesorio, etc., de las per-

sonas de los socios). En materia de contabilidad ya se hizo mención, por ser éste un aspecto igualmente societario, a las distintas posibilidades que la empresa familiar tiene, en función de su tamaño, de acogerse opcionalmente a modalidades más flexibles y sencillas, cuando no rebasen los límites cuantitativos previstos, como son la contabilidad abreviada y el régimen simplificado, pensado este último para la sociedad limitada nueva empresa y para las pymes en general, regulado en el Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero²⁴. Se les permitiría la existencia de un único libro diario especial, el registro de determinadas transacciones de especial complejidad a través de soluciones mucho más sencillas y de menor carga administrativa y la presentación automática de las partidas de sus cuentas a partir de los datos del diario especial de operaciones en modelos específicos. Y, además, estarían las consecuencias que la elección de este método tendrían lugar sobre el régimen de auditoría de cuentas. Es de señalar, en todo caso, la obligación que existe de depositar en el Registro Mercantil las cuentas anuales y, en su caso, el informe de auditoría, en la forma en que está tanto legal como reglamentariamente establecido (artículos 329 a 378 del Reglamento del Registro Mercantil), además de todas aquellas situaciones en las que resulte necesario llevar a cabo la valoración de toda o parte de la empresa familiar como consecuencia de algún tipo de transacción, en particular, a efectos sucesorios²⁵.

Diversas situaciones especiales pueden suscitarse también llegado el caso de aplicar el denominado **Derecho de la competencia**, tomado aquí en sentido amplio y comprensivo tanto de la regulación de la libre competencia (Ley de Defensa de la Competencia, de 17 de julio de 1989) como de la competencia desleal (Ley de Competencia Desleal, de 10 de enero de 1991), pero no porque existan normas específicas al respecto, sino porque precisamente el vínculo familiar conduzca a supuestos constitutivos de prácticas concertadas (fijación de precios, reparto de mercados, etc., entre empresas de la familia no agrupadas y competidoras entre sí) o abusivas (si hay posición de dominio, más bien como grupo de empresas), dé lugar a hipótesis de concentración de empresas sometidas a control (fusiones, tomas de participación, etc.), fundamentalmente la obtención de ayudas públicas que deben ser autorizadas o, sobre todo en casos de con-

²⁴ Algunos de los límites establecidos para acogerse a este régimen simplificado no se acomodan demasiado bien a algunos de los rasgos que se han señalado de posible utilización en las empresas familiares para conseguir una gestión más eficaz, como, por ejemplo, distintas clases de acciones o de participaciones sociales. Y es que uno de los límites cuantitativos es que el capital social de los sujetos contables no esté constituido por varias clases de acciones de participaciones sociales.

²⁵ Vid., CEA GARCÍA, J. L., "Implicaciones paracontables en la empresa familiar", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional...* op. cit., T. IV, pp. 523 y ss., trabajo en el que se refiere a cuestiones como el valor global potencial de la empresa familiar en funcionamiento a efectos de su eventual venta, fusión o situaciones sucesorias, donde destaca, por ejemplo, el cálculo del valor del usufructo vitalicio de la empresa surgido por motivos sucesorios; la valoración de las acciones o participaciones sociales en situaciones especiales, etc. E, igualmente, "Implicaciones contables en la empresa familiar", op. cit., T. VI., pp. 285 y ss.

flicto en el seno de la familia con repercusión en la empresa, derive en comportamientos desleales (tales como la violación de secretos, la explotación de la reputación ajena, los actos de denigración o imitación, u otros de los previstos en la ley).

En el terreno de la denominada **propiedad industrial** (marcas, patentes, diseños, etc.), al que está también cercano el de la publicidad comercial (Ley General de Publicidad, de 11 de noviembre de 1988, donde sobre todo se regulan los supuestos de publicidad ilícita), la problemática más particular deriva de la utilización de elementos de identificación de la familia (el apellido familiar, singularmente) como signos distintivos en la empresa (como denominación de la sociedad o nombre comercial de la propia empresa, como marca de productos o servicios, como rótulo de un establecimiento, etc., a los que se refiere la Ley de Marcas, de 7 de diciembre de 2001), situación que puede plantear complejos problemas de titularidad, derechos de exclusiva, transmisión, límites, etc., respecto de estos elementos tan singulares que pertenecen a un colectivo (la familia en su conjunto) que puede ser más amplio que el de los miembros implicados en la empresa.

Existen otros espacios o ámbitos mercantiles (contratación mercantil, negocios sobre la propia empresa, títulos y valores, colaboradores mercantiles del empresario, sin perjuicio de las cuestiones derivadas de las relaciones laborales y de la aplicación del régimen de la Seguridad Social en la empresa familiar, etc.), donde resulta muy difícil detectar especialidades en relación a la empresa familiar, y es por eso que la última mención concreta se hace a las implicaciones que para la empresa familiar pueda tener la reciente entrada en vigor de la **Ley Concursal**, de 9 de julio de 2003. Afirmado el principio común (no hay reglas concursales especiales para las empresas familiares, máxime cuando la nueva ley ha unificado el denominado presupuesto subjetivo, que ahora puede ser cualquier deudor y ya no un deudor empresario o, dicho en otros términos, no hay concurso de la empresa, en este caso, familiar, sino de su titular o titulares, que pueden ser una o varias personas físicas o jurídicas) y aceptada la aplicación de las mismas variantes de concurso previstas con carácter general (voluntario o necesario, si lo pide el deudor o los acreedores; de persona física o jurídica según la forma de la empresa, con claras implicaciones de régimen jurídico; en procedimiento ordinario o abreviado, según los criterios que marca el artículo 190, de especial interés en nuestro caso por razón del tamaño más habitual de las empresas familiares²⁶; con calificación de fortuito o culpable, y con especiales y graves repercusiones en este caso, etc.), las repercusiones concursales de la existencia de vínculo familiar en la empresa pueden aparecer en diversos momentos y con distinto alcance. Sólo a título de ejemplo, la posibilidad de declaración y acumulación de concursos conjuntos de varios deudo-

²⁶ El procedimiento abreviado se podrá aplicar tanto cuando el deudor sea una persona física como jurídica autorizada para presentar balance abreviado y siendo la estimación inicial del pasivo no superior a un millón de euros. En tal caso, los plazos se reducen a la mitad y sólo se nombra un administrador concursal que puede ser abogado, auditor de cuentas, economista o titulado mercantil.

res, donde pueden encajar situaciones de grupos de empresas (artículos 3 y 25), el cuadro de incompatibilidades y prohibiciones para ser miembro de la administración concursal (artículo 28), la delimitación de supuestos en que pueden ejercerse acciones de reintegración (artículo 71), la aplicación de reglas de derecho de separación en la formación de la masa activa (artículos 77 y 78), la calificación de ciertos créditos como subordinados (artículo 92, en relación con el cual se incluye la lista de personas a las que se considera especialmente vinculadas con el concursado persona física o jurídica en el artículo 93)²⁷, quedando privados de voto en la aprobación del convenio (artículo 122) y relegados en el pago durante la fase de liquidación (artículo 158), cuestión que tal vez sea la fundamental en esta materia, la valoración de ciertas conductas en relación con la calificación del concurso como culpable (la del concursado en los artículos 164 y 165, y la de los cómplices en el 166), etc., constituyen todas ellas manifestaciones de la eventual incidencia del vínculo personal en diversos aspectos del concurso de la empresa, especialmente cuando la empresa tiene carácter familiar.

Está claro que la materia concursal malamente se podrá abordar en un protocolo familiar y que la aplicación de la normativa prevista es ineludible también para estas empresas en las que suele darse con mayor frecuencia determinadas situaciones de vinculación personal que parecen que no son muy bien vistas por el legislador, como es el caso de los créditos subordinados. Es por ello por lo que ninguna variación podría plantearse en relación a los créditos que quedan postergados respecto a los ordinarios, a un quinto puesto en una relación de seis, y de los que fuera titular alguna de las personas especialmente relacionadas con el concursado, considerándose como tales entre las personas físicas, al cónyuge del concursado y las personas que convivan con análoga relación de afectividad, retrotrayéndose en ambos casos las situaciones que hubieran tenido lugar durante los dos años anteriores a la declaración de concurso; los ascendientes, descendientes y hermanos del concursado, junto con sus cónyuges o asimilados o de los cónyuges o asimilados. Si se tratase de personas jurídicas, la Ley se refiere a los socios que sean personal e ilimitadamente responsables o a los que tengan una participación de un 5% del capital social si la sociedad tuviera valores admitidos a cotización o un 10%, en otro caso; los administradores de hecho o de derecho, los liquidadores del concursado persona jurídica y los apoderados con poderes generales de la empresa, así como las sociedades que formen parte del mismo grupo que las sociedad declarada en concurso y sus socios.

²⁷ Se trata ésta, tal vez, de la principal cuestión que se suscita en la relación entre empresa familiar y régimen concursal. Así se pone de manifiesto en varios trabajos de CABANAS TREJO, R., "Situaciones de insolvencia en la empresa familiar (especial atención a los créditos subordinados)", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial... op. cit.*, T. I, pp. 79 y ss.; y "El concurso y su incidencia en la Empresa Familiar", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial: su formación, protección y transmisión... op. cit.*, pp. 9 y ss. También puede consultarse, ESPÍN GUTIÉRREZ, C., "La infracapitalización y la empresa familiar", AA VV, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial... op. cit.*, T. V, pp. 54 y ss.

6. La mediación como sistema de gestión y resolución pacífica de conflictos familiares

Antonio José Sastre Peláez

Introducción: importancia de la empresa familiar

La empresa familiar no sólo es un patrimonio particular de uno o varios grupos familiares, sino que en la actualidad se constituye en un patrimonio social. Esa idea está cimentada jurídicamente en nuestra Carta Magna, artículos 33 y 38, que habla expresamente de la dimensión social de la propiedad privada. Y aunque de forma manifiesta no existiese ese reconocimiento, la realidad demuestra claramente que el patrimonio empresarial se constituye en una riqueza colectiva. La admirable iniciativa del empresario familiar, fundador, se transforma en generación de riqueza y de puestos de trabajo. Su conservación y correcta transmisión no debe importar sólo a las segundas y posteriores generaciones del promotor, sino que debe ser objeto de protección pública.

La empresa familiar, además de los socios propietarios, tiene otros "socios" que poseen interés en la continuidad del negocio familiar: los trabajadores, que desean mantener su puesto de trabajo que les permite cierta seguridad como medio de subsistencia; los proveedores, que desean seguir sirviendo bienes, mercaderías y servicios y para los que en ocasiones la desaparición de la empresa familiar (e.f.) pone en peligro su propia viabilidad; las diversas administraciones públicas, que sin la e.f. dejarían de percibir ingresos fiscales, y la comunidad ciudadana, en general, del lugar donde se ubica la e.f., que verían depreciados sus bienes y sus aspiraciones futuras de desarrollo económico, si finalizase esa fuente de creación de riqueza.

Además, un factor de potencial competitivo se perdería con la desaparición de la e.f. en su condición de tal, al desaparecer del mercado los bienes y servicios que suministraba dicha e.f., perjudicando el tejido empresarial, así como a los consumidores finales que verían desaparecer un buen producto o un servicio necesario para ellos. Todo lo anterior también se

vería materializado ante la falta de una vocación firme de crecimiento y de cambio. Por último, la banca sería otro afectado por la crisis de la e.f., ya que tiene en las empresas familiares (e.f.) unos clientes fieles, con iniciativa y con capacidad de devolución.

Lo anterior, que es un planteamiento genérico, se concreta en cifras reales, que por sí solas justificarían el que se dedique atención a la e.f. y, más en concreto, al conflicto que se genera a la hora de producirse el cambio generacional en la e.f. Según se ha publicado en un artículo¹ sobre e.f., de la mano de Miguel Ángel Gallo, director de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, y de Enrique Mozo, vicepresidente ejecutivo del grupo familiar Composan y profesor de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, nos introducen en unas cifras que sirven para reflexionar²:

- Las e.f. en España aportan el 65% del PIB.
- El 75% de las empresas españolas son e.f.

Generaciones incorporadas:

- El 75% de las e.f. están en primera generación.
- El 16% se encuentran en segunda generación.
- El 8% están en tercera generación.
- El 1%, en cuarta o sucesivas generaciones.

Según un estudio efectuado por John Ward, se ha podido comprobar universalmente que:

- El 30% de las e.f. llega a segunda generación.
- El 15%, a la tercera.
- La expectativa de vida de la e.f. española es de 24 años (promedio), es decir, una generación.
- Dentro del grupo de las 1.000 empresas más grandes de España, el 26% son e.f.
- El 80% del empleo privado en España lo aportan las e.f.

Según la revista *Fortune*, en el mundo las cifras son las siguientes:

- Entre el 65% y el 80% de las empresas de todo el mundo son familiares.
- El 40% de las 500 empresas más grandes de todo el mundo son, asimismo, familiares.
- Las e.f. generan en EE. UU. el 50% del PNB.

Se detecta, teniendo en cuenta estas cifras, la elevada mortandad de la empresa familiar o la pérdida de su condición como tales e.f. (transformación, fusión, absorción por

¹ MANRIQUE, Juliana. "Las trampas profundas de la empresa familiar". *Nueva Empresa.com* n° 464. Madrid, septiembre 2001, pp. 62-66.

² Fuentes de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE.

otras empresas o multinacionales, enajenación, etc.), lo que lleva a pensar que la clave de la supervivencia de las e.f. es, precisamente, la sucesión, aunque se ponen de manifiesto todas las debilidades acumuladas como consecuencia de las trampas, y es en la sucesión cuando afloran; y aunque la sucesión puede aparecer inicialmente como un problema, también, planificando correctamente la misma, puede constituir una oportunidad de cambio evolutivo hacia nuevas posibilidades. Definida, pues, por Enrique Mozo y Miguel A. Gallo como una de las trampas profundas de la e.f., la sucesión generacional planificada y ejecutada se convierte en una posible panacea para la pervivencia de las e.f. Opinan estos autores que “una sucesión planificada, de acuerdo con la propia estructura, posibilita al nuevo empresario el engranaje con el equipo antiguo, al tiempo que se va haciendo su propio equipo, y todo ello lleva tiempo”. Asimismo, considera Enrique Mozo que “el proceso conlleva diseñar las reglas de juego durante la sucesión y después que haya ocurrido. Igualmente hay que preparar el retiro del predecesor, en relación con las actividades a desempeñar y los aspectos económicos”; por último, destaca la necesidad de elegir correctamente al nuevo líder.

Con esas ideas genéricas estamos ante la terapia, pero hace falta previamente diagnosticar la situación. Ésa es la razón fundamental de este trabajo: identificar el problema a tiempo y, aún mejor, hacer actividades de profilaxis a modo de una “medicina preventiva”, para que se pueda transformar el protocolo familiar en una auténtica vacuna, siendo una más de las terapias de índole preventivo. Posiciones maximalistas de un “todo va bien, no hay problemas” y, por lo tanto, “no hay nada que revisar” conllevan necesariamente a una pérdida de “fuelle”, que supone una menor competitividad y pone en peligro una estructura de negocio, que en otros momentos del ciclo de la e.f. fue decisiva, pero que en el momento actual es obsoleta. De ahí que sea necesario estudiar aspectos tan variados como: la génesis del conflicto, sus manifestaciones, formas de diagnosticarlo, diversos intereses y necesidades de los copartícipes en el conflicto, su forma de actuar, las diversas maneras de enfrentarse individualmente o a través de alianzas, las repercusiones en la estructura del negocio, así como la planificación para que se supere positivamente la confrontación en beneficio del negocio y de los “otros socios de la e.f.” (trabajadores, proveedores, administraciones públicas y sociedad en general).

La necesidad de que la empresa familiar continúe como tal de generación en generación obliga, tanto a propietarios o gestores familiares como a directivos no familiares, a adquirir instrumentos de gestión adecuados a la idiosincrasia de la empresa familiar (conflicto entre familia empresaria y empresa familiar) en uno de los momentos más trascendentales y delicados de este proceso, la sucesión en la empresa familiar. Para ello es necesario un acercamiento previo al conflicto y a sus mecanismos más modernos de gestión y resolución (autocomposición y dentro de ella la mediación familiar o ayuda a la negociación).

1. Una aproximación al conflicto

Ninguna de las acepciones del término 'conflicto' recogidas en el Diccionario de la Lengua Española³ de la Real Academia Española de la Lengua son, precisamente, pacíficas: "combate, lucha pelea, enfrentamiento armado, apuro, situación desgraciada y de difícil salida, problema, cuestión materia de discusión, momento en que la batalla es más dura y violenta, existencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos neuróticos; en el orden laboral el que enfrenta a trabajadores y empresarios".

Algunos autores⁴ definen el 'conflicto interpersonal' como un proceso de carácter cognitivo-emocional que indica percepciones de metas incompatibles al menos entre dos individuos.

Liliana Perrone⁵ define el 'conflicto' como aquella situación en que los actores o implicados siguen objetivos diferentes o defienden valores contradictorios (aspecto genérico) o tienen intereses opuestos (aspecto más concreto) o desean obtener los mismo, que la otra parte. Se pretende alcanzar el control absoluto sobre la conducta del otro, como objetivo buscado o como medio para llegar a otros objetivos.

Marines Suárez⁶ define el 'conflicto' como un proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario. Proceso que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación, predominando las interacciones antagónicas sobre las cooperativas, provocando, el antagonismo, en ocasiones, agresiones mutuas o unilaterales. Los participantes en el conflicto lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos, necesidades, intereses y discursos.

El conflicto es una realidad de la vida humana. Ha existido y existirá siempre. Allí donde estén dos o más personas⁷ en interacción, pueden producirse discrepancias que dan lu-

³ *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española de la Lengua*. Ed. Espasa-Calpe. Madrid, vigésima primera edición, 1992.

⁴ CRESPO María Teresa, profesora titular de Psicología de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Valladolid. Comunicación sobre Mediación Familiar, dada el 19 de abril de 1999 en la Academia de Legislación y Jurisprudencia del Colegio de Abogados de Valladolid.

⁵ PERRONE, Liliana. "Técnicas de Mediación Familiar". Curso Mediación Familiar, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Superior de Ciencias de la Familia. Salamanca 1999-2000.

⁶ Cf. SUÁREZ, Marines. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Ed. Paidós. Barcelona, 1996, p. 78.

⁷ Yo diría que incluso el conflicto surge con uno mismo debido a los desajustes de las diversas inteligencias que poseemos: el desequilibrio emocional, el miedo, la ignorancia o desequilibrio racional, las patologías psicósomáticas o lesiones a la propia salud, la baja autoestima o desequilibrio educativo, etc. provocan conflictos con uno mismo, que necesariamente se proyectan hacia los demás en las relaciones interpersonales o sociales.

gar al conflicto, generando tensiones y enfrentamientos que aumentan en función de la duración del mismo, destruyendo o deteriorando las relaciones y provocando luchas interminables. ¿Por qué entramos en conflicto? El problema está en que hemos aprendido a dicotomizar las cosas; eso significa que si la interpretación del otro es correcta, la mía no lo es y viceversa; difícilmente pensamos que ambos podemos tener algo de razón. La diferente forma de entender un mismo acontecimiento y la no aceptación de diferentes opiniones o de diferencias de comportamiento muestran una interpretación exclusivista de la realidad, donde se considera al otro equivocado, por lo que se justifica la defensa, en muchos casos radical, de la propia postura⁸.

Konrad Lorenz, premio Nobel de Medicina por sus trabajos sobre la agresión, ha hecho avanzar considerablemente la comprensión de este fenómeno que aparece cuando alguien se siente molestado por otro. Todo ser físico ocupa un lugar que otros no pueden ocupar; el animal ocupa un territorio, a cuya defensa le dedica una vigilancia agresiva porque este territorio es su lugar de vida, tan personal e indispensable como cualquiera de sus miembros; es esencial que lo defienda si quiere sobrevivir. El hombre también tiene su territorio; pero el hombre necesita mucho más que un territorio material: sólo puede vivir en el seno de una red de relaciones extremadamente densa y variada, en la cual se entremezclan elementos materiales e inmateriales, el uso y la propiedad, la utilidad y el afecto. Y desde que la humanidad ha abandonado la ganadería y la agricultura para adentrarse en una civilización industrial, urbana y tecnológica, ha cambiado profundamente la naturaleza de la red de relaciones indispensables; ahora se denomina "dominio". Mi "dominio" personal es mi familia, mis amigos, mis colegas, mi casa, mi trabajo, mis bienes, mi situación, mi experiencia, mi lenguaje, etc. Cuando se ataca la integridad de un dominio, se ataca a la persona⁹ o más bien, en muchos casos, la persona se siente atacada o piensa que se siente atacada, sentimiento o pensamiento que somatiza.

Sin embargo, en el ámbito en el que nos hemos propuesto centrar nuestro trabajo, el concepto de conflicto ha de referirse exclusivamente al conflicto familiar y su proyección en la empresa familiar. En la relación de familia, hay necesidades, intereses, comportamientos, deseos y expectativas comunes e individuales; hay similitudes y diferencias. Diferentes modos de pensar y actuar y comportamientos similares, opuestos y complementarios. La interacción de todos esos elementos provoca las diferencias que se constituyen en la génesis del conflicto. Dado que las relaciones son fijas pero disconti-

⁸ Cf. BERNAL SAMPER, Trinidad. *La Mediación. Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. Ed. Colex. Madrid, 1998, p. 15.

⁹ Cf. LEBEL, Pierre. *El arte de la negociación*. Ed. Ceac. Barcelona, 1990, pp. 4-5.

nuas, aunque constantes en el tiempo, el conflicto adquiere una dimensión dinámica: es un proceso. Sin ánimo categorizador, podemos entender el conflicto como un proceso de diferenciación o desimilitud que provoca la adopción de posiciones, opiniones o comportamientos discrepantes respecto a las necesidades, intereses, deseos o actividades de las partes inmersas o implicadas en esa dinámica de interacción bilateral o multilateral, y del modo, forma o manera que adoptan los partícipes de la relación interpersonal con respecto a las posibles soluciones en orden a atender las necesidades, deseos o intereses propios, de la familia o colectivos¹⁰.

Es necesario, pues, conocer las necesidades propias, los intereses implícitos y explícitos y contrastarlos con los intereses y necesidades de los otros intervinientes en la relación. Cuando nos analizamos introspectivamente, percibimos que, incluso tomando como referente a nosotros mismos, hayamos diferencias y similitudes con la propia imagen que nos hemos formado o que creemos habernos formado, y en muchos casos con la imagen que los demás forman de nosotros mismos. Así, aún con mayor claridad se constatan las diferencias con los demás. Frente a ello, también es posible que encontremos grandes semejanzas con el otro miembro de la familia. El conflicto surge precisamente por la existencia de diferencias. Diferentes gustos, diferentes intereses, diferentes necesidades, diferentes enfoques respecto a cualquier realidad o frente a cualquier acontecimiento.

Podemos determinar, pues, que el conflicto interpersonal surge por la confrontación de desimilitudes entre los miembros de la familia.

El inicio del conflicto puede estar en la adopción de posiciones divergentes, e inicialmente se busca la imposición del propio criterio o interés frente al diferente del otro. Se mantiene vivo el conflicto con la búsqueda de argumentos que hagan válido o legitimen la posición de cada parte implicada a modo de justificación psicológica. Cuando se gestiona profesionalmente, lo que se pretende, inicialmente, es diferenciar los aspectos emotivos de los racionales de la pugna. El conflicto vivido personalmente supone una implicación emotiva que en muchas ocasiones requiere la ayuda externa para su superación; todo dependerá del modo en que se comporte cada parte inmersa en la disputa, y eso será lo que determinará la intervención o no de un tercer profesional para gestionar adecuada y sistemáticamente el conflicto.

Tres grandes principios configuran la génesis de los sistemas generales de tratamiento de los conflictos: la imposición, la colaboración y la independencia. Estos principios res-

¹⁰ Esta definición propia surgió en las prácticas efectuadas en el módulo de prácticas impartido por la terapeuta y mediadora, directora de este trabajo, Margarita GARCÍA TOMÉ en el marco del Curso Mediación Familiar, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Superior de Ciencias de la Familia. Salamanca 1999-2000.

ponden a los comportamientos que adoptamos en las relaciones interpersonales frente a las diferencias, claramente expuestos por Ignacio Marquínez¹¹.

La **imposición** supone la falta de tolerancia y respeto hacia las diferencias; se basa en el criterio de fuerza o dominio. El conflicto surge, precisamente, del hecho de que alguien impone sobre otros sus propios criterios, su forma de interpretar los datos o las soluciones que deban darse a los problemas que se planteen. Este principio da origen a sistemas autoritarios o totalitarios, donde la posición de cada parte de la relación interpersonal viene definida por posición de dominante y dominado. Este sistema de resolución de conflictos dilata indefinidamente la correcta solución del conflicto, ya que en realidad lo que hace es ocultarlo, ignorarlo, en definitiva cerrarlo en falso. La gestión de las diferencias fundada en este sistema provoca, aunque no siempre, a corto, medio o largo plazo, rupturas irreconciliables –o la propia quiebra de la dignidad personal aunque no se produzca la ruptura de la relación–, impidiendo el desarrollo equilibrado de los partícipes de las relaciones interpersonales, estando el camino, hasta esa ruptura, si es que se produce alguna vez, lleno de tensiones e incomprensiones, cuando no de violencia psíquica y/o física. Normalmente, cuando hay imposición por una parte, el efecto, en estas relaciones, es la sumisión en la otra. Es el sistema más ineficaz, desde el punto de vista de la dignidad personal y del equilibrio emocional, de resolución del conflicto.

El segundo principio, la **independencia**, da origen a un sistema general de gestión de las diferencias que podríamos denominar sistema autónomo. Este sistema, precisamente, elude el conflicto con la ruptura de las relaciones. Las diferencias no existen, porque no existe la relación o ésta ha dejado de existir. De tal modo que, al no existir la relación interpersonal, las diferencias desaparecen y, por tanto, la gestión del conflicto se reduce a levantar el acta de defunción de la relación. Se hace la liquidación tras el inventario, valoración y adjudicación. En eso consiste el sistema de gestión del conflicto. Tampoco es un sistema perfecto, ya que la no elaboración correcta del duelo ocasiona en muchos casos los denominados “flecós” que vinculan obsesivamente más que cuando la relación estaba viva. Se acentúan las diferencias y se impide la correcta comunicación, generándose resentimientos, reproches, desconfianzas, competitividad y, en última instancia, confrontación.

Por último, el principio de la **cooperación** genera un sistema de gestión del conflicto que denominamos de la misma forma, que es el más eficaz y está fundamentado en conceptos o criterios que empatizan a los partícipes de la relación. Las diferencias existen, lo que puede provocar divergencias o conflictos, pero su gestión se fundamenta en

¹¹ Cf. MARQUÍNEZ, Ignacio. Curso: *La autoestima, fuerza integradora*, Instituto Superior de Ciencias de la Familia de Valladolid, mayo 2000.

analizar tranquilamente y con detenimiento las necesidades o intereses de todos y cada partícipe en la relación, estableciendo reglas de participación que favorecen la común convivencia. Identificadas las necesidades e intereses de cada uno, se analizan los modos en que se cumplan sin perjudicar a los demás. Se establece una jerarquía de valores comunes fundados en el respeto y la dignidad humana, y unas reglas flexibles pero claras que permitan su aplicación y desarrollo; se instauran mecanismos pacíficos de resolución de conflictos y se solventan cotidianamente los mismos sobre las anteriores bases. La aportación de unos se ve compensada con la aportación de otros. Es el sistema más eficaz y eficiente de gestionar los conflictos.

Antes de introducirnos en los grandes sistemas de resolución extrajudicial de los conflictos, vamos a hacer un análisis comparativo de los procedimientos principales de resolución de conflictos. El criterio de referencia es el control del proceso y de la toma de decisiones respecto a las soluciones.

Sistemas de tribunales y arbitrajes: La tercera persona oye el caso, toma una decisión que debe cumplirse.

Conciliación: La tercera parte recolecta información sobre los hechos y los argumentos y efectúa una recomendación de peso. No es impositiva, invita al compromiso.

Intermediación/conciliación: La tercera parte ve a los agentes titulares de la divergencia por separado, lleva y trae ofertas y opciones a las partes. A veces hace sugerencias, tiene mucho poder para informar selectivamente.

Mediación: La tercera parte tiene control estricto sobre el proceso, pero no sobre el contenido; se abstiene de decidir o recomendar, ayuda a las partes a identificar los asuntos y las opciones y a llegar a una resolución mediante un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambos.

Facilitación/conciliación: La tercera parte reúne a los participantes y proporciona medios; dirige a las partes hacia el uso de un procedimiento determinado de resolución de conflictos.

Asesoramiento de un experto: Uno de los participantes consulta a un experto en un campo determinado. El experto aporta información sobre los procedimientos efectivos.

Asesoramiento en resolución de conflictos: Un participante consulta a un experto en resolución de conflictos y mediación para que lo ayude a presentar bien el caso.

Negociación: Ambas partes trabajan directamente intercambiando promesas y compromisos para resolver los desacuerdos¹².

¹² Cf. CORNELIUS y SHOSHANA, Helena. *Tú ganas yo gano: cómo resolver conflictos creativamente*. Ed. Gai. Madrid, 1998, p. 180.

2. Algunos de los elementos que componen la estructura del conflicto en la empresa familiar

A) El ejercicio del poder

Tanto en la familia empresaria como en la empresa familiar hay núcleos de poder más o menos organizados donde nacen y se toman las decisiones que afectan tanto a una institución como a la otra. Hay autores¹³ que han diferenciado los diversos centros de toma de decisiones:

- Equipo de gerencia: gobierna la empresa, gestiona el día a día de la marcha societaria y está especializado por tareas o funciones.
- Consejo de Administración: gobierno del negocio, con funciones de gestión del futuro de la empresa, y controla y fiscaliza al equipo de gerencia.
- Asamblea general de socios: control del consejo de administración, ejercicio del poder propietario y ratificación de la actuación del consejo de administración, así como su revocación.
- Consejo de familia: gobierno de la familia, gestión generacional y control de la propiedad.

Otro autor¹⁴ añade un órgano más de la familia empresaria: la junta de familia, que define como un órgano de carácter informativo (no decisorio) que aglutina a todos los miembros de la familia, incluidos los cónyuges que trabajen o no en la empresa, a partir de una determinada edad (v.g. 16 años) y sean o no propietarios para informarles de la marcha de la empresa, definir los objetivos de la familia (lo que la familia espera de la empresa y lo que la empresa espera de la familia), fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia y detectar fallos para que otros órganos busquen la solución.

La identificación del poder dentro de la familia empresaria y su reflejo en la empresa familiar ha llevado a otros autores¹⁵ a definir diversos tipos de poderes:

1. Poder directo dentro de la empresa familiar:

- El poder político ubicado en el consejo de familia: nace del derecho de propiedad.

¹³ Cf. NOGALES CASADO, Fernando. "La continuidad de la empresa familiar". Confederación de empresarios de Córdoba y Universidad de Córdoba, 2003, p. 34.

¹⁴ Cf. SÁNCHEZ-CRESPO CASANOVA, Antonio J.; BELLVER SÁNCHEZ, Antonio y SÁNCHEZ Y SÁNCHEZ, Alberto-Marcelino. *La Empresa Familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Deusto. Bilbao, 2005, p. 57.

¹⁵ Cf. VILANOVA, Adolfo. *El poder en la empresa familiar*. Ponencias del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI Organismo Público Valenciano de la Generalitat Valenciana. Valencia 2001, p. 52.

- El poder estratégico ubicado en el consejo de administración: elaborador del plan estratégico o proyecto de empresa.
- Poder ejecutivo centrado en la dirección general, que tiene por finalidad llevar a la práctica las estrategias que ha escogido el consejo de administración.

2. Poder indirecto o poderes en la sombra o aquellas influencias ejercidas por personas relacionadas con la estructura de la empresa o con la familia capaces de introducir directa o indirectamente en dichos sistemas modificaciones o variaciones importantes, tanto en el ámbito de decisión como de concepto o gestión en los asuntos y estrategias de la empresa familiar.

B) Retirada del fundador

Son varios los factores de desvinculación del fundador de la empresa familiar. Desde el más radical, de la muerte del fundador, al más normal, de la jubilación. En el primer extremo, muerte del fundador, a su vez hemos de distinguir si la misma se produce en pleno ejercicio de sus facultades, relativamente joven y en plena capacidad productiva, o en aquellos supuestos en que, manteniendo el poder sin ceder, en edad avanzada, incluso superando la edad de jubilación, está aún al frente de la toma de decisiones cotidiana. Y en cuanto al otro factor más normal de desvinculación, la jubilación, aun hemos de distinguir entre la retirada planificada y la no prevista y que es espontánea. En el medio se sitúa, el proceso de retirada paulatina, en el que caminan en paralelo la delegación progresiva de funciones por parte del fundador en sus sucesores, con la natural asunción de mayores competencias y responsabilidades por parte de éstos.

Los casos son muy variados y, yo diría que incluso predomina la absoluta casuística en este terreno. Sin embargo, en las empresas más estructuradas, ya hay una clara planificación de la retirada del fundador.

En cualquier caso, al fundador los sucesores nunca le niegan, el que se puede denominar "paseillo diario de fiscalización", "a ver qué tal van los chicos/as".

Evidentemente, la retirada por fallecimiento en plena actividad del fundador es la desvinculación más traumática, ya que obliga a los sucesores, no debidamente preparados, a asumir todo el peso y la carga de la conducción del negocio. Su corta formación, su falta de expectativas provoca cierta ralentización de la actividad empresarial y genera cierta disfuncionalidad e incertidumbre. No obstante, si los sucesores continúan con el proyecto y lo sacan adelante salen fortalecidos en sus capacidades gerenciales. Frente a ese extremo, otra desvinculación de la empresa familiar poco funcional se produce también por fallecimiento del fundador, pero esta vez en una edad que supera la normal de jubilación. Es disfuncional, ya que el fundador ejerce el poder hasta última hora, no permitiendo delegaciones y dejando a la generación siguiente con la incertidumbre de su propia capacidad directiva. Eso, si le quedan sucesores preparados en la empresa.

Frente a esos extremos, la retirada más eficaz del fundador es la de delegación paulatina de responsabilidades a la par que se produce una asunción de competencias por los sucesores, también paulatina y en paralelo. Esta forma de retirada exige un trabajo previo, extenso en el tiempo e intenso en la dedicación por parte del fundador hacia sus sucesores. Podríamos hablar del sistema de retirada pedagógico. Es el que verdaderamente va a permitir a los sucesores consolidar la empresa familiar y expandirla. En este sistema, el trabajo es biunívoco, se piensa en la formación de los sucesores y en la activa retirada del fundador, sobre todo si mantiene sus facultades. Se crea o se le crean actividades parasociales, gratificantes, que no estén sometidas a la presión de la gestión cotidiana, pero que le permitan seguir desarrollando su capacidad innovadora, de gestión o dirección, tales como asociaciones de todo tipo, centros de representación institucional, pertenencia a fundaciones, etc., más el añadido de la visita semanal o diaria a la empresa. Sólo en empresas estructuradas esta forma de desvinculación logra su finalidad: ceder sin traumas el testigo y permitir una equilibrada y satisfactoria actividad del fundador.

No obstante, dentro de la empresa el fundador que se retira de la gestión cotidiana aún tiene mucho que decir. Hay tareas de gobierno del fundador en su etapa poslaboral. Entre ellas algunos autores destacan¹⁶:

- Control de la marcha del negocio y del equipo de gerencia.
- Definición y aplicación del protocolo familiar.
- Implantación de los órganos de gobierno (consejo de administración, consejo de familia, asamblea familiar, junta de accionistas, etc.).
- Profesionalización de la familia empresaria.
- Gestión de la cultura multifamiliar.

C) Elección de líder y sus características

Este apartado está íntimamente relacionado con los procesos de sucesión en la gestión de la empresa familiar y la sustitución del fundador o elección del líder sucesor. Dado que el funcionamiento de la empresa familiar en muchos casos no responde a esquemas estrictamente democráticos, al menos en decisiones transcendentales como elección del líder, dos son los mecanismos para ello: el primero, la voluntad del fundador y, en su caso, de los líderes de las sucesivas generaciones, y el segundo, un mecanismo que consiste en una paulatina y progresiva delegación de funciones del fundador o del líder de la generación anterior a favor de los sucesores o en concreto del futuro líder,

¹⁶ Cf. NOGALES CASADO, Fernando. "La continuidad de la empresa familiar". Confederación de empresarios de Córdoba y Universidad de Córdoba. Córdoba, 2003, p. 152.

y, a la par, una asunción paulatina y progresiva de funciones, responsabilidades y competencias del futuro líder, respondiendo este último modelo, a un sistema, consciente o inconsciente, expreso o tácito, de planificación de la sucesión de la empresa familiar. Otro tercer sistema es entre los sucesores, designar por consenso un líder. En cuanto al ejercicio del liderazgo, podríamos añadir una cuarta forma, que es un liderazgo rotatorio entre los sucesores, adoptado por consenso entre ellos mismos, aunque no es muy corriente.

En cualquiera de esos cuatro sistemas, la evolución de los resultados condiciona la asunción de mayor poder dentro de la empresa familiar. El gestor familiar que logra obtener resultados óptimos, por regla general, confirma su posición como líder o accede a ella. Ahora bien, en el primer sistema (elección del nuevo líder por voluntad del fundador o de los líderes sucesivos) como en el segundo (delegación y asunción de mayores responsabilidades paulatinamente) influyen decisivamente los resultados que el gestor familiar vaya obteniendo, aunque se ve más en el segundo caso que en el primero, donde todavía en la decisión del fundador o líderes sucesivos hay elementos emocionales que también pesan en la elección y que son razones que fundamentan un posterior conflicto que se mantendrá latente durante muchos años. Aunque expresamente no se reconoce, en el tercer sistema de elección de líder (por consenso entre los sucesores) hay en el fondo un componente de relación entre estructura de poder y resultados, ya que se procura elegir al más preparado o al que mejores resultados haya proporcionado a la empresa familiar. En casos de sucesión por *mortis causa* en plena actividad del fundador o líder anterior, la edad es un factor fundamental, ya que el mayor se tiene que hacer prematuramente cargo del negocio familiar, por ser sus hermanos menores de edad; pero estos casos son excepcionales.

En cuanto a las características del líder, destaca sobre todo un profundo conocimiento del negocio familiar. Otro aspecto es una buena preparación técnica. En muchos casos es un familiar con dotes especiales naturales o adquiridas para la dirección de equipos. En los casos del proceso de delegación-asunción paulatina y progresiva, la mayor dedicación al negocio familiar de uno de los sucesores será determinante para la adquisición de su condición de líder. La opinión más abundante es que el líder debe formarse con el paso de los años y un trabajo continuado en la empresa familiar.

Un factor que debe tenerse en cuenta en el análisis del desarrollo de la empresa familiar y su viabilidad en cuanto a tal, es ver el resultado del proceso de elección de líder. Una vez establecido el liderazgo, los más respetados son todos menos los que se han impuesto por voluntad del fundador o de los líderes anteriores, de tal forma que tenemos un mayor porcentaje de respeto al accederse al liderazgo por consenso, rotatorio, o proceso de delegación-asunción progresiva. Hay que añadir que, aunque la elección del líder haya sido impuesta, dentro de ese grupo hay un mínimo de aceptación del liderazgo sin conflictividad, siendo muy alta la aceptación sin dificultades del liderazgo. Del resto minori-

tario de liderazgo conflictivo, sólo la mitad provoca rupturas familiares, ya que la otra mitad solapa de algún modo el conflicto y lo somatiza, pero no llega a la ruptura.

Un componente esencial, y en ocasiones conflictivo, en la empresa familiar, se produce en el momento de la elección del sucesor¹⁷. Una vez llevada a cabo la sucesión parece que el problema ya no existe y se asegura la continuidad de la empresa con un liderazgo eficaz. Sin embargo, el sucesor puede ser el adecuado o no para esa organización concreta, no habiéndose planificado con anterioridad un sistema operativo para esa eventualidad. Debe llevarse a cabo una actividad fiscalizadora para asegurarse que la empresa familiar está gestionada eficazmente. Para este autor, Fernando Casado, los criterios del sucesor desde el punto de vista empresarial deben ser: eficacia, rentabilidad, capacidad de análisis con otras empresas, logro de posicionamiento de mercado. Desde el punto de vista del contexto familiar, los valores son más complejos: liderazgo familiar, capacidad de generación de clima y motivación de los familiares en mejorar su conocimiento y relaciones con la empresa.

Para algún autor¹⁸, sería esencial que, para asegurar una sucesión con éxito, junto a la incorporación de los nuevos líderes, se hubiera establecido un sistema que permitiera la evaluación de la calidad de la gestión, existiendo previsiones en caso de evaluación negativa, disponer de otros candidatos y opciones de sustitución.

Como conclusión diremos que la negociación interna y el consenso es la norma general de resolución de los conflictos que se provocan en las empresas familiares objeto del estudio, sean problemas menores o problemas graves. Incluso cuando se produce la ruptura y división del negocio o empresa familiar, la norma sigue siendo la misma, evitar la confrontación externa, intentar no acudir a los tribunales, aunque hay casos en que esas diferencias insalvables las han dilucidado en los juzgados.

El consenso es el mecanismo que prevalece, el mutuo acuerdo, la elaboración por lotes, la compensación, la adjudicación de negocios diferentes a cada familiar en conflicto, la compraventa entre unos y otros. A los consultores externos los utilizan para obtener información y asesoramiento técnico a las soluciones ya negociadas en el seno familiar, de tal forma que cuando acuerdan la solución, sólo consultan a los externos la viabilidad legal de la misma o sus consecuencias fiscales, laborales o jurídicas. Demuestran, por regla general, un enorme deseo en que la empresa familiar continúe, aunque sea en manos exclusivas de una de las ramas familiares.

¹⁷ Cf. CASADO, Fernando. "Estrategia, liderazgo y gobierno en la E.F.: ¿Liderazgo empresarial, liderazgo familiar?". Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca. Salamanca, 2004, pp. 13 y 14.

¹⁸ *Ibid.*

Ahora bien, no significa que la negociación solucione definitivamente los problemas, ya que en algunos casos, excepcionales, se lleva a cabo una negociación de desgaste, que provoca acumulación de rencores y reproches que perjudica el normal desarrollo del negocio y lo que es peor, una difícil sucesión, ya que el líder de cada rama familiar alecciona en casa contra la otra rama familiar, de tal forma que las relaciones se asientan sobre un polvorín que a la larga estallará virulentamente y con dudas razonables sobre la continuidad de esa empresa familiar.

Como algún autor ha destacado¹⁹, la solución de los conflictos en la empresa familiar no suele ser el mecanismo más utilizado: “el derecho, la organización jurídica –que recordemos es un coste– en muchas ocasiones sólo se utiliza cuando las relaciones familiares no funcionan, porque mientras la armonía es lo imperante la organización empresarial utiliza modos de actuar distintos de los que en el momento constitutivo se pactaron –estatutos societarios y escritura constitutiva–, además no existe en nuestro entorno un régimen jurídico adecuado para la empresa –organización que permita positivizar jurídicamente todas las soluciones gerenciales que se consideran las oportunas para este tipo de empresas”.

D) Salida de los sucesores o familiares de la empresa familiar

Muy pocas empresas familiares, salvo las que tienen menciones expresas en los estatutos, poco normal, o que tengan ya confeccionado el protocolo familiar, disponen de mecanismos previos expresos para compensar la posible salida de los sucesores propietarios cuando éstos no desean continuar con la propiedad de la empresa familiar. Cuando se ha producido una situación de estas características, bien forzada por la muerte de uno de los propietarios, bien por el deseo de alguno de los fundadores de no continuar con el negocio familiar, no hay ningún mecanismo previo que haya previsto esta situación, lo que provoca un conflicto que, por regla general, se resuelve negociando internamente entre los familiares afectados (entre los que desean salir o, ante el fallecimiento del titular de una rama familiar, no desean seguir trabajando o gestionando la empresa familiar, y entre aquellos que van a mantener la propiedad o/y la gestión del negocio). Lo normal es que se busquen las siguientes salidas: desde la tradicional de hacer lotes dividiendo entre la actividad empresarial y el patrimonio no afecto a la actividad, de tal forma que los que desean seguir trabajando o gestionando la empresa familiar se adjudiquen dicho lote, y los que no quieren seguir trabajando en la empresa familiar se adjudiquen el patrimonio no afecto a la actividad; hasta la gran solución de que los que se

¹⁹ Cf. VICIANO PASTOR, Javier. *La compatibilidad entre obligaciones jurídicas individuales en los protocolos familiares y el derecho de sociedades*, ponencia del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI Organismo Público Valenciano de la Generalitat Valenciana. Valencia, 2001, p. 204.

quedan con la actividad empresarial, compensen económicamente a los que la abandonan. Entre medias, existen varias soluciones matizadas de las anteriores; en casos extremos, se buscan las soluciones en litigios judiciales, con el consabido coste económico y emocional para los miembros de la familia.

Por regla general hay una falta total de previsión respecto a esa situación. Quizás las razones son múltiples, aunque en el fondo casi responden a un mismo pensamiento: no se puede distraer recursos a la actividad normal, para dejarlos como "patrimonio en manos muertas" para un supuesto que puede o no darse, o que no necesariamente va a ocurrir; evidentemente referido exclusivamente a la separación de algún familiar en vida, ya que la muerte, hoy por hoy, es algo obvio. Ni aún conociendo esa realidad consustancial a la naturaleza humana, las empresas investigadas, hacen previsión alguna.

Las consecuencias de esa falta de previsión son varias, entre las que destacamos: la generación de un conflicto para el que no se han previsto previamente salidas, y hay que improvisarlas, con lo que se desvían recursos o esfuerzos a atender esa realidad, afectando a corto plazo la producción o desarrollo de la empresa familiar. Lo que antes hubiera supuesto un mínimo esfuerzo, va a suponer un período de máxima dedicación para intentar resolver esa situación. Se cortan o suspenden planes de expansión que, en un momento puntual, pueden afectar al normal desarrollo de la empresa familiar o a su futuro a corto o medio plazo. El coste económico y, sobre todo, el emocional es más alto que si se hubiera previsto antes. El desconocimiento de mecanismos previos provoca el que tengan que buscarse soluciones a marchas forzadas y en muchos casos escasamente meditadas, lo que trae como consecuencia una incorrecta asignación de los recursos.

La empresa familiar, por regla general, continúa como tal, aunque a un sobreprecio que podía haberse evitado.

E) Algunos factores más del conflicto en las empresas familiares

Muchas son las razones y causas de la generación de conflictos en la empresa familiar, aunque la inevitable sucesión provoque el más corriente de los conflictos: el intergeneracional. En las pequeñas empresas familiares, menos de treinta trabajadores, los hijos son, por regla general, universitarios. Se incorporan a la empresa familiar con grandes ideas y deseos de cambiar. Chocan con los fundadores que han creado, levantado y desarrollado la empresa. Son hombres hechos a sí mismos, con cierto éxito que no desea cambiar. En empresas mayores de ciento cincuenta trabajadores, puede haber un consejero o ejecutivo externo que forma al hijo y así se ve reducida la posibilidad de un conflicto intergeneracional²⁰.

²⁰ Cf. AMAT, Joan. "¿Cómo hacer una empresa familiar más profesional?". Conferencia actas Empresa Familiar doc. A-28. Soria, 2000, p. 21.

Las empresa de segunda y sucesivas generaciones, que ya tienen más de treinta años de existencia, han pasado por varios conflictos familiares que permiten detectar varias razones de los mismos. Lo normal es que entre los fundadores no haya conflicto grave que ponga en peligro la continuidad del proyecto común, aunque con la llegada a la empresa de familiares de segunda generación, las relaciones se compliquen, de tal forma que en varias empresas la solución dada por los fundadores, por lo general dos o más hermanos, haya sido la de dividir los negocios para evitar “peleas” entre los primos. Es una de las razones más comunes por las que los fundadores hermanos tomaron su decisión de separarse: evitar disputas de futuro entre sus hijos/as.

Lo alegado por los que ya han pasado por el conflicto es incompatibilidad de caracteres. Otros argumentan diferentes criterios de gestión del negocio familiar. En el fondo hay una clara disputa por el poder.

Hay otros conflictos que no suponen ruptura ni división de la empresa familiar. En algunos casos de sucesión *mortis causa* en plenas facultades del líder de la generación anterior, el conflicto surge en la elección del líder de sustitución. Hay un período en el que hay una especie de vacío de poder, ante la circunstancia no prevista de forma inminente como es este supuesto analizado. Normalmente se salda con negociaciones consensuadas y compensaciones a viudas o sobrinos, de tal forma que, pasada una temporada de cierta incertidumbre, las cosas vuelven a normalizarse.

En otros casos, la relación de igualdad, impuesta por el fundador, va minando la relación, cuando las responsabilidades, competencias y dedicaciones no son ni están equilibradas. Esto a largo plazo provoca un cúmulo de reproches que en cualquier momento puede causar un grave conflicto sucesorio o incluso de continuidad.

Otra de las razones del conflicto es no valorar a cada sucesor de forma diferente, atendiendo a sus cualidades, dedicación, preparación. En algunos casos se ha saldado con el alejamiento o separación del negocio familiar, del que se considera injustamente tratado, llegando a formar su propia actividad empresarial de forma independiente.

En otros casos, la mala gestión de los hijos políticos ha provocado conflictos en las familias empresarias, aunque hay casos en que el fundador confía plenamente en la gestión de yernos y nueras.

El exceso de ambición en alguno de los miembros de la familia ha provocado, en algunos casos, graves conflictos.

En casos de empresas con fundadores al frente pero que alguno de ellos haya abandonado el proyecto, se han alegado razones económicas de las dificultades iniciales de cualquier negocio, donde unos han aguantado y otros se han retirado debido a sus circunstancias económico-familiares.

Son, pues, razones personales, las que están en el fondo del conflicto: sentirse tratados de forma desigual, creyéndose con mayor valía; no distribuir claramente las competencias de los familiares que trabajan en la empresa familiar; en algunos casos la retribución igualitaria, cuando las competencias, funciones y dedicación son diferentes; reproches de la intrahistoria familiar acumulados y no gestionados adecuadamente; ambiciones desmesuradas de algunos miembros de la familia; diferentes criterios de gestión; dificultades económicas de algún miembro de la familia que no puede continuar desarrollando el proyecto empresarial común; caracteres incompatibles entre los familiares que trabajan o gestionan la empresa familiar; luchas internas por obtener el poder; circunstancias sobrevenidas no previstas; influencias negativas de los “allegados”; proyectos propuestos por algún miembro familiar no atendido por el resto; falta de reconocimientos por labores o éxitos realizados por algún familiar; reivindicaciones económicas no atendidas; interferencias de terceros en la vida familiar que afectan luego a la empresa familiar; incorporación a la empresa de familiares, por el mero hecho de ser parientes, que no valen, que no quieren o que no están preparados; falta de planificación de la sucesión; falta de elaboración de sistemas o criterios de incorporación de parientes a la empresa familiar; falta de formación como propietarios a familiares que no trabajen en la empresa familiar; falta de elaboración de instrumentos de gestión del conflicto para evitar que se enquisten o se resuelvan negativamente; ciertas interferencias de problemas de familia que inciden directa o indirectamente en el normal desarrollo de la empresa familiar; falta de claro liderazgo; diferencias de edad entre los gestores que provocan formas o posicionamientos diferentes de ver la empresa o su desarrollo de futuro; diferentes necesidades materiales de los familiares que trabajan en la empresa familiar o incluso necesidades diferentes de desarrollo profesional entre los familiares que trabajan juntos. Éstas son algunas de las razones de la disputa en el seno de las familias empresarias.

3. Cultura de la autocomposición

Los sistemas autocompositivos emergen cada vez con mayor fuerza e intensidad frente a los sistemas tradicionales de heterocomposición de los conflictos (administración de justicia y tribunales arbitrales). Es una nueva cultura de gestión positiva y pacífica de las diferencias, que se fundamenta en una sociedad democrática desarrollada, donde las soluciones a los problemas se insertan en la idea de que las partes implicadas en los mismos son lo suficientemente maduras como para buscar sus propias soluciones sin que sean tuteladas por el Estado a través de los tribunales y cortes arbitrales. Su análisis y estudio son necesarios para tratar de encontrar las claves del relativo éxito de la implantación de estos nuevos sistemas, o más bien de esta nueva filosofía frente a los conflictos. No obstante, hay que recordar que, si bien es cierto que el formato moderno de la mediación como sistema alternativo de resolución de conflictos (A.D.R., Alternative Dispute Resolutions en su versión anglosajona) nace en la Facultad de Derecho de la Uni-

versidad de Harvard en la década de los años setenta del siglo pasado, en todas las culturas y civilizaciones de todos los tiempos, siempre ha existido la figura del pacificador que ayuda a las partes a disminuir la tensión de las disputas y en su caso a resolverlas a través de la ayuda a la negociación.

La evolución conceptual del sistema ha sido la siguiente: en primer lugar, se consideró como un sistema alternativo de resolución de conflictos confrontado a los tribunales; luego, dentro de un desarrollo más realista, como sistema complementario a los tribunales de resolución de conflictos, (teniendo en cuenta, primero, el derecho constitucional y universal de todos los ciudadanos de acudir a la tutela legal efectiva de los tribunales en sus disputas para la eficaz protección de sus derechos e intereses legales y, segundo, en la imposibilidad de que en algunos casos se puedan resolver extrajudicialmente algunos conflictos por múltiples razones), hasta llegar a ver actualmente la mediación como un sistema de gestión y, en su caso, resolución de los conflictos, ya que, aunque algunas negociaciones terminen en los tribunales, el hecho de haber negociado previamente suele rebajar la tensión del conflicto o al menos elimina la mala conciencia de haber desatado una “guerra legal” sin haber intentado un previo acercamiento. Añado un *plus* indicando que esa gestión es “positiva”, de modo que llegamos al actual perfil conceptual de la mediación como un sistema de gestión positiva y auto-composición de los conflictos familiares y sociales; de esta manera el conflicto en vez de verse desde una perspectiva negativa, se ve como una oportunidad de crecimiento.

Todas las referencias a las Leyes contenidas en este artículo se circunscriben a la legislación española, tanto a la legislación estatal como a la autonómica.

El deseo de controlar nuestro destino, fruto de un incremento de nuestra autoestima y madurez personal y colectiva, provoca a las partes enfrentadas la necesidad de tratar de encontrar soluciones alternativas a la resolución de los conflictos, lo que genera un interés de los profesionales inmersos en “oficios de ayuda” en tratar de bucear en nuevos sistemas o procedimientos para la gestión y resolución de las diferencias enfrentadas. La desconfianza en los sistemas heterocompositivos tradicionales, que como *vox populi*, está en la mente de todos, es manifiesta. Todo ello, a pesar de los loables y, en muchos casos, admirables esfuerzos de los servidores de la justicia por realizar un trabajo encomiable, la inmensa mayoría de las veces ajustado a un buen hacer profesional. Sin embargo, ese trabajo, cotidiano, profesional, de la mayor parte de las magistradas/os, no ha evitado el fenómeno social de desconfianza, ya que los aislados fallos o pronunciamientos “llamativos” que provocan escándalo social tienen más fuerza de atracción y morbo que el trabajo cotidiano bien hecho. Huelga insistir en la denominada crisis de la administración de justicia, porque se está también constituyendo en un auténtico tópicos que en nada favorece la búsqueda de soluciones en las confrontaciones de intereses entre las partes inmersas en un conflicto.

La Constitución Española de 1978 configuró un verdadero Poder Judicial (Título VI): Titular de la potestad de control de los otros poderes e instancia de tutela de los derechos de los ciudadanos.

Sociológicamente es conocida la insatisfacción y desconfianza de los ciudadanos frente al poder judicial: masificación de los asuntos, judicialización de las relaciones, falta crónica de recursos, soluciones nacionales y regladas frente a conflictos cada vez más internacionalizados. *La Gaceta quincenal.com* del 15 de abril de 2002 refiere una encuesta del CGPJ (año 2001, barómetros de opinión de los usuarios de la justicia): el 48% de los usuarios de la justicia creía que el juez conoce poco o nada los asuntos que les afectan. Se ha incrementado desde el 12% en 1997. El 44% opinaba que el tiempo procesal que había durado su asunto era “razonable”, frente al 52% que pensaba lo contrario de lo que el 32% opinaba, que el plazo era “muy largo y excesivo”.

Coy Ferrer (1999)²¹ manifestó que era paradójico llamar nueva a la metodología mediacional, aunque sería nueva, relativamente al menos, en lo que se refiere al mundo occidental. Ya las culturas orientales han venido utilizando la mediación desde hace milenios. En realidad la intervención de un tercero respetado y neutral para dirimir disputas familiares y comunitarias es tan antigua como la sociedad misma, cosa que podemos encontrar en la Biblia, el Corán y en las viejas culturas tribales.

Las vías autocompositivas de los conflictos son aquellas que se caracterizan porque son las propias partes, auxiliadas, ayudadas –motivadas o no– por un tercero, las que protagonizan el acuerdo. No se someten a un tercero para que éste resuelva, sino que son las propias partes las que determinan la solución al conflicto, limitándose el tercero a aproximar a las partes en el acuerdo pero nunca de manera que les imponga la solución. Algunos autores como Alcalá-Zamora lo llamaban autodefensa; otros, como Montero Aroca, autotutela. En ambas fórmulas pueden destacarse dos elementos: a) la ausencia de un juez o tercero distinto de las propias partes que imponga la solución; b) la falta de imposición de una decisión por una de las partes frente a la otra²².

Como ya he indicado, el formato moderno de la mediación nace en EE. UU. en la década de 1970, en el seno de la Universidad de Harvard, dentro del marco de las teorías de la negociación, como alternativa a la resolución de los conflictos de carácter empresarial. En el ámbito europeo, se empezó a aplicar en Gran Bretaña a finales de la

²¹ COY FERRER, Antonio, psicólogo. Conferencia: “La Mediación: una nueva metodología profesional”, I Congreso Internacional de Mediación Familiar. Barcelona, octubre 1999.

²² Cf. BELLOSO MARTÍN, Nuria. “Otros Cauces para el Derecho: formas alternativas de resolución de conflictos”, Universidad de Burgos. Burgos, 1999, p. 17.

década de los años setenta. En 1989 se crean los primeros centros privados de mediación en Bristol y Londres. La eficacia de este método ha promovido un requerimiento para que las partes consideren la mediación antes de someter su litigio a la jurisdicción ordinaria en las áreas de civil y mercantil, de acuerdo con una directiva del Lord Chief Justice. En Francia, la institucionalización de la mediación en el Derecho civil data de 1990, con centros privados como el de la Universidad Católica de Lyon, destacados en la formación y aplicación de la mediación, principalmente en el ámbito de los conflictos familiares. En Hispanoamérica, la difusión de la mediación ha sido igualmente rápida, especialmente en Argentina donde, tras una experiencia piloto realizada por el Ministerio de Justicia, se promulgó la Ley 24.573 de 4 de octubre de 1995 de Mediación y Conciliación, instituyendo con carácter obligatorio la mediación previa a todo juicio en el ámbito patrimonial. Finalmente, debe señalarse que no es casual que en el campo de lo que podríamos llamar la *lex mercatoria* sean numerosas las asociaciones profesionales de ámbito internacional que incluyen en sus reglamentaciones una variada y sofisticada gama de métodos alternativos de resolución de conflictos con especial énfasis en la mediación, destacando por su desarrollo el campo de los contratos internacionales de construcción, los contratos modelo de la FIDIC (Federation International des Ingenieurs-Conseils) o la ENAA (Engineering Advancement Association of Japan)²³.

La Recomendación 98-1 (de 21 de enero de 1998, elaborada por el comité de expertos sobre derecho de familia y aprobada el 21 de enero de 1999 por el Comité de Ministros del Consejo de Europa²⁴) a los Estados Miembros sobre la mediación familiar, abrió un proceso de reformas legislativas en el ámbito internacional. La IV Conferencia Europea sobre derecho de familia que se celebró en Estrasburgo los días 1 y 2 de octubre de 1998 sobre “La Mediación Familiar en Europa”, tuvo precisamente como objetivo principal di-

²³ *Ibid.*

²⁴ Conferencia de Dña. Marta REQUENA, Letrada de la Dirección General de Asuntos Jurídicos del Consejo de Europa, responsable de actividades de derecho de familia, impartida el 24 y 25 de septiembre de 1999 en Madrid (España): “El Consejo de Europa es una organización internacional de carácter intergubernamental creada el 5 de mayo de 1949 por el Estatuto de Londres y que tiene competencias en diversos ámbitos de la actividad (política, jurídica, cultural y social, excepto en defensa). Los valores defendidos por el Consejo de Europa son la democracia plural, la protección de los derechos humanos y la preeminencia del Estado de Derecho. Durante estos años el Consejo ha elaborado una gran cantidad de instrumentos jurídicos internacionales (más de 170 entre convenios internacionales vinculantes y recomendaciones que contienen directrices dirigidas a los gobiernos de los estados miembros para reforma del derecho interno o para la armonización de leyes nacionales o establecimiento de un marco para facilitar la cooperación entre Estados), ha creado diversos órganos y ha puesto en marcha programas de cooperación intergubernamental. Actualmente cuenta con 41 estados miembros (Europa occidental y oriental, habiendo solicitado Méjico el estatuto de observador, teniéndolo ya EEUU, Canadá y Japón). La sede está en Estrasburgo”.

fundir a nivel internacional los principios rectores de la mediación familiar contenidos en esa recomendación. A la vista del hecho de que estamos ante una nueva cultura de la paz en los conflictos interpersonales y de que el instrumento que se nos ofrece debe ser analizado desde una perspectiva seria y rigurosa, hemos de reconocer que el instituto de la mediación familiar se encuentra inserto claramente en el gran sistema de la auto-composición de los conflictos.

En España se han promulgado seis leyes autonómicas sobre mediación familiar: ley Catalana 1/2001 de 15 de marzo de 2001 (*DOG* 26-3-01), ley Gallega 4/2001 de 31 de mayo de 2001 (*DOG* 18-6-01), Ley Valenciana 7/2001 de 26 de noviembre de 2001 (*DOGV* 29-11-01), Ley Canaria 15/2003 de 8 de abril (*BOC* nº 85, de 6 de mayo de 2003), Ley 4/2005 de 24 de mayo regulación de la Mediación Familiar como servicio social especializado en Castilla-La Mancha y el proyecto de Ley de Mediación Familiar de Castilla y León (de 23 diciembre de 2004 publicado en el *BO Cortes C y L.* de 14 de febrero de 2005, aprobada definitivamente la Ley en pleno de las Cortes de Castilla y León de fecha 29 de marzo de 2006 publicada en el *BOCYL* de 18 de abril de 2006). Todas ellas, así como la entrada en vigor el 7 de enero de 2001 de la Ley de Enjuiciamiento Civil 1/2000, y la práctica efectuada por los tribunales, nos obligan a hacer un análisis respecto a los principios constitutivos de la mediación familiar. Todos los legisladores autonómicos españoles han efectuado un reconocimiento expreso a la eficacia de la mediación familiar en los conflictos familiares. La ley Catalana 1/2001 en su preámbulo refiere que en Europa la mediación familiar ha sido una solución eficaz a los conflictos familiares. La Ley Gallega 4/2001 igualmente en su preámbulo indica que en el contexto internacional, es particularmente relevante en esta materia la recomendación 98 (I) del Comité de Ministros del Consejo de Europa a los estados miembros, por la que se realiza *“la eficacia de esta institución en vista de las experiencias obtenidas en diversos países y la efectividad real de la mediación familiar ya ha sido contrastada de modo suficiente en algunos ámbitos, revelándose como un instrumento eficaz de solución de los problemas de las discordias entre esposos o parejas”*. Existe la referencia expresa a la demostrada utilidad de esta institución como medio de recomposición ágil y flexible de las discordias, principalmente provenientes de *“supuestos de separación y divorcio”*. La Ley Valenciana 7/2001 expresa la idea de que la eficacia de la mediación familiar se vislumbra como medida especialmente indicada en los casos de crisis de convivencia. En la Ley Canaria en su preámbulo se establece que: *“la mediación familiar, viene cobrando en la actualidad mucha relevancia como solución de los conflictos familiares y, con ello, como el método más efectivo para alcanzar la paz social”*. En la Ley de Castilla y León se recoge expresamente que: *“la mediación familiar se inserta como una fórmula adecuadamente contrastada para encauzar de forma óptima los conflictos familiares y, en especial, los de pareja”*.

4. Principios de la mediación familiar

Una referencia clara y expresa a la mediación familiar y a la empresa familiar viene recogida en la Ley Valenciana 7/2001 de 26 de noviembre de 2001 (DOGV 29-11-01) de Mediación Familiar. Es la única legislación, de las cuatro aprobadas hasta finales de 2003 (catalana, gallega, valenciana y canaria), que regula la aplicación de la mediación familiar para aquellos conflictos que surjan dentro del seno de la empresa familiar. Regulación muy acertada, ya que la mediación es un instrumento muy eficaz para la gestión positiva de cualquier conflicto y, en especial, los que se desarrollan en el seno de la familia y de la empresa familiar. En el art. 3a), al hablar del objeto de la mediación familiar, el legislador valenciano indica que la mediación se utilizará “en la solución de aquellos conflictos contemplados en el art. 13 de esta ley”; y el art. 13 en su apartado 1.a).6 indica que: “podrán solicitar la mediación familiar que regula esta ley personas unidas con vínculo conyugal, o familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en los conflictos surgidos en el seno de la empresa familiar”.

Podemos, no obstante, concluir que también en Castilla y León va a ser posible aplicar la mediación familiar a los conflictos de la empresa familiar. En el apartado D. del art. 3 de la Ley de Mediación Familiar de Castilla y León²⁵, al hablar de los conflictos objeto de mediación familiar, nuestro legislador establece que “las situaciones en las que cabe la aplicación de la mediación familiar en la presente Ley serán las siguientes: D) Otros conflictos familiares surgidos entre cualesquiera otras personas con capacidad de obrar que tengan entre sí cualquier relación de parentesco, en los que el procedimiento de mediación sirva para prevenir, simplificar o poner fin a un litigio judicial”. Por consiguiente, cualquier conflicto entre parientes, sin límite de grados de parentesco, puede ser tratado en mediación, para prevenir o eliminar cualquier litigio y entre ellos hemos de incluir los conflictos que surjan en la empresa familiar entre parientes.

Vamos a indicar las características fundamentales o principios esenciales del instituto de la mediación familiar, realizando una mínima comparativa con el proceso judicial referido a rupturas matrimoniales.

Estos principios constituyen la naturaleza del instituto de la mediación familiar, sobre los que irán fundando las diversas escuelas, sus distintos modos de desarrollar el ejercicio profesional de la mediación familiar, así como las intervenciones particulares de cada persona mediadora, atendiendo a su idiosincrasia, al contexto cultural y social en el que se practique cada mediación y a las características particulares de cada conflicto. Se trata de que, al menos, todos tengamos claro esas características propias y principios formadores como acervo común.

²⁵ Ley 1/2006 de 6 de abril publicada en el BOCYL el 18 de abril y que entrará en vigor el 18 de octubre de 2006.

La mediación familiar es un sistema de gestión y resolución de conflictos extrajudicial/autocompositivo. Es la primera y evidente gran diferencia respecto al sistema judicial, cuyo enunciado lleva implícita la propia explicación, por otro lado obvia. Como hemos dicho antes, se trata, pues, de solución extrajudicial de la conflictividad matrimonial, para evitar la apertura de procedimientos judiciales de carácter contencioso y poner fin a los ya iniciados o reducir su alcance. Por tanto, estamos ante un sistema de prevención o reconducción del conflicto familiar hacia un contexto más dialogante, comunicativo, en definitiva, más pacífico de gestión de las posiciones altamente emocionales de las partes en litigio, que inicialmente carece de efectos procesales. Así pues, podemos anticipar que la mediación familiar es un método extrajudicial de gestión del conflicto familiar de carácter complementario.

En la mediación familiar la solución al conflicto no viene impuesta por terceros como en el proceso judicial o en el arbitral, sino que la solución es negociada, asumida y acordada por las propias partes, sin que la tercera persona mediadora tenga poder de decisión o imposición sobre las soluciones y acuerdos a los que lleguen las partes enfrentadas.

Como ya han indicado algunos autores²⁶, la mediación desplaza el centro de la solución del conflicto desde la obligatoriedad de la decisión del tercero hasta los intereses de las partes, para que sean éstas quienes de forma autónoma encuentren una solución del conflicto basada en sus intereses.

El proceso judicial se enmarca dentro del gran sistema heterocompositivo de resolución de conflictos. La solución de los conflictos que sometemos a ese sistema es impuesta por terceros. El art. 2.1 de la L.O.P.J. establece que el ejercicio de la potestad jurisdiccional, juzgando y haciendo ejecutar lo juzgado, corresponde a los Juzgados y Tribunales determinados en las leyes y en los tratados internacionales. Dicha potestad deriva del mandato constitucional constreñido en el núm. 3 del art.117 de la CE. También en el art. 24.1 de la Constitución Española se indica que todas las personas tienen derecho a obtener la tutela efectiva de jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos, sin que en ningún caso se pueda producir indefensión. El arbitraje también impone la solución aunque las partes eligen al juzgador (art. 9.1 y 2 de la Ley 36/1988 de 5 de diciembre de Arbitraje: “en el convenio arbitral las partes podrán designar los árbitros, incluso deferir a un tercero su designación” y art. 10.1 “las partes podrán encomendar la administración del arbitraje a corporaciones de derecho público y asociaciones que desempeñen funciones arbitrales”). Los pronunciamientos arbitrales, laudos, obligan a las partes a estar y pasar por lo estipulado e impedirá a los tribunales tener conocimiento de las cuestiones litigiosas sometidas a arbitraje, siempre que la par-

²⁶ Cf. SIX, Jean-Francois. *Dinámica de la Mediación*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997, p. 207.

te a quien interese invoque mediante declinatoria, ello conforme al art. 11 de la Ley de Arbitraje. Los efectos que produce el laudo arbitral firme son idénticos a la cosa juzgada art. 37 de la Ley de Arbitraje.

Sistema cooperativo/no adversarial. La mediación familiar es un sistema cooperativo en el que se persigue la necesidad de, ante el conflicto familiar, mantener “puentes abiertos” de comunicación suficientes para pacificar el conflicto y salvaguardar intereses superiores a los propios intereses particulares, como son el interés de los hijos y del resto de parientes implicados en las relaciones emocionales (abuelos, tíos, etc.) y, en ausencia de hijos, el propio interés de la dignidad de cada parte en conflicto. Frente a la solución tradicional heterocompositiva, donde la estructura del debate es de defensa a ultranza de las posiciones e intereses de cada parte, la mediación familiar estructura el proceso a través del sistema cooperativo, empático y no adversarial. La máxima es “yo gano, tú ganas” y, sobre todo, “nuestros hijos ganan”.

Carácter personalísimo. Este principio supone que la asistencia a la mediación no puede delegarse, ha de llevarse a cabo por el profesional y es necesario que las partes asistan personalmente a las reuniones de mediación, sin que puedan valerse de representantes o intermediarios²⁷.

Flexibilidad y antiformalismo. En la mediación familiar hablamos de un proceso circular no preclusivo. Aun sometida a un procedimiento en cuanto al inicio, finalización, carencias temporales, levantamiento de ciertas actas y formalización de acuerdos, lo cierto es que, en cuanto al contenido de los debates y presentación de argumentaciones, la mediación no es preclusiva, ya que se puede volver a tratar los asuntos cuantas veces sean precisas. Esto no quita para que la mediación consista en un proceso altamente estructurado, aunque no es un proceso ordenado de una manera normativa²⁸ en cuanto a su desarrollo.

La intervención en mediación no es lineal ni preclusiva, ya que lo tratado en una sesión puede de nuevo volver a ser negociado en cualquiera de las sesiones de mediación siguiente y sólo cuando las partes han llegado al consenso total se procede a la redacción final de los acuerdos.

En mediación familiar las legislaciones autonómicas regulan expresamente sólo la primera y la última reunión, ya que el desarrollo del proceso queda delimitado por los derechos y deberes de la persona mediadora y de las partes, aunque se suele regular una duración máxima del proceso para evitar que se dilate innecesariamente; no obstante, si las partes

²⁷ Cf. GARCÍA GARCÍA, Lucía. *Mediación Familiar. Prevención y alternativa al litigio en los conflictos familiares*. Monografías de derecho civil. Dykinson, Madrid, 2003. p. 146.

²⁸ Cf. CALCATERRA, Rubén A. *Mediación Estratégica*. Ed. Gedisa, Barcelona, 2002. p. 33.

lo deciden, puede prorrogarse lo que estimen. Todas suspenden el trámite judicial si ya estaba iniciado. La normatización del proceso de mediación es mínima y su desarrollo dependerá de las necesidades de las partes y de la propia dinámica del proceso.

Principio de voluntariedad. Es uno de los principios que históricamente ha sido más debatido, en el sentido de que hay sistemas legales que lo establecen como obligatorio y previo al proceso judicial, como requisito de procedibilidad, y otros, sin embargo, no. En general, en Europa, en la actualidad, existe un acuerdo bastante generalizado de que la mediación preceptiva no es recomendable.

Desde una perspectiva de la voluntariedad, Martí Casals (1999)²⁹ define la mediación como un procedimiento no contencioso de resolución de conflictos, en el que las partes participan voluntariamente con el deseo de evitar un procedimiento judicial contradictorio. Este autor recoge la idea de que uno de los criterios más difundidos en relación con la mediación familiar es la convicción de que sólo será eficaz si los que participan en ella lo hacen de modo voluntario.

Dentro de las conclusiones del Congreso Internacional de Barcelona (España) de Mediación Familiar, de octubre de 1999, destaca la necesidad de que la mediación familiar tenga un carácter voluntario respecto al sometimiento de las partes al proceso de mediación familiar, y de que, evidentemente, en cualquier momento o fase del procedimiento de mediación puedan abandonar el mismo. También así está recogido en las conclusiones de los Congresos Internacionales de Mediación Familiar y Otras Mediaciones, celebrados en octubre de 2001, noviembre de 2003 y junio de 2004 en Valladolid (España), auspiciados por la Dirección General de la Mujer y la Dirección General de la Familia de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León (España).

Principio de neutralidad. La neutralidad requiere que la persona mediadora no oriente y, menos aún, imponga a las partes su propia escala axiológica frente a la propia de cada parte, evitando, pues, plantear alternativas dirigidas a alcanzar soluciones que sean más conformes a la propia escala de valores del mediador. Según Martí Casals (1999)³⁰, la neutralidad está definida autónomamente por la imparcialidad en la Resolución del Consejo de Europa R(98) I, aunque no debe confundirse neutralidad con ausencia de valores por parte de la persona mediadora, ni con su pasividad. El propio procedimiento de mediación familiar tiene sus propios valores como, por ejemplo, promover el acuerdo, mantener tras la ruptura la relación entre padres e hijos o ayudar a los padres a que tengan en cuenta las necesidades y los deseos de sus hijos, defender el in-

²⁹ Cf. MARTÍ CASALS, Miquel. Conferencia sobre la "Mediación en el Derecho Comparado: Principios y clases de Mediación Familiar en el Derecho Europeo", dada en octubre de 1999, *Actas del Congreso Internacional de Mediación Familiar de Barcelona*. Barcelona, p. 10.

³⁰ *Ibid*, p. 13.

terés superior de los hijos, determinar la existencia de violencia o no para denunciarla, etc. Debe quedar claro que las decisiones las toman las partes y no la persona mediadora. Ésta fomenta la comunicación para la consecución de acuerdos, así como propicia el respeto de las partes, la igualdad de capacidad negociadora y el equilibrio del poder de las partes.

Hay que tener en cuenta que la neutralidad de la persona mediadora, considerada más bien como un “mito”, es puesta en tela de juicio por algunos autores³¹. Parten de la idea de que cuando la persona mediadora intenta manejar los conflictos, él también se introduce en ellos. La persona mediadora se convierte en parte involucrada, aunque con sus propias perspectivas y desde su propia posición singular como convocantes, intérpretes y supervisores. En síntesis, las personas mediadoras desempeñan inevitablemente un papel influyente en el despliegue del conflicto durante la intervención. La influencia de la persona mediadora es inevitable en virtud de lo que sabemos sobre la naturaleza fundamental de cualquier interacción humana: no podemos formar parte de una interacción sin contribuir a darle forma, moverla y dirigirla continuamente. Las orientaciones de las personas mediadoras, sus concepciones explícitas o implícitas del conflicto, la justicia y la moral (Littlejohn, Sahilor y Pearce), su inclinación ideológica y su creencia sobre la naturaleza y el uso de la resolución de problemas (Folger y Bus), sus ideas acerca de cuáles son los relatos más creíbles (S. Cobb), la selección del lenguaje para influir en las percepciones de su propia credibilidad y orientación (Tracy y Spradlin) son factores que contribuyen a determinar de qué modo se despliega en última instancia el conflicto dentro de la mediación. Todo este reconocimiento tiene varias consecuencias prácticas que merecen destacarse: hay que especificar las formas aceptables de influencia del mediador ante la inevitabilidad de algunas de ellas, distinguiendo las que pueden asumirse, puesto que no causan ningún problema y forman parte del rol del mediador, de las que conllevan problemas y, por ello, deben ser inaceptables.

Desde otra perspectiva, Ignacio Bolaños (1999)³² pone de manifiesto que en la práctica este principio es complejo de llevar a cabo inflexiblemente, pues, aunque los modelos tradicionales de mediación identifican a la persona mediadora como el responsable del proceso que no tiene ningún tipo de influencia en los acuerdos, podemos entender que el resultado final, los contenidos definitivos que pacta la pareja, están contruidos en relación con esa persona mediadora, que, indudablemente, tiene su propia influencia en el proceso.

³¹ Cf. FOLGER Joseph P. y TRICIA S., Jones. *Nuevas direcciones en mediación: investigación y perspectivas comunicacionales*. Ed. Paidós. Barcelona, 1999, pp. 305 a 308.

³² BOLAÑOS, Ignacio. Conferencia: “Entre la confrontación y la colaboración: Transacciones y transiciones”, recogida en las *Actas del I Congreso Internacional de Mediación Familiar*. Barcelona, octubre 1999, p. 45.

Por último, la necesidad de descontextualizar ideológicamente la intervención de los profesionales de la mediación, es destacada en un trabajo reciente de Agudo Santamaría (2005)³³: “Lo ideal sería que las partes pudieran acudir a un espacio de mediación familiar que garantizase la eficacia del servicio y no respondiera a ideologías determinadas”.

Principio de imparcialidad. Podemos definir la imparcialidad, dentro del ámbito de la mediación familiar, como la cualidad de no tomar partido por alguien, siendo objetivo en el tratamiento de la cuestión, descubriendo los intereses y necesidades de todos los intervinientes, respondiendo de forma objetiva a cualquier planteamiento expuesto o interés expreso o implícito en cualquier proceso.

Six (1997)³⁴ considera que la mediación es imparcial porque no supone favorecer indebidamente a una u otra de las dos personas, o a uno u otro grupo; la persona mediadora debe mantenerse en la distancia justa entre los dos y debe dejarse conducir, en su trabajo con ambos, por los criterios de la verdad y la equidad.

Trinidad Bernal (1998)³⁵ expresa que la imparcialidad se refiere a la actitud de la persona mediadora, mostrando opiniones equilibradas sin gestos preferentes hacia ninguna de las partes.

La imparcialidad es definida por Margarita García Tomé (2000)³⁶ como la posición de la persona mediadora que permite ayudar a ambos sin tomar partido por ninguno de ellos, respetando los intereses de cada parte, aunque es de la opinión de que la persona mediadora no rompe la imparcialidad si durante el proceso intenta eliminar los desequilibrios de capacidad negociadora apoyando unas veces a uno y otras a otro. Hay elementos objetivos que rompen la imparcialidad del mediador, cuales son tener relación personal o de amistad o parentesco, o bien tener enemistad manifiesta o intereses contrapuestos o relación de dependencia personal o profesional con alguna de las partes.

Principio de confidencialidad. Para Martí Casals (1999)³⁷, al comentar la Recomendación nº R (98) 1, establece que la mediación familiar deberá llevarse a cabo en privado y lo que en ella se trate debe ser considerado confidencial. Para este autor significa que la persona mediadora no debe revelar ninguna información que haya obtenido durante el procedimiento o con ocasión del mismo a menos que tenga el consentimiento

³³ AGUDO SANTAMARÍA, Flor de Lis. *La neutralidad en la mediación: un principio autónomo*, Memoria Final del Curso de Mediación Familiar de la Universidad Pontificia de Salamanca (España). Salamanca 2005, p. 53 (inédito).

³⁴ Cf. SIX, Jean-Francois. *Dinámica de la Mediación*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997, p. 207.

³⁵ BERNAL SAMPER, Trinidad. *La Mediación: una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. Ed. Colex. Madrid, 1998, p. 55.

³⁶ GARCÍA TOMÉ, Margarita. “Técnicas de Mediación Familiar”. Curso Mediación Familiar, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Superior de Ciencias de la Familia. Salamanca, 2000.

³⁷ *Ibid*, p. 14.

expreso de ambas partes o que así lo requiera la legislación de cada país. Se establece la idea de que la persona mediadora no puede estar obligada a redactar informes en los que se refleje el contenido de las discusiones llevadas a cabo durante el procedimiento.

Estamos ante un principio esencial para que su consagración y respeto permitan otorgar a la mediación un reconocimiento general y una confianza en dicho instituto. Six (1997)³⁸ considera que la mediación familiar debe regirse por el secreto.

Sin embargo hay excepciones a ese principio:

- Si no es personalizada y se utiliza para fines de formación o investigación.
- Si comporta una amenaza para la vida o la integridad física o psíquica de una persona.
- Cuando se obtenga información sobre hechos delictivos perseguibles de oficio.
- Se encomienda a la persona mediadora la vigilancia de situaciones en las que haya signos de violencia doméstica, física o psíquica, entre las partes.

Principio de profesionalización. Para que la mediación familiar tenga éxito, se requiere que quienes la lleven a cabo tengan la formación adecuada. En ese sentido se suele hablar del principio de la profesionalización, aunque no es homogéneo el criterio de cómo debe llevarse a cabo. La Recomendación nº R (98) 1 considera que aquellas personas que se dediquen a la mediación familiar deben tener una cualificación profesional y una experiencia previa en relación con las materias con las que van a tratar, y además, haber recibido una formación específica.

Martí Casals (1999)³⁹ comenta que para que la mediación familiar tenga éxito, se requiere que quienes la lleven adelante tengan la formación adecuada. En ese sentido se suele hablar del principio de la profesionalización, aunque no es homogéneo el criterio de cómo debe llevarse a cabo. La Recomendación nº R (98) 1 considera que aquellas personas que se dediquen a la mediación familiar deben tener una cualificación profesional y una experiencia previa en relación con las materias a tratar, y además, haber recibido una formación específica.

En España hay varias ofertas formativas. La Universidad de Burgos, a través de un curso de posgrado cuya duración es de 330 horas, ha formado a personas mediadoras provenientes de diversos orígenes profesionales (psicólogos, abogados, trabajadores sociales, psicopedagogos, educadores sociales, etc.). Los colegios profesionales de abo-

³⁸ Cf. SIX, Jean-Francois. *Dinámica de la Mediación*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997, p. 207.

³⁹ Cf. MARTÍN CASALS, Miguel. *La Mediación familiar en derecho comparado, principios y clases de Mediación en el derecho europeo*. Conferencia recogida en las Actas del I Congreso Internacional de Mediación Familiar. Barcelona, octubre 1999, pp. 14 y 15.

gados, trabajadores sociales y psicólogos están efectuando cursos en varias ciudades de una extensión de 300 horas. La Universidad Pontificia de Salamanca realiza cursos de experto en Mediación Familiar y se expiden diplomas de capacitación para la Mediación Familiar, según los requisitos exigidos por la Carta Europea de la Formación de Mediadores Familiares. La UNAF (Unión de Asociaciones Familiares) oferta en Madrid un Curso de Formación en Mediación Familiar de 240 horas divididos en 14 módulos con realización de prácticas y elaboración de memoria final. Se expide un diploma de capacitación para la mediación familiar, según los requisitos exigidos por la Carta Europea de la Formación de Mediadores Familiares. Estudios semejantes se imparten también en la Universidad de Comillas de Madrid, la Complutense de Madrid, la AIEEF (Asociación Interdisciplinaria Española de Estudios de la Familia) de Madrid y la Universidad Oberta de Cataluña.

5. A modo de conclusión sobre mediación y conflicto en la empresa familiar

La mediación no es compulsiva, las partes deciden por sí mismas entrar en ella, pero no renuncian a optar por otras vías⁴⁰. En la mediación todas las partes resultan ganadoras, una vez llegado al acuerdo, puesto que se llega a una solución consensuada y no existe, como en el proceso judicial o incluso arbitral, el resentimiento de sentirse perdedor al tener que cumplir con la imposición de la solución por un tercero, juez o árbitro, propio de un proceso de naturaleza heterocompositiva⁴¹. Como algún autor ha indicado, la mediación puede considerarse como una forma “ecológica” de negociación o acuerdo transformador de las diferencias⁴².

En los últimos diez años los científicos sociales estudiaron no sólo la evaluación de la mediación como sistema de resolución o gestión de conflictos, sino que analizaron cómo funcionaba la mediación en el contexto de los sistemas sociales que ella misma integraba. Se obtuvieron comparaciones entre la mediación y las alternativas que tenía la misión de reemplazar. Pero esas comparaciones no se basaban sólo en las diferencias de satisfacción y costo en las disputas mediadas y no mediadas, también se centraban en los mediadores en trabajo. Se concluyó que la mediación es un proceso adaptativo; de hecho, su naturaleza es más bien laxa y abarca bajo su rótulo métodos de diversidad considerable. Las formas que tomaría la mediación dependerían en gran medida de la estructura

⁴⁰ Cf. KOLB, Deborah M. *Cuando hablar da resultado: perfiles de mediadores*. Ed. Paidós. Barcelona, 1996, p. 18.

⁴¹ Cf. BELLOSO MARTÍN, Nuria. “Otros Cauces para el Derecho: formas alternativas de resolución de conflictos”, Universidad de Burgos. Burgos, 1999, p. 25.

⁴² Cf. WARAT, L.A.. *Ecología, psicoanálisis y mediación*. Ed. Almed. Buenos Aires, 1998, p. 5.

económica y política en la que tenga lugar, del estatus y experiencia de las partes en el procedimiento, de la experiencia profesional y la afiliación organizacional del mediador, y de una multitud de otros factores. Los críticos han empezado también a cuestionar la capacidad de la mediación para satisfacer las necesidades de los desfavorecidos y de las personas sin poder, que eran derivados al procedimiento en cantidades abrumadoras. Los ricos, en cambio, no parecían muy interesados en esta alternativa⁴³.

A pesar de ello, la mediación, como sistema complementario, alternativo o gestor del conflicto, avanza en todo el mundo occidental de forma imparable, extendiéndose a todos los ámbitos, ya que por su propia naturaleza, si la finalidad es atender el conflicto, gestionarlo y ayudar a las partes a que encuentren soluciones y acuerdos viables y satisfactorios para todos, donde haya conflicto, ahí la mediación tendrá un campo abonado para su desarrollo. No es necesario enumerar todos las experiencias, congresos, cursos, conferencias, organismos que ya en nuestro país están trabajando y formando en mediación, pero lo cierto es que, en poco tiempo, esta nueva cultura de la autocomposición impregnará toda nuestra sociedad, creando un nueva forma de interrelacionarnos y de resolver pacíficamente y con los menos sufrimientos posibles, en beneficio de las propias partes en conflicto, nuestra desavenencias y disputas.

Recogiendo ideas de Ripol-Miller (1999)⁴⁴, la mediación moderna, por un lado, es lo suficientemente joven como para estar en un proceso constituyente, pero, por otro, tiene suficiente pasado –más de dos décadas en los países anglosajones– como para poder ser considerada institución ya con plena naturaleza propia, camino de ser disciplina científica.

Ideas actuales concretas sobre la mediación fueron recogidas en las conclusiones del Congreso Internacional de Barcelona, resumidas como siguen:

La mediación se ha mostrado como un instrumento útil no sólo como alternativa o complemento de la justicia, sino además como vía para solucionar conflictos y mejorar la comunicación y la relación entre las personas.

Estamos ante una realidad social joven y en evolución, que es necesario observar suficientemente y desarrollar con prudencia.

Se evidencia la necesidad de otorgar reconocimiento a la figura de la mediación, institucionalizándola mediante un marco legal que garantice los principios de voluntariedad en cuanto a su participación o no en el proceso, libre decisión de las partes en su continuación, neutralidad, imparcialidad, confidencialidad y profesionalidad.

⁴³ Cf. KOLB, Deborah M., *op. cit.*, p. 19.

⁴⁴ RIPOL-MILLER, Alex, psicólogo y mediador familiar. Ponencia recogida en actas: "La evolución de los modelos de Mediación Familiar nos permite considerar a esta disciplina como un nuevo contexto de cambio en el trabajo psicosocial con familias", *I Congreso Internacional de Mediación Familiar*. Barcelona, octubre 1999, p. 29.

Asimismo, se pone de manifiesto la necesidad de establecer criterios para garantizar la captación de los diferentes profesionales que intervienen en mediación. Se valoran positivamente las variadas iniciativas que se están implementando en España en materia de formación y que hacen evidente la necesidad de ordenar sistemáticamente el estudio de la materia, con la finalidad de garantizar un ejercicio profesional eficaz que prestigie esta metodología de autorregulación pacífica de los conflictos, característica de una sociedad democrática avanzada. Las instituciones públicas y privadas deberían poner en marcha los mecanismos que permitieran el uso efectivo de la mediación⁴⁵.

Como colofón, el procedimiento de mediación se caracteriza por una serie de principios, la mayoría de ellos poco discutidos, de aceptación casi universal. Se puede decir que la mediación es un procedimiento no contencioso de resolución de los conflictos en el que las partes participan voluntariamente, con el deseo de evitar un procedimiento judicial contradictorio y adversativo, en el que prima la libre decisión de las partes, siendo función del mediador acercar las posiciones de éstas, pero ni toma decisiones ni resuelve, manteniendo la imparcialidad por la que presta ayuda a los enfrentados sin buscar alianzas ni tomar partido por ninguno, tratando de eliminar los desequilibrios existentes entre ellos, estos últimos, debidos a su diverso poder de negociación, manteniéndose neutral sin orientar a las partes para alcanzar acuerdos que sean más conformes a la propia escala de valores del mediador, pero sin confundir eso con una ausencia de valores por parte del mediador ni con su pasividad, y constituyendo todo este sistema un proceso confidencial llevado a cabo por un profesional de la mediación⁴⁶.

Por último, respecto al conflicto en la empresa familiar, concluimos que una de las características fundamentales de la empresa familiar es el deseo de continuidad como tal. Para ello, alguna de las ramas familiares se hace cargo de la continuidad de la tradición empresarial de su familia, buscando soluciones para garantizarla.

El conflicto en la empresa familiar, por regla general, se resuelve sin necesidad de acudir a los tribunales. Se gestiona internamente a través de negociaciones.

Las razones del conflicto familiar son múltiples y variadas, aunque en la base figuran las causas de carácter personal que tienen proyecciones económicas. Se pueden destacar entre muchas las siguientes: sentimiento de trato desigual creyéndose con mayor valía; no distribuir claramente las competencias de los familiares que trabajan en la empresa

⁴⁵ "Conclusiones del I Congreso Internacional de Mediación Familiar". Barcelona, octubre 1999.

⁴⁶ Cf. MARTÍN CASALS, Miquel. "La Mediación familiar en derecho comparado, principios y clases de Mediación en el derecho europeo". Conferencia recogida en las *Actas del I Congreso Internacional de Mediación Familiar*. Barcelona, octubre 1999, pp. 9 a 14.

familiar; en algunos casos, la retribución igualitaria cuando las competencias, funciones y dedicación son diferentes; ambiciones desmesuradas de algunos miembros de la familia; diferentes criterios de gestión; caracteres incompatibles entre los familiares que trabajan o gestionan la empresa familiar; luchas internas por obtener el poder; influencias negativas de los “allegados”; falta de reconocimientos por labores o éxitos realizados por algún familiar; reivindicaciones económicas no atendidas; interferencias de terceros en la vida familiar que afectan luego a la empresa familiar; incorporación a la empresa de familiares que no valen, que no quieren o que no están preparados; falta de planificación de la sucesión.

La cultura de la necesidad del protocolo, como instrumento de prevención del conflicto, no está muy desarrollada aún. No acaba de generalizarse el sentido de utilidad del protocolo familiar. Pocas empresas lo tienen elaborado y no hay un sentimiento común de su utilidad.

La gestión de la gestión familiar está, mayoritariamente, en manos de familiares y no de directivos externos que apenas tienen representatividad.

La salida de los familiares que no desean continuar en la empresa familiar se soluciona, mayoritariamente, por la compra o compensación por lotes de su propiedad o bien por entrega de patrimonio no afecto a la actividad mercantil, generalmente inmuebles.

No hay una planificación previa de la sucesión de la empresa familiar.

Mayoritariamente las retribuciones entre los familiares que trabajan en la empresa familiar son igualitarias, aunque no tengan las mismas funciones, competencias o dedicaciones, aunque a mayor dimensión y profesionalización de las empresas familiares, las retribuciones se adecuan a funciones, responsabilidades y resultados, siendo diferentes entre familiares en atención a esos factores.

Las segundas y sucesivas generaciones se han incorporado desde muy jóvenes a trabajar en las empresas familiares, siendo de la opinión muy generalizada, de que los sucesores deben incorporarse desde abajo.

Históricamente el líder era designado por el fundador, aunque ahora se extiende poco a poco un acceso al liderazgo a través de un proceso de delegación y asunción paulatina y progresiva de las competencias y responsabilidades dentro de un ambiente de consenso entre los sucesores, no exento de ciertas tensiones derivadas del propio proceso.

Hay una tendencia cada vez más importante hacia un funcionamiento interno por consenso y se está imponiendo este sistema de toma de decisiones, aunque la característica tradicional y general es la falta de democracia interna en las empresas familiares, donde el líder de cada generación toma y gestiona las decisiones cotidianas y las de cierta envergadura, atendiendo a sus propios criterios.

Bibliografía

- *La Mediación Familiar: alternativa a un conflicto. Perfil de las familias separadas, desde un centro de orientación familiar*, Álvarez Álvarez, María José y Baquero Gordo, Inmaculada. *Familia. Revista de ciencias y orientación familiar. Universidad Pontificia de Salamanca*. Salamanca, 1999.
- *¿Cómo hacer una empresa familiar más profesional?*, Amat, Joan. Conferencia actas Empresa Familiar doc.A-28. Soria, 2000.
- *Solución extrajudicial de conflictos: Alternative Dispute Resolution (ADR) y derecho procesal*, Barona Vilar, Silvia. Tirant Lo Blanc. Valencia, 1999.
- *Otros cauces para el Derecho: formas alternativas de resolución de conflictos*, Belloso Martín, Nuria. Universidad de Burgos. Burgos, 1999.
- *La Mediación. Una solución a los conflictos de pareja*, Bernal Samper, Trinidad. Colex. Madrid, 1998.
- *Mediación y Derecho, encuentros y desencuentros*, Bustelo Elicabe-Uriol, Daniel. Actas Congreso Internacional de Mediación Familiar de Barcelona. Barcelona, 1999.
- *Mediación estratégica*, Calcaterra, Rubén A. Gedisa. Barcelona, 2002.
- *Estrategia, liderazgo y gobierno en la E.F.: ¿Liderazgo empresarial, liderazgo familiar?*, Casado, Fernando. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Salamanca. Salamanca, 2004.
- *Tú ganas, yo gano: cómo resolver conflictos creativamente*, Cornelius Shoshana, Helena. Gai. Madrid, 1998.
- *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española de la Lengua*. Espasa Calpe, vigésima primera edición. Madrid, 1992.
- *Nuevas direcciones en Mediación: investigación y perspectivas comunicacionales*, Folger, Joseph P. y Jones, Tricia S. Paidós. Barcelona, 1997.
- *Negociaciones: entre la cooperación y el conflicto*, Font Barrot, Alfredo. Grijalbo. Barcelona, 1997.
- *Mediación Familiar: Prevención y alternativa al litigio en los conflictos familiares*, García García, Lucía. Dykinson. Madrid, 2003.
- *La negociación eficaz*, Hindle, Tim. Grijalbo. Barcelona, 1998.
- *Manual de Negociación y Mediación*, Juan Malaret, Ph. D. Colex. Madrid, 2001.
- *Cuando hablar da resultado: perfiles de mediadores*, Kolb, Deborah M. Paidós. Barcelona, 1996.
- *El arte de la negociación*, Lebel, Pierre. Ceac. Barcelona, 1990.
- *Mediación en el Derecho Comparado: Principios y clases de Mediación Familiar en el Derecho Europeo*, Martí Casals, Miquel. Actas Congreso Internacional de Mediación Familiar de Barcelona. Barcelona, 1999.
- *Bases Jurídicas para una Regulación de la Mediación*, Mata de Antonio, José María. Aqua. Zaragoza, 2004.
- *El proceso de Mediación*, Moore, Christopher. Granica. Barcelona, 1995.
- *La continuidad de la empresa familiar*, Nogales Lozano, Fernando. Confederación de empresarios de Córdoba y Universidad de Córdoba. Córdoba, 2003.
- *Mediación Familiar. Teoría y práctica: principios y estrategias operativas*, Parkinson, Lisa. Gedisa. Barcelona, 2005.

- *Técnicas de Mediación Familiar*, Perrone, Liliana. Curso Mediación Familiar, Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto Superior de Ciencias de la Familia. Salamanca, 1999-2000.
- “La Mediación: resolución alternativa de conflictos”, Piferrer Aguilar, Anna, Carlos Ansótegui Gracia y Abel, Garriga Moyano. *Rev. Economist and Jurist*. 1999.
- *Actas Congreso Internacional de Mediación Familia*, Ripol-Miller, Aleix. Barcelona, 1999.
- *La Empresa Familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*, Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J.; Bellver Sánchez, Antonio y Sánchez y Sánchez, Alberto-Marcelino. Deusto. Bilbao, 2005.
- “Principios Generales y definición de la mediación familiar: su reflejo en la legislación autonómica”, Sastre Peláez, Antonio José. *Revista La Ley* nº 5478, febrero de 2002. Madrid, 2002.
- *Dinámica de la Mediación*, Six, Jean-Francois. Paidós. Barcelona, 1997.
- *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Suárez, Marines. Paidós. Barcelona, 1996.
- “La mediación familiar: una alternativa a la resolución de los conflictos familiares”, Torrero Muñoz, Magda. *Actualidad Civil* nº 23, junio de 2000.
- *La compatibilidad entre obligaciones jurídicas individuales en los protocolos familiares y el derecho de sociedades*, Viciano Pastor, Javier. Ponencias del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI Organismo Público Valenciano de la Generalitat Valenciana. Valencia, 2001.
- *El poder en la empresa familiar*, Vilanova, Adolfo. Ponencias del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI Organismo Público Valenciano de la Generalitat Valenciana. Valencia, 2001.
- *Ecología, psicoanálisis y mediación*, Warat, L. A. Almed. Buenos Aires, 1998.

7. La fiscalidad en la empresa familiar

Carlos Díaz Marquina

Introducción

La empresa familiar en España ha merecido la atención del legislador tributario, si bien no ha dado origen a un cuerpo de normas debidamente sistematizado. El ordenamiento tributario no acoge este término. La tónica es un conjunto de normas dispersas y fragmentarias respecto de las que se ha denunciado cierta inseguridad jurídica.

Tanto la empresa como la familia son instituciones que han sido abrigadas por la protección constitucional. Los conceptos objeto de protección son abiertos y susceptibles de diversas interpretaciones, lo que supone una gran facilidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Recordemos que la realidad familiar de nuestro país ha sufrido una profunda transformación, que ha supuesto una nueva protección a realidades que anteriormente no habían merecido la atención del legislador (matrimonios homosexuales, parejas de hecho, reformas en el derecho de adopción, entre otros.)

La normativa fiscal utiliza con preferencia la expresión “actividades económicas” en sustitución de la de empresa. Encontraremos menciones en varios impuestos: Actividades Económicas, Sociedades, IRPF e IVA. De ellas se deduce un concepto caracterizado por la ordenación de factores de producción con un fin de entregar bienes o de prestar servicios en el mercado (Antonio Vaquera García).

En cuanto a la familia, tampoco utiliza un concepto propio y podemos afirmar que matiza la circunstancia familiar la actividad económica, y que esa matización da lugar a determinadas normas, habitualmente en forma de beneficios fiscales.

Las líneas que a continuación se desarrollan no pretenden alumbrar una solución total a los aspectos tributarios de la empresa familiar y sí destacar los aspectos más importantes y más peculiares de esta institución.

Al cierre de este texto ha sido publicada la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, en el *BOE* de 29 de noviembre, que modifica varios impuestos, el IRPF, Impuesto de Sociedades, Impuesto de Patrimonio e Impuesto sobre la Renta de No Residentes y que afecta a la materia que nos ocupa. Esos cambios se reseñan en estas líneas.

1. Especialidades en IRPF

La forma jurídica a través de la cual se instrumente la empresa familiar va a ser determinante para la tributación de sus resultados. Así, la opción por una forma societaria implicará su tributación por el Impuesto de Sociedades, mientras que el empresario individual o las entidades en atribución de rentas tributarán por IRPF. Este segundo supuesto es el que vamos a analizar a continuación.

1. La primera peculiaridad surge en relación con aquellos empresarios casados en **régimen de gananciales**. La normativa fiscal no sigue la regulación del Código civil. Es el titular de la actividad económica (artículo 11.4 LIRPF) quien integra el rendimiento en su declaración por este impuesto, a pesar de que la renta obtenida tenga el carácter de ganancial (artículo 1.347 C.c.). Si el alta en IAE figura a nombre de uno solo de los cónyuges, éste será el que incluya el rendimiento y se vea perjudicado por la progresividad del impuesto. Habrá que estudiar la pertinencia de una cotitularidad que permita su fraccionamiento. Este problema no se planteará en el caso de un matrimonio casado en régimen de separación de bienes.

Debemos recordar que la unidad familiar será quien opte por la declaración individual o conjunta de sus miembros (cónyuges e hijos menores y asimilados), al margen de cuál sea su régimen económico matrimonial.

Es conveniente analizar la composición de la renta obtenida por la unidad familiar para estructurar aquellas soluciones más atractivas a su tipología.

2. Es habitual en el marco de las empresas familiares que **se presten servicios o se cedan bienes** por parte del entorno familiar y que estas prestaciones y cesiones no den lugar a contraprestación alguna. En este caso es de aplicación la disposición reflejada en el párrafo quinto del artículo 6 LIRPF, que establece que “se presumirán retribuidas, salvo pacto en contrario, las prestaciones de bienes, derechos o servicios susceptibles de generar rendimientos del trabajo o del capital”. Al no tener una paralela contraprestación se considerarán renta presunta, que se calculará por el valor de mercado, o sea, la que se acordaría entre sujetos en los que no se dieran esas circunstancias familiares. En el caso de préstamos o financiación, la remuneración sería el interés legal del dinero. Es evidente que la Administración podrá revisar las valoraciones que se acuerden y que no se ajusten a determinados parámetros. La Ley de medidas para la prevención del fraude fiscal, Ley 36/2006, de 29 de noviembre, endurece el tratamiento de las operaciones vinculadas y habrá que ser extremadamente cauteloso en su articulación.

La empresa ha podido diseñar un sistema de remuneración de sus trabajadores mediante la entrega de acciones o participaciones, a la que pueden tener acceso los familiares que prestan sus servicios en la empresa. Serán retribución en especie si no se cumplen los tres requisitos del artículo 42 RIRPF¹:

- a. La oferta debe incluirse en la política retributiva general de la empresa.
- b. Que se mantengan tres años en el patrimonio de los receptores.
- c. Que cada trabajador no tenga una participación directa o indirecta en la empresa o en cualquier otra del grupo superior al 5%, conjuntamente con su cónyuge o familiares hasta el segundo grado.
- d. Adicionalmente, que la cuantía de las acciones percibidas no exceda de 12.000 euros.

También es habitual el pago por la empresa de las cuotas de seguros de enfermedad como medio para proteger a los parientes que no se puedan acoger a la Seguridad Social u otros medios de protección social. No serán pago en especie si la cobertura alcanza al propio trabajador y las primas no exceden ciertos límites (art. 45 RIRPF). Sólo es aplicable para el cónyuge y los descendientes.

3. En la regulación del **régimen de estimación directa** en la LIRPF (artículo 28) se determinan ciertas peculiaridades de carácter familiar. Viene siendo frecuente que el cónyuge y los hijos menores trabajen en la empresa. Su retribución será gasto deducible si efectivamente prestan sus servicios en la actividad económica, lo cual puede plantear ciertos problemas de prueba. Se requiere para dar efectividad a este gasto que la relación laboral esté documentada y registrada y se produzca el alta en el régimen correspondiente de Seguridad Social, bien en el régimen general o en el de autónomos si las circunstancias impidieran el alta en el régimen general. La retribución no será superior a la de mercado. Si es inferior entra en juego la presunción del art. 6.3 LIRPF. Con ello se pretende evitar un gasto desmesurado aprovechando que el paralelo ingreso se beneficiará de los mínimos exentos de las rentas por trabajo personal. El pago de las cotizaciones a la Seguridad Social de los familiares será retribución en especie.

Otro aspecto de carácter familiar en la regulación de este régimen de estimación directa es la posibilidad de descontar la contraprestación estipulada por la cesión de bienes o derechos por parte del cónyuge e hijos menores del titular de la actividad que sirvan al objeto de la misma. Se requiere para ello que la deducción sea a valor de mercado. Serán rendimientos del capital para los cedentes.

¹ Esta referencia es al Real Decreto 1775/2004, de 30 de julio. El nuevo Reglamento del IRPF ha sido publicado en el BOE de 31 de marzo de 2007, Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, y no ha podido ser analizado para esta edición. Las referencias que se hagan al RIRPF lo son al RD 1775/2004.

4. En el régimen de **estimación objetiva** la peculiaridad se centra en la consideración del empresario, su cónyuge e hijos menores que convivan con él como personal no asalariado a los efectos del cálculo de los módulos. Nuevamente es necesario que tengan un contrato laboral y alta en Seguridad Social –si no están en régimen general serán asimilados a no asalariados– para demostrar que efectivamente trabajan en la empresa y ser considerados personal asalariado, lo que implica un considerable ahorro fiscal, máxime si se pueden acoger a incentivos al empleo.

La Orden que desarrolla el régimen de estimación objetiva (OHAC 225/2003) establece otras disposiciones para minorar el módulo del cónyuge y los hijos menores (a la mitad si el titular se incluye en su totalidad y no hay más que una persona con contrato laboral) y el del sujeto pasivo (al 0,25 en casos de menor actividad). La publicación el 31 de marzo de 2007 del nuevo RIRPF puede alterar estas afirmaciones, ya que en sus disposiciones transitorias se determina el plazo para la publicación de la orden de desarrollo del método de estimación objetiva del IRPF.

5. La **Ley de Modernización de las explotaciones agrarias** establece una reducción del 25% en el rendimiento neto de su actividad para agricultores jóvenes que se instalen por primera vez como titular, cotitular o socios de una explotación agraria prioritaria, durante los cinco años siguientes a su primera instalación.

6. En la **reforma del IRPF** llevado a cabo por la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, BOE de 29 de noviembre, para los ejercicios posteriores a 1 de enero de 2007, se establecen dos bases imponibles: la general y la del ahorro. Las rentas procedentes de dividendos, intereses, operaciones de seguro, capitalización y las de ganancias patrimoniales se incorporan a la base imponible del ahorro y tributan al 18%. Los primeros 1.500 euros están exentos.

Para canalizar el ahorro se crean los planes individuales de ahorro sistemático. La aportación máxima anual será de 8.000 euros con un límite global de 240.000 euros. Las aportaciones anuales no gozan de beneficios fiscales, pero las rentas que se pongan de manifiesto en el momento de la jubilación o la invalidez estarán exentas de tributación.

También hay modificaciones en los sistemas de previsión social con un aumento de los límites, aunque conjunto para las aportaciones individuales y para las que la empresa realice por el trabajador a un plan de empleo. Las reducciones para el cobro en forma de capital se eliminan, si bien las aportaciones anteriores a 31 de diciembre de 2006 sí gozarán de la reducción del 40%. En el nuevo RIRPF se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones.

2. Especialidades en el Impuesto de Sociedades

1. En múltiples ocasiones nos encontraremos con que las empresas familiares son negocios que entrarían en la caracterización de pequeñas y medianas empresas, aunque

no hay que equiparar ambos términos. El ordenamiento protege a estas empresas y ha diseñado un régimen peculiar para las mismas con interesantes beneficios fiscales. Es el **régimen de empresas de reducida dimensión** (artículos 122 a 127 LIS). Su cifra de negocio habrá de ser inferior a 8 millones de euros.

En sociedades dominadas por un conjunto de participaciones que están en poder de un grupo de parentesco, la cifra de negocios se calculará de forma agregada en todas ellas (artículo 122 LIS). Se extiende el grupo familiar a los parientes por línea directa o colateral, consanguínea o por afinidad, hasta el segundo grado inclusive. Aunque no se menciona al cónyuge, se debe de considerar incluido en tal grupo de parentesco.

El tipo de gravamen aplicable será del 30% para el beneficio hasta 120.202,41 euros. El exceso tributará al tipo general del 35%. A partir de 1 de enero de 2007, será del 25% para el primer tramo y del 30% para el exceso.

En el capítulo de amortizaciones se establecen importantes particularidades. La primera es la amortización acelerada de activos fijos nuevos (también en *leasing*). Se puede multiplicar hasta por 2 la dotación según tablas. Para pequeñas inversiones, o sea, las de valor unitario inferior a 601,01 euros, se permite su tratamiento como gasto, hasta un límite de 12.024,24 euros anuales.

También se permite la amortización libre por creación de empleo: por cada unidad de empleo que creen o que se comprometan a crear en los siguientes 24 meses, pueden amortizar una inversión en activos nuevos de 120.000 euros.

Por último, en la amortización de activos por reinversión se podrá multiplicar hasta por 3 el coeficiente lineal de las tablas.

Se permite una dotación por insolvencias del 1% del saldo de deudores.

Las inversiones en Internet permitirán una deducción en la cuota del 10%. A partir del 1 de enero de 2006, el porcentaje pasó a ser del 15%.

2. El artículo 16 LIS establece un conjunto de normas de valoración para lo que califica como **operaciones vinculadas**. La regla es que las operaciones societarias habrán de realizarse a valor de mercado. La alteración de este principio que diera lugar a una tributación inferior o un diferimiento de la que hubiera correspondido al aplicar la norma de valor de mercado implicará un ajuste que alterará el resultado contable para su correcta tributación en IS. La base de la alteración procederá de la vinculación entre las partes intervinientes. Una de esas vinculaciones puede tener carácter familiar.

Las vinculaciones familiares que pueden dar lugar a este ajuste se determinan en el párrafo 2º del artículo 16:

“c) Una sociedad y los cónyuges, ascendientes o descendientes de los socios, consejeros o administradores.

g) Una sociedad y los cónyuges, ascendientes o descendientes de los socios o consejeros de otra sociedad cuando ambas sociedades pertenezcan al mismo grupo de sociedades definido en el artículo 42 del Código de Comercio, sin que sean de aplicación, a estos efectos, las causas de exclusión previstas en su artículo 43.

i) Dos sociedades en las cuales los mismos socios o sus cónyuges, ascendientes o descendientes participen directamente o indirectamente en, al menos, el 25% del capital social”.

Estos casos pueden constituir una forma de retribuir servicios o trabajos de los familiares o un medio de realizar operaciones que tengan por objeto compensar beneficios y pérdidas dentro de un grupo de sociedades para evitar la tributación de los primeros.

Con la publicación de la Ley de medidas para la prevención del fraude fiscal se ha endurecido el tratamiento de las operaciones vinculadas.

3. Es habitual que el patrimonio de un sujeto se instrumente en torno a una sociedad aportando parte o la totalidad de sus bienes a la misma. En muchos casos nos encontramos con una sencilla estructura en que la actividad empresarial se canaliza a través de una forma jurídica mientras que la propiedad de los medios de producción se estructura a través de una sociedad cuyo objeto es la tenencia de esos bienes. Con ello se exime de las posibles consecuencias negativas del negocio a una parte del patrimonio personal.

Esta estructuración puede llevarse a cabo a través de una **sociedad patrimonial** con una reglamentación tributaria peculiar establecida en el IS en el artículo 75 de su Ley (recordamos que desaparece con la reforma operada por la Ley 35/2006). La Ley las caracteriza como aquellas en que más de la mitad de su activo esté constituido por valores o que más de la mitad de su activo no esté afecto a actividades económicas.

También entran en el concepto de sociedades patrimoniales aquellas en “que más del 50% del capital social pertenezca, directa o indirectamente, a diez o menos socios o a un grupo familiar, entendiéndose a estos efectos que éste está constituido por el cónyuge y las demás personas unidas por vínculos de parentesco, en línea directa o colateral, consanguínea o por afinidad, hasta el cuarto grado, inclusive”. Estas circunstancias deberán concurrir durante más de noventa días del ejercicio social.

Como puede apreciarse, el componente familiar tiene una importancia capital a la hora de su calificación.

La base imponible general tributará al 40%, mientras que la especial tributará al 15%. La cuota íntegra únicamente podrá minorarse por aplicación de determinadas deducciones.

Pero quizá lo más importante a los efectos que nos interesan es que no se podrán acoger a la exención en el IP, lo cual vetará la posibilidad de la exención en ISD. No resulta difícil transformar estas sociedades patrimoniales en sociedades operativas que sí pueden acogerse a estos beneficios fiscales.

En las Disposiciones Transitorias vigésimo segunda y vigésimo cuarta de la Ley 35/2006 se establece el régimen transitorio de estas sociedades y la posibilidad de disolver y liquidar las mismas con importantes beneficios fiscales. En concreto, el acuerdo de disolución habrá de ser adoptado en los seis meses posteriores al primer ejercicio que comience a partir del 1 de enero de 2007. La liquidación, con inscripción en el Registro Mercantil, habrá de consumarse en los seis meses posteriores.

La finalidad antidiferimiento que tenía el régimen de sociedades patrimoniales pierde su sentido al modificarse el régimen de tributación del ahorro. Las sociedades patrimoniales que no se disuelvan tributarán por IS. Las que se acojan al régimen transitorio se beneficiarán de la exención en operaciones societarias por disolución de sociedades, no devengarán el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana por las adjudicaciones a los socios de inmuebles de naturaleza urbana y en el IS de la sociedad que se disuelve no se devengará renta alguna con ocasión de la atribución de bienes o derechos a los socios; a efectos del IRPF de los socios, los elementos adjudicados diferentes de créditos, dinero o signo que lo represente, se considerarán adquiridos por éste en la fecha de adquisición por la sociedad.

4. Los incrementos de patrimonio por enajenación de activos afectos a la actividad se integran, en general, en la base imponible del IS. La "plusvalía gravable" será el valor contable del incremento (valor de venta menos coste de adquisición y amortizaciones) con la aplicación de los coeficientes de corrección monetaria. Estos coeficientes sólo se aplicarán a la transmisión de bienes inmuebles.

Con la reforma operada por la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, estos coeficientes se suprimen a partir de 1 de enero de 2007.

5. Es importante destacar el **Régimen de Fusiones, Escisiones, Aportación de Activos y Canje de Valores**" (RFEA). Su objetivo es que tales operaciones sean fiscalmente neutrales, que atiendan a consideraciones comerciales, tecnológicas o financieras, sin costes ni ventajas fiscales. Las ganancias o pérdidas patrimoniales que se pongan de manifiesto en las entidades intervinientes no se incluirán en la base imponible del Impuesto sobre Sociedades, y no aparecerán otros costes fiscales. Este régimen es optativo y ha de ser solicitado previamente a la realización de las operaciones.

Las acciones o participaciones recibidas en el proceso de fusión, escisión o canje, tendrán en general para su receptor el mismo valor fiscal que tenían los activos cedidos.

Aunque este tipo de operaciones no manifiestan un componente familiar, sí que son un cauce para efectuar operaciones en empresas familiares y habrá de ser tomado en cuenta por el tipo de empresa que nos ocupa.

En la Ley 35/2006 se modifica el artículo 94 LIS referente al régimen de aportaciones no dinerarias.

3. Exención en el Impuesto de Patrimonio

El art. 4.8 de la Ley del Impuesto de Patrimonio (LIP) determina la exención de los bienes afectos a la actividad empresarial o profesional y de las participaciones en empresas familiares.

El Impuesto de Patrimonio (IP) no tiene un fin estrictamente recaudatorio, razón por la cual la cuantía de la exención es relativamente reducida si comparamos su importe con las cuotas del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Su fin es propiamente de control. La importancia de esta exención radica en ser la puerta a través de la que se accede a otra exención cuantitativamente más importante, la recogida en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones (ISD). El primer requisito que se exige para la exención en ISD es que los bienes estén exentos en el IP. Ello permitirá al Fisco controlar de una forma dinámica el patrimonio empresarial y los incrementos de patrimonio que se generen por las alteraciones en el mismo.

A continuación analizaremos los diferentes requisitos establecidos por la regulación de este impuesto, tanto referente a bienes afectos a la actividad empresarial o profesional como a la exención de participaciones en empresas familiares.

4. Exención de los bienes afectos a actividades empresariales o profesionales

1. En el capítulo II de la LIP se analiza el hecho imponible y los bienes y derechos exentos. El artículo 4 establece:

“Estarán exentos de este impuesto:

Ocho. Uno. Los bienes y derechos de las personas físicas necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial o profesional, siempre que ésta se ejerza de forma habitual, personal y directa por el sujeto pasivo y constituya su principal fuente de renta. A efectos del cálculo de la principal fuente de renta, no se computarán ni las remuneraciones de las funciones de dirección que se ejerzan en las entidades a que se refiere el número dos de este apartado, ni cualesquiera otras remuneraciones que traigan su causa de la participación en dichas entidades.

También estarán exentos los bienes y derechos comunes a ambos miembros del patrimonio, cuando se utilicen en el desarrollo de la actividad empresarial o profesional de cualquiera de los cónyuges, siempre que se cumplan los requisitos del párrafo anterior.”

La regulación de la LIP ha sido completada con el Real Decreto 1704/1999, en que se determinan las condiciones para la aplicación de la exención.

2. Pueden plantearse problemas en cuanto a la identificación del patrimonio empresarial y su diferenciación del patrimonio personal del empresario individual. El criterio de diferenciación esencial es el establecido en el artículo 21 del Reglamento IRPF y el artículo 11 LIP: la contabilización de los bienes afectos.

3. El primer requisito que se exige hace referencia al **destino de los bienes: que se dediquen a una actividad empresarial o profesional**. El artículo 1 del RD 1704/1999 las define como aquellas que tengan la naturaleza de actividades económicas con arreglo a las normas del IRPF, aunque parece más correcto asistirse de la normativa del Impuesto de Actividades Económicas para la calificación. Ello implica que quedarían fuera de su ámbito la mera tenencia de bienes y aquellos bienes que se destinen exclusivamente al uso personal del sujeto pasivo o de cualquiera de los integrantes de su grupo de parentesco o sean cedidos por precio inferior al de mercado a personas o entidades vinculadas.

Puesto que la mera tenencia de bienes está excluida, pueden darse supuestos límites en el caso de arrendamiento de bienes inmuebles. El RD 1704/1999 extiende a estas actividades el beneficio, siempre que esa actividad de arrendamiento se desarrolle en un local afectado exclusivamente a la actividad y se emplee a una persona a jornada completa con contrato laboral. De esa forma, se calificará esa actividad como operativa y disfrutarán los bienes afectos de la exención.

Las deudas necesarias para el desarrollo de la actividad no se toman en cuenta para determinar la base imponible, conforme al artículo 9.3 LIP: “no se deducirán para la determinación del patrimonio neto las cargas y gravámenes que correspondan a los bienes exentos.”

4. El segundo requisito se refiere al sujeto que desempeña la actividad económica. Tendrá que desarrollarla de forma **habitual, personal y directa**. Ello no implica que quienes desarrollen su actividad a través de un gerente, apoderado u otros colaboradores no puedan acogerse a la exención, aunque habrá que analizar cada caso para calificar el cumplimiento de este requisito. Los términos de la Ley no implican tampoco que la actividad haya de ejercerse en exclusiva. Viene siendo habitual que un mismo empresario ejerza varias actividades. En la medida en que cumpla con los condicionantes de la normativa en vigor podrá acogerse a la exención.

En el caso de menores e incapacitados quienes deberán cumplir los requisitos son sus representantes legales.

La situación más complicada surge en relación con aquellas personas que están jubiladas. En general, la concesión y cobro de una pensión lleva aparejado no desarrollar ninguna actividad remunerada. Si por requisitos del IP continúa su actividad, podrá cumplir los mismos, pero se arriesga a perder la pensión si la misma no permite actividad remun-

nerada. No se produce un automatismo de exclusión de la exención por el hecho de la jubilación, pero sí que habrá que extremar la prudencia en estos casos. Como analizaremos al comentar los requisitos de la exención de la donación, uno de ellos es la edad, no el hecho de estar jubilado o acceder a la jubilación.

5. En el supuesto de entidades sin personalidad jurídica (i.e. comunidades de bienes), cada uno de los componentes de la misma tendrá derecho a la exención en función de su cuota de participación.

6. El tercer requisito es **que la actividad sea su principal fuente de renta**, o sea, que al menos el 50% de la base imponible de IRPF provenga de rendimientos netos de las actividades económicas. En el cálculo de la base imponible se excluirán los mínimos exentos, tanto personal como familiar.

Para el cálculo de la principal fuente de renta se excluirán del cómputo la remuneración de la dirección de las entidades del artículo 4.8.2 LIP (exención de participaciones en empresas familiares) y la remuneración de las participaciones de ese mismo apartado, si se consideran exentas.

7. En **tributación conjunta en IRPF**, habrá que estar a la porción que corresponda al sujeto que ejerce la actividad. No debe olvidarse que si los bienes afectos son bienes gananciales, aunque el ejercicio de la actividad se realice sólo por uno de los cónyuges, beneficiará a la totalidad de los mismos.

Si el sujeto pasivo ejerce varias actividades económicas o profesionales simultáneas, se sumarán a efectos del cálculo.

5. Exención de las participaciones en empresas familiares

1. La exención de la plena propiedad, la nuda propiedad y el derecho de usufructo vitalicio sobre las participaciones en entidades con o sin cotización en mercados se determina en el número dos del apartado ocho del artículo 4 LIP. En el mismo se establecen diversas condiciones que habrán de cumplir tanto la entidad como los sujetos titulares de las participaciones:

"A) Que la entidad no tenga por actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario. Se entenderá que una entidad no gestiona un patrimonio mobiliario o inmobiliario y que, por lo tanto, realiza una actividad empresarial cuando, por aplicación de lo establecido en el artículo 75 de la Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades, dicha entidad no reúna las condiciones para considerar que más de la mitad de su activo está constituido por valores o es de mera tenencia de bienes.

B) Que, cuando la entidad revista la forma societaria, no concurren los supuestos establecidos en el art. 75 de la Ley 43/1995, el 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades.

C) Que la participación del sujeto pasivo en el capital de la entidad sea al menos del 5%, computado de forma individual, o del 20% conjuntamente con su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales de segundo grado, que tenga su origen en el parentesco, en la consanguinidad, en la afinidad o en la adopción.

D) Que el sujeto pasivo ejerza efectivamente funciones de dirección en la entidad percibiendo por ello una remuneración que represente más del 50% de la totalidad de los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal.

A efectos del cálculo anterior, no se computarán entre los rendimientos empresariales, profesionales y de trabajo personal, los rendimientos de la actividad empresarial a la que se refiere el número uno de este apartado.

Cuando la participación en la entidad sea conjunta con alguna o algunas de las personas a las que se refiere la letra anterior, las funciones de dirección y las remuneraciones derivadas de la misma deberán de cumplirse al menos en una de las personas del grupo de parentesco, sin perjuicio de que todas ellas tengan derecho a la exención.

La exención sólo alcanzará al valor de las participaciones, determinado conforme a las reglas que establece el artículo 16. Uno, de esta Ley, en la parte que corresponda a la proporción existente entre los activos necesarios para el ejercicio de la actividad empresarial o profesional, minorados en el importe de las deudas derivadas de la misma y el valor del patrimonio neto de la entidad.”

La Ley 35/2006, de 28 de noviembre, ha modificado la redacción del apartado dos al haber desaparecido el régimen de sociedades patrimoniales. Analizaremos estos cambios al revisar los requisitos.

2. En cuanto al término **participación** utilizado por la LIP, es un concepto amplio comprensivo de todo aquello que represente la titularidad en el capital o patrimonio de una entidad. Este último término, **entidad**, también se ha de interpretar en sentido amplio, no sólo comprensivo de las sociedades de capital más implantadas, anónimas y limitadas (SA y SL). Sí quedarán excluidas las participaciones en instituciones de inversión colectiva y en entes sin personalidad jurídica (véase el apartado anterior) y sociedades civiles. Las participaciones en sociedades de inversión mobiliaria de capital variable (SIMCAV) podrían acogerse en ciertos supuestos a la exención, si bien son objeto de discusión.

3. Respecto al usufructo de participaciones, el artículo 4.2 del Real Decreto 1704/99 ha matizado que sólo tienen derecho a la exención los titulares de la **nuda propiedad**. Se-

ría el caso típico de una situación generada por una sucesión en que se ha dejado parte o la totalidad de los bienes (por ejemplo, mediante cautela sociniana o por las legítimas) en usufructo al cónyuge superviviente y la nuda propiedad a los hijos. Los que se podrán beneficiar serán los hijos y no el cónyuge.

4. Al analizar los requisitos para obtener la exención de los bienes afectos a actividades empresariales o profesionales, se establecía como primer condicionante que los bienes se dedicaran a una actividad de este tipo y marcábamos como límite la **exclusión de la mera tenencia de bienes**. En esta misma línea, la actividad principal de la entidad cuyas participaciones optan a la exención no puede ser la mera gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario.

El artículo 75 de la Ley del Impuesto de Sociedades (LIS) distingue básicamente dos tipos de sociedades patrimoniales: las de cartera y las de mera tenencia de bienes. Este tipo de sociedades tienen una regulación específica en el IS y están sometidas a un tipo agravado (40%). Se considera que una sociedad es patrimonial cuando más de la mitad de su activo está constituido por valores o son de mera tenencia de bienes. Este tipo de sociedades realizan una actividad que se califica como no operativa y quedarían fuera del ámbito de la exención. A los efectos que nos interesan, contraponemos sociedad patrimonial a sociedad operativa, no siendo las primeras las susceptibles de obtener la exención de sus participaciones en el IP.

La nueva redacción de la letra a), del apartado dos, no altera este contenido, si bien modifica su redacción como consecuencia de la supresión del régimen de sociedades patrimoniales:

“a) Que la entidad, sea o no societaria, no tenga por actividad principal la gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario. Se entenderá que una entidad gestiona un patrimonio mobiliario o inmobiliario y que, por lo tanto, no realiza una actividad económica cuando concurran, durante más de 90 días del ejercicio social, cualquiera de las condiciones siguientes:

- Que más de la mitad de su activo esté constituido por valores o*
- Que más de la mitad de su activo no esté afecto a actividades económicas.*

A los efectos previstos en esta letra:

Para determinar si existe actividad económica o si un elemento patrimonial se encuentra afecto a ellas, se estará a lo dispuesto en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.”

El alta censal puede darnos una primera pauta de interpretación sobre el carácter operativo, pero habrá que analizar su actividad real para, en cada caso, calificar adecuadamente.

El problema vuelve a plantearse en una situación limítrofe: el arrendamiento y/o compra-venta de inmuebles. Si la sociedad de tenencia de bienes realiza una actividad empresarial dejará de ser una sociedad patrimonial. Para ello, y aun estando integrado su activo fundamentalmente por bienes inmuebles, es necesario que se den los siguientes requisitos:

1. Que los inmuebles que posea estén destinados a su venta o arrendamiento, es decir, a realizar una actividad empresarial inmobiliaria.
2. Que disponga de un local destinado exclusivamente a llevar a cabo la gestión de la misma.
3. Que para la ordenación y funcionamiento de la sociedad disponga al menos de una persona suficientemente cualificada empleada con contrato laboral a jornada completa.

No parece difícil el cumplimiento de estos requisitos, si bien deberá de analizarse el coste de instrumentación y mantenimiento de esta operativa. La aportación de los bienes a una sociedad implicaría el pago de operaciones societarias, 1%. La afección de un local a la actividad y el pago de una nómina serían los costes operativos.

Otro supuesto que ha planteado controversias es el de las sociedades de profesionales y artistas. Pueden quedar exentas si cumplen con los requisitos establecidos en la Ley. Habrá que ser cauteloso en estos casos.

5. En cuanto a los no residentes titulares de participaciones en España, los problemas serán más de acreditación sobre el cumplimiento de las condiciones (dirección efectiva y su remuneración) que por su exclusión por la propia normativa. Nada impide que los residentes que sean titulares de participaciones en entidades no residentes se beneficien de la exención. Nuevamente, nos moveríamos en el ámbito de la acreditación del cumplimiento de requisitos.

6. Dos son las condiciones que habrán de cumplir los sujetos titulares de las participaciones para poder obtener la exención: una participación significativa y el ejercicio efectivo y remunerado de funciones de dirección en la entidad.

A) La LIP determina que la **participación del sujeto pasivo en la entidad** ha de ser del 5% de forma individual, o del 20% si se acumula con el de su cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales de segundo grado, por consanguinidad, afinidad o adopción. Se excluye de los porcentajes de cálculo de la participación la autocartera. Se incluye en los porcentajes de cálculo de la participación las acciones sin voto.

B) El segundo condicionante es el **efectivo ejercicio por el sujeto pasivo de funciones de dirección de la entidad cuya remuneración represente más del 50% de sus rendimientos**. Ello implica una efectiva intervención en las decisiones de la empresa. No basta con comprobar la esfera de apoderamiento de que haya sido investido y que figure inscrito en el Registro Mercantil, si bien la publicidad del Registro implicará que

habrá de ser la Administración la que demuestre que las facultades inscritas no coinciden con las efectivamente ejercidas. Cumplirían este requisito los administradores únicos, solidarios y mancomunados, los consejeros delegados y quienes tengan suscritos contratos de alta dirección. Se han planteado controversias respecto de los presidentes de consejos de administración, que no tenían facultades ejecutivas al considerar que su posición era más de alta representación que de dirección. En cuanto al factor temporal, se exige que se ejerza a la fecha de devengo del IP, el 31 de diciembre.

La remuneración por las labores de dirección debe ser la principal fuente de ingresos del sujeto, de ahí que se establezca que supondrá un 50% del conjunto de los rendimientos empresariales, profesionales y del trabajo. Para el cálculo, se suman los rendimientos tanto positivos como negativos. Se excluye del cómputo total de rendimientos los obtenidos del ejercicio de una actividad individual.

Si la participación significativa pertenece a un conjunto de personas, los requisitos deben ser cumplidos al menos por una de ellas. Esa persona debe tener un mínimo de participación en el capital.

7. Es habitual que los sujetos sean titulares de participaciones en varias entidades, lo cual plantea cómo ha de realizarse el cálculo del 50% de los rendimientos. Se realiza conforme al artículo 5.2 del Real Decreto 1704/99, calculando de forma separada para cada una de las actividades, excluyendo de la base para su aplicación los rendimientos derivados de la dirección del resto.

Si la participación es indirecta en otras entidades, la exención también es posible. Si es a través de una sociedad matriz en un **grupo de sociedades** vinculadas, es posible la exención si se cumplen los requisitos de dirección efectiva y remuneración respecto de tal sociedad matriz. Si la matriz es una mera tenedora de los títulos, sin actividad operativa, no se cumplirán los requisitos y no se podrá obtener la exención.

8. **La cuantificación del beneficio** se determina en el artículo 4.8.2, *in fine LIP* y será sólo en la parte que corresponda a la proporción existente entre los activos necesarios para el ejercicio de la actividad empresarial o profesional, minorados en el importe de las deudas derivadas de la misma y el valor del patrimonio neto de la entidad.

La nueva redacción del apartado dos establece las pautas:

“A efectos de determinar la parte del activo que está constituida por valores o elementos patrimoniales no afectos:

1º. No se computarán los valores siguientes:

- Los poseídos para dar cumplimiento a obligaciones legales y reglamentarias.*
- Los que incorporen derechos de crédito nacidos de relaciones contractuales establecidas como consecuencia del desarrollo de actividades económicas.*

- *Los poseídos por sociedades de valores como consecuencia del ejercicio de la actividad constitutiva de su objeto.*
- *Los que otorguen, al menos, el 5% de los derechos de voto y se posean con la finalidad de dirigir y gestionar la participación siempre que, a estos efectos, se disponga de la correspondiente organización de medios materiales y personales y la entidad participada no esté comprendida en esta letra.*

2º. No se computarán como valores ni como elementos no afectos a actividades económicas aquellos cuyo precio de adquisición no supere el importe de los beneficios no distribuidos obtenidos por la entidad, siempre que dichos beneficios provengan de la realización de actividades económicas, con el límite del importe de los beneficios obtenidos tanto en el propio año como en los últimos 10 años anteriores. A estos efectos, se asimila a los beneficios procedentes de actividades económicas los dividendos que procedan de los valores a que se refiere el último inciso del párrafo anterior, cuando los ingresos obtenidos por la entidad participada procedan, al menos en el 90%, de la realización de actividades económicas.”

La cuantificación implica este proceso, siguiendo a Antonio Vaquera García:

1. Cuantificar las participaciones que se beneficiarán de la exención.
2. Determinar los activos necesarios para la actividad, que serán los bienes afectos a la actividad económica.
3. Deducir de los activos las deudas.
4. Valorar la totalidad del patrimonio neto de la actividad. En principio, la pauta la dará la contabilidad de la empresa si refleja su imagen fiel. En caso contrario, habrá que aplicar los criterios de la LIP.
5. Hallar la proporción entre los activos necesarios menos las deudas y el patrimonio neto.
6. Aplicar el coeficiente de la proporción del punto anterior sobre el valor de las participaciones.

Como bien destaca el autor mencionado, ello supone unos cálculos complejos que inciden en un coste indirecto importante.

6. Exención en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones (ISD)

Como ya se ha indicado anteriormente, la exención en IP es cuantitativamente reducida si la comparamos con las cuotas a pagar de IRPF. También apuntábamos que el IP es un instrumento de control dentro del sistema fiscal y la llave para obtener la exención en ISD, que puede llegar a ser cuantiosa, si bien la tendencia política es a la supresión

de este tributo, como en múltiples campañas electorales se ha manifestado. En tanto se materialice, habrá que tomarlo en consideración y planificar su fiscalidad para limitar su impacto negativo en la continuidad de la empresa familiar. La exención en ISD va en esa dirección: no lastrar a la empresa con el coste del pago del impuesto. Es previsible que el pago del ISD se realice a costa de la venta o constitución de cargas y gravámenes sobre los bienes de la empresa transmitida.

El ISD es un impuesto cedido a las comunidades autónomas, por lo que habrá de complementarse el marco de exenciones o bonificaciones con las que concedan éstas.

Si bien las condiciones para la obtención de la exención en sucesiones y donaciones son similares en uno y otro caso, las analizaremos separadamente para una mejor comprensión de las mismas.

7. Exención en sucesiones

La exención se recoge en el artículo 20 LISD, que regula la base liquidable. La letra c), de su apartado segundo la establece con el siguiente contenido:

“En los casos en los que la base imponible de una adquisición mortis causa que corresponda a los cónyuges, descendientes o adoptados de la persona fallecida, estuviese incluido el valor de una empresa individual, de un negocio profesional o participaciones en entidades, a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, o el valor de derechos de usufructo sobre los mismos, o derechos económicos derivados de la extinción de dicho usufructo, siempre que con motivo del fallecimiento se consolidara el pleno dominio en el cónyuge, descendientes o adoptados, o percibieran éstos los derechos debidos a la finalización del usufructo en forma de participaciones en la empresa, negocio o entidad afectada, para obtener la base liquidable se aplicará en la imponible, con independencia de las reducciones que procedan de acuerdo con los apartados anteriores, otra del 95% del mencionado valor, siempre que la adquisición se mantenga, durante los diez años siguientes al fallecimiento del causante, salvo que falleciera el adquirente dentro de ese plazo.

En los supuestos del párrafo anterior, cuando no existan descendientes o adoptados, la reducción será de aplicación a las adquisiciones por ascendientes, adoptantes o colaterales, hasta el tercer grado y con los mismos requisitos recogidos anteriormente. En todo caso, el cónyuge supérstite tendrá derecho a la reducción del 95%.”

Las condiciones para disfrutar del beneficio fiscal en caso de sucesión abarcan tanto al causante como a los causahabientes. Tanto la sucesión testada como la abintestato pueden acceder a la exención, si bien el mínimo de planificación que requiere la exención se compagina mejor con la testada. En la misma deberán respetarse las legítimas y otros po-

sibles derechos derivados de la normativa civil. Recordemos que esta materia está regulada en el Código civil pero existe una importante normativa foral (Cataluña, Galicia, etc.).

Como ya se ha indicado, el primer requisito afecta al causante: que a los bienes les sea aplicable la exención del Impuesto sobre el Patrimonio. Ello conlleva la necesidad de acreditar el cumplimiento de los requisitos. En el caso de empresas individuales y negocios profesionales, el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) demostrará que el causante es empresario o profesional, si bien habrá que cotejar este dato con la efectiva actividad empresarial o profesional.

En cuanto al requisito de que fuera su fuente principal de ingresos, la declaración de IRPF justificará la obtención de más del 50% de la base imponible del tributo por esta fuente de ingresos. Si se trata de comunidades de bienes y entes del art. 35.4 LGT, el cumplimiento de los requisitos habrá de ser por cada partícipe. Para el caso de participaciones en entidades, las escrituras que acrediten el porcentaje de capital y el desempeño de funciones directivas pueden ser suficientes.

Caso de que el causante estuviera casado en gananciales, la reducción se aplica sobre el caudal relicto del causante, es decir, sólo sobre su parte, que es objeto de la liquidación sucesoria.

Como el usufructuario no tiene derecho a la exención del art. 4.8 del Impuesto sobre el Patrimonio, la consolidación del derecho de propiedad en los herederos al fallecer el cónyuge no se beneficia en Sucesiones. No obstante, se han formulado interpretaciones que sí lo permiten.

Si la actividad se ejerce por sólo uno de los cónyuges teniendo bienes en común con el otro cónyuge, habrá que comprobar que al que no ejerce la actividad le corresponde el beneficio del art. 4.8 IP. Si le es aplicable, también obtendría la reducción en sucesiones.

Cabe plantearse si el hecho de no haber presentado declaración de IP cierra el acceso a la exención. Nos referimos al supuesto en que el causante hubiera tenido derecho a la exención en IP pero que no haya presentado la declaración. El causante cumple con los requisitos anteriormente analizados pero, por las razones que sean, no presentó la declaración por el ejercicio concluido a 31 de diciembre anterior al fallecimiento. Una opción es presentar, fuera de plazo, la declaración y cumplir materialmente con el requisito. La presentación extemporánea da lugar a una sanción por incumplimiento de una obligación formal, pero no debe dar lugar a la pérdida del beneficio.

Pasamos a analizar los requisitos de los causahabientes. El primero de ellos se refiere al **grado de parentesco**. Pueden beneficiarse quienes sean el cónyuge, descendientes y adoptados. Para el caso de que no concurrieran aquellos, pueden acceder los ascendientes, adoptantes y colaterales, hasta el tercer grado.

En cuanto a los afines, se ha provocado una discusión doctrinal sobre su inclusión o exclusión. Los partidarios de la exclusión alegan que con el fallecimiento se extingue la relación con los familiares del cónyuge. Por el contrario, quienes manifiestan su inclusión la basan en que la ley no distingue.

En cuanto al cónyuge, puede concurrir simultáneamente con cualquiera de los grupos.

Ese primer bloque de requisitos subjetivos se completa con otro de carácter objetivo. El primero de ellos es mantener la adquisición durante el plazo de diez años desde el fallecimiento del causante, salvo que falleciese el adquirente dentro de este plazo.

Este requisito de mantenimiento de la adquisición se complementa con la obligación de no realizar actos de disposición y operaciones societarias que directa o indirectamente puedan dar lugar a una minoración sustancial del valor de la adquisición. La disminución vetada por la Ley es la que esté motivada por actos voluntarios del sujeto.

El incumplimiento del requisito de permanencia implica el pago de la parte del impuesto que se hubiese dejado de ingresar como consecuencia de la reducción practicada, con los intereses de demora.

No es necesario que el causahabiente respete las condiciones de exención en su impuesto sobre el patrimonio durante el plazo de diez años. Sí que será necesario en el caso de donación.

Por último, y en el mismo marco de mantenimiento de la integridad del negocio del causante, los herederos se obligan al mantenimiento de la actividad del causante. Este requisito ha dado lugar a diferentes interpretaciones. Un excesivo encorsetamiento en cuanto al mantenimiento de la actividad podría ser contraproducente. Pensemos en la evolución del mercado que obliga a dejar de fabricar un determinado producto o que el servicio al que se dedicaba el causante entra en recesión o desuso. Parece más adecuado establecer la necesidad de realizar una actividad económica aunque no sea la misma del causante.

El artículo 27 LISD plantea si debe aplicarse por igual a todos los herederos de participaciones y adjudicaciones la exención. El texto de la Ley apunta a la igualdad, si bien caben interpretaciones diversas:

“1. En las sucesiones por causa de muerte, cualesquiera que sean las particiones y adjudicaciones que los interesados hagan, se considerará para los efectos del Impuesto como si se hubiesen hecho con estricta igualdad y con arreglo a las normas reguladoras de la sucesión, estén o no los bienes sujetos al pago del impuesto por la condición del territorio o por cualquier otra causa y, en consecuencia, los aumentos que en la comprobación de valores resulten se prorratearán entre los distintos adquirentes o herederos.

2. Si los bienes en cuya comprobación resultare un aumento de valores o a los que deba aplicarse la no sujeción fuesen atribuidos específicamente por el testador a persona determinada o adjudicados en concepto distinto del de herencia, los aumentos o disminuciones afectarán sólo al que adquiriera dichos bienes”.

Parece que habrá que dar una solución individualizada según los casos y según el reparto y adjudicaciones particulares. Si el heredero ha de mantener determinados condicionantes para poder acogerse a la exención, es lógico pensar que cada sujeto pasivo será analizado separadamente. No obstante, no debe ignorarse que la Dirección General de Tributos es partidaria de considerar en plano de igualdad a todos los causahabientes, al margen de las operaciones de partición y adjudicación.

Cuando tratábamos la exención en IP indicábamos que la exención de las participaciones podía ser parcial o total. La misma pregunta cabe formularse para las sucesiones y donaciones, especialmente en lo referente a la minoración de cargas y gravámenes.

La Dirección General de Tributos se ha decantado por admitir descontar del valor bruto de la empresa los gastos y gravámenes directamente asociados a la misma y la parte proporcional de gastos y deudas generales que tengan la consideración de deducibles. El valor neto es el que se incluye en la base imponible y el que es objeto de la reducción. Para Vaquera García, cabe interpretar que sólo deben descontarse las cargas y gravámenes inherentes a la empresa.

En el caso de que la reducción sea por donación, se permite la deducción de cargas y gravámenes, pero sólo se admiten como deudas deducibles las garantizadas con derechos reales que recaigan sobre los bienes transmitidos.

8. Exención de la donación

Los requisitos de la exención de la donación se recogen en el párrafo sexto del art. 20 LISD, que establece:

“En los casos de transmisión de participaciones inter vivos, en favor del cónyuge, descendientes o adoptados, de una empresa individual, un negocio profesional o de participaciones en entidades del donante a los que sea de aplicación la exención regulada en el apartado octavo del artículo 4 de la Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre Patrimonio, se aplicará una reducción en la base imponible para determinar la liquidable del 95% del valor de adquisición, siempre que concurren las siguientes condiciones:

A) Que el donante tuviese 65 o más años o se encontrase en situación de incapacidad permanente, en grado de absoluta o gran invalidez.

B) Que, si el donante viniere ejerciendo funciones de dirección, dejará de ejercer y de percibir remuneraciones por el ejercicio de dichas funciones, desde el momento de la transmisión.

A estos efectos no se entenderá comprendida entre las funciones de dirección la mera pertenencia al consejo de administración de la sociedad.

C) En cuanto al donatario, deberá mantener lo adquirido y tener derecho a la exención en el Impuesto sobre Patrimonio durante los diez años siguientes a la fecha de la escritura pública de donación, salvo que falleciera dentro de este plazo.

Asimismo, el donatario no podrá realizar actos de disposición y operaciones societarias que, directa o indirectamente, puedan dar lugar a una minoración sustancial del valor de la adquisición. Dicha obligación también resultará de aplicación en los casos de adquisiciones mortis causa a que se refiere la letra c) del apartado 2 de este artículo”.

Pasamos al análisis de los diferentes requisitos referidos tanto al donante como al donatario.

Los requisitos del **donante** son tanto de carácter subjetivo como objetivo. El primero de los subjetivos se vincula a la **edad del empresario** que tiene intención de donar su negocio o participaciones. Apreciamos que la edad es la habitual para la jubilación. Sin embargo, no se exige tal jubilación, aunque será el supuesto más común: se accede a la jubilación y se dona el negocio o las participaciones.

Nuevamente hay que llamar la atención sobre el hecho de que la concesión de una pensión por jubilación suele llevar consigo la obligación de no realizar otras funciones remuneradas. Nada impide a que se retrase la jubilación a momento posterior a la edad de 65 años.

Como alternativa a la edad de 65 años, se establece la posibilidad de instrumentar la donación para el caso de que el donante sufra una incapacidad permanente absoluta o gran invalidez que le impida continuar con la llevanza de su negocio o con el cumplimiento de sus funciones de dirección. En este caso, no es necesario esperar a la edad de 65 años. La acreditación de esta circunstancia parece remitir a las categorías definidas en la normativa de Seguridad Social, y el expediente tramitado ante la misma y la concesión de tal incapacidad serán suficientes.

Si el objetivo de la exención de la donación es evitar un vacío de poder y una subrogación ordenada en la dirección de la empresa familiar, la transición va a implicar el cese en el ejercicio de funciones directivas y que se dejen de percibir remuneraciones por esta labor.

En empresas individuales no cabe excepción al cese del donante, quien tiene que ceder su puesto al donatario. Lo mismo es aplicable para comunidades de bienes y en-

tes sin personalidad jurídica, en que dona uno de los comuneros y no el resto de sus integrantes.

En el caso de participaciones, existe la posibilidad de continuar el donante con cometidos que no lleven aparejada toma de decisiones, aunque sean remuneradas. Es habitual que el donante continúe como presidente de honor y que se acuda a él con asiduidad para solicitar su asesoramiento. No es infrecuente que durante un tiempo los clientes y proveedores sean aún atendidos por el antiguo titular, con quien están acostumbrados a tratar aquéllos. Por lo que se refiere a la remuneración, habrá que ser prudente en su instrumentación. Nada impide a que se establezcan gastos de representación a favor del donante, pero se debe de evitar todo lo que se pueda asimilar a la antigua remuneración de las funciones de dirección. Por supuesto, una nómina queda eliminada como alternativa, tanto por los condicionantes de la exención como los de mantenimiento de la pensión por jubilación o por incapacidad.

Como requisito objetivo se establece la previa exención en el Impuesto sobre el Patrimonio de los bienes donados. Ya hemos destacado que ello implica el ejercicio de la actividad de forma habitual, directa y personal, en el caso del empresario individual, o que ejerza funciones de dirección remuneradas significativamente. Si cesa en la actividad o en las labores de dirección no cumplirá con parte de los requisitos del IP y cerrará el paso a la exención en ISD. Por ello, en el caso de producirse la declaración de incapacidad o la jubilación, parece conveniente que se done de forma inmediata.

En el caso de la jubilación, siempre se puede renunciar temporalmente a la pensión para darse de alta como empresario individual (autónomo) o para ejercer las labores de dirección y cumplir con los requisitos del IP que permiten la exención en ISD para realizar la donación, cesar y volver a cobrar la pensión.

En el caso de participaciones, siempre es posible que los requisitos de dirección remunerada sean cumplidos por uno de los miembros del grupo familiar con algún porcentaje en el capital de la entidad.

En el caso de **donación del usufructo de los elementos patrimoniales beneficiados** no se permite la reducción. Tampoco a la nuda propiedad, ya que el donante-usufructuario continúa desempeñando la empresa individual. En participaciones sí es posible, ya que sólo se exige un porcentaje y que otro miembro del grupo realice labores directivas.

Un caso peculiar, aunque bastante habitual, es el de las donaciones en el ámbito matrimonial cuando existen bienes comunes a los dos cónyuges y ambos proceden a enajenarlos. En este caso, se considera una sola donación aunque haya dos titulares. Basta con que uno de los cónyuges cumpla el requisito de la edad, aunque no sea el que ejer-

ce la actividad. Por supuesto, habrán de abandonar la actividad y dejar de percibir remuneraciones. Esta vía permite que en aquellos casos en que uno de los cónyuges, normalmente el que ejerce el control sobre la empresa, pueda ver perjudicados sus derechos sobre la pensión o no pueda cumplir los requisitos, siempre se pueda instrumentar la donación de acuerdo al cumplimiento de los mismos por el otro cónyuge.

En cuanto a los requisitos que ha de cumplir el **donatario**, algunos son comunes con las transmisiones mortis causa, el mantenimiento de la adquisición y la prohibición de realizar actos de disposición y operaciones societarias que minoren sustancialmente el valor de adquisición. Otros son específicos de esta forma de transmisión.

El primer requisito hace referencia a quiénes pueden ser donatarios con derecho a exención. El ordenamiento restringe el grupo familiar: sólo podrán beneficiarse los cónyuges, descendientes o adoptados del donante. Ello puede ser un problema, ya que no es infrecuente que quien más vinculado está con la empresa sea un hermano o un sobrino, a quienes les está vetada esta posibilidad y quienes sufrirán un importante impacto económico al ser bastante alta la tarifa respecto de los mismos.

No se podrá donar únicamente el usufructo. Es posible la donación de la nuda propiedad de participaciones en entidades. No es posible para empresas individuales.

Si en el caso de las sucesiones mortis causa no era necesario que el nuevo titular cumpliera con la exención en su Impuesto sobre el Patrimonio durante los 10 años siguientes, en el caso de las donaciones sí es un requisito necesario.

Los problemas pueden surgir cuando son varios los donatarios de una empresa individual, ya que todos tendrán que realizar la labor empresarial. La mejor solución parece constituir una sociedad formada por los donatarios con los bienes donados. No es necesario realizar la misma actividad. Sí es necesario realizar una actividad económica.

En el caso de participaciones, existe la posibilidad de que se aprovechen de la exención el cónyuge, descendientes o adoptados que reciben la donación y no ejercen labores directivas si las desarrolla algún otro miembro de los del supuesto del art. 4.8 IP, o sea, colaterales de segundo grado.

La donación es aconsejable que se instrumente en escritura pública, aunque no lo exija para esos elementos patrimoniales el ordenamiento civil o mercantil. En caso de la utilización de documento privado, será necesario que se dote de efectos frente a terceros. Para ello será suficiente la declaración de exención. Desde su fecha se inicia el período de 10 años. En algunos ordenamientos autonómicos se exige el documento público.

Como se indicara en el epígrafe anterior, en el caso de que la reducción sea por donación, se permite la deducción de cargas y gravámenes, pero sólo se admiten como deudas deducibles las garantizadas con derechos reales que recaigan sobre los bienes transmitidos.

9. Articulación de los devengos de IP e ISD en relación con las exenciones

El IP se devenga a 31 de diciembre de cada año, no permitiéndose una solución similar a la de IRPF de devengo a fecha diferente por fallecimiento del causante. El ISD es de devengo instantáneo, lo cual plantea problemas de coordinación de ambos devengos. Las posibilidades que se plantean son:

- Al 31 de diciembre del año anterior al fallecimiento o donación. La simplicidad de este planteamiento choca con la inadecuación con el contenido de la normativa.
- Al 31 de diciembre del ejercicio del fallecimiento o donación. Aquí el inconveniente es el de un devengo ajeno a la normativa, como ya se ha apuntado.
- La fecha más razonable es la del devengo del Impuesto de Sucesiones y Donaciones: las obligaciones de la exención en IP son al momento del devengo de este impuesto. Ello, no obstante, supone una ficción.

En el caso de sucesiones, el cálculo de las retribuciones por el ejercicio empresarial a título individual o el ejercicio de funciones de dirección se hará a la fecha de fallecimiento. Sin embargo, en el caso de donaciones, ese cálculo se hará según la renta del donante a la fecha de devengo del último ejercicio vencido.

10. Aplazamiento y fraccionamiento del pago del ISD

El artículo 39 LISD permite el aplazamiento por 5 años de la transmisión por herencia o donación de una empresa individual o de participaciones en entidades. Adicionalmente, se puede pedir un fraccionamiento en diez plazos semestrales, sólo sobre la parte proporcional de la deuda tributaria que corresponda al valor comprobado de la empresa. De ello se deduce un elemento de control, ya que el plazo total corresponde a los 10 años de mantenimiento de los elementos patrimoniales.

El donatario conserva los valores y fechas de adquisición que los elementos patrimoniales tenían en el donante. Se produce un diferimiento del impuesto al momento posterior en que transmita esos elementos patrimoniales (artículo 34 LIRPF).

11. La exención en los ordenamientos de las Comunidades Autónomas

El ISD es un impuesto cedido a las Comunidades Autónomas, que tienen capacidad normativa para modificar ciertos aspectos de la normativa estatal. En concreto, por el artículo 40 de la Ley 21/2001, que establece el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas en régimen común, pueden asumir competencias normativas en las reducciones

de la base imponible, tanto *mortis causa* como *inter vivos*. En general, todas las Comunidades Autónomas han establecido beneficios adicionales a los diseñados en la LISD. Puede hablarse de una tendencia a la supresión del tributo, aunque matizada.

Andalucía ha equiparado las situaciones de acogimiento familiar o preadoptivo a efectos de las reducciones en la base de ISD.

En la Comunidad de Madrid, se prevé para el ejercicio 2007 la exención del 99% para las transmisiones en línea directa, tanto para transmisiones *mortis causa* como para las donaciones.

En Castilla y León, la Ley 9/2004, de 28 de diciembre, eleva la bonificación al 99% tanto para empresas individuales, negocios profesionales o participaciones en entidades que no coticen en mercados organizados y que estén domiciliados en esta comunidad. El mantenimiento de la adquisición se reduce a cinco años. En el caso de participaciones se obliga a mantener el domicilio fiscal y social de la entidad en Castilla y León durante los 10 años siguientes al fallecimiento del causante.

En esta Comunidad también está en vigor una importante legislación sobre explotaciones agrarias y viviendas en núcleos rurales.

En Asturias también se eleva la bonificación al 99% con el compromiso de que la empresa permanezca en la Comunidad Autónoma (domicilio fiscal y social) durante los 10 años preceptivos. Los ascendientes, adoptantes y colaterales hasta el tercer grado pueden beneficiarse de la reducción no sólo en ausencia de descendientes y adoptados. El valor de una empresa individual o un negocio profesional no puede exceder de 3 millones de euros. También realiza diversas equiparaciones de situaciones familiares en la misma línea de Andalucía.

Galicia, Murcia y La Rioja elevan la bonificación al 99% y reducen el plazo durante el que se ha de mantener la propiedad a 5 años, siempre que se mantenga el domicilio fiscal y social en la Comunidad. La reducción de plazo no es aplicable a La Rioja si es por vía de donación.

En Cataluña, la participación no tiene que estar exenta en el IP. Se reduce el plazo de mantenimiento de 10 a 5 años. Amplía las reducciones generales para los familiares directos, en una línea similar a la de las Comunidades de Régimen Foral.

En Aragón, no es necesaria la previa exención en IP, de una empresa individual, en el momento del devengo de SD, siempre que haya estado exenta en alguno de los dos años anteriores. En participaciones, se exige la previa exención en IP, pero eleva el grado de parentesco del grupo familiar a efectos del mismo de segundo a cuarto grado de colaterales. El beneficio en SD se amplía a la figura de la fiducia sucesoria. En el caso de herencia de participaciones habrá que mantener la actividad económica, su dirección o control en la propia Comunidad.

Baleares establece una reducción del 95% en adquisiciones mortis causa para terrenos situados en áreas de suelo rústico protegido o áreas de interés agrario.

Cantabria amplía la reducción en transmisiones mortis causa hasta el 98% y disminuye a 3 años el período de permanencia.

Castilla-La Mancha concentra las reducciones en explotaciones agrarias (hasta el 100%).

Valencia modifica la regulación estatal en adquisiciones mortis causa de empresas individuales agrícolas. Para empresas individuales, negocios profesionales y participaciones en entidades no remite al IP pero enumera los requisitos con una regulación similar.

En las Comunidades Forales, se declaran exentas las adquisiciones por los familiares en línea directa. En Navarra se admite sólo para los familiares por consanguinidad y se exige que haya ejercido el causante la actividad durante los 5 años anteriores y mantengan sus herederos la adquisición durante igual plazo.

En definitiva, se destaca la importancia de estas exenciones adicionales, si bien con la inclusión de nuevos o diferentes requisitos que en la regulación estatal. Se aconseja una revisión de tales requisitos en el momento en que se vaya a liquidar el impuesto, ya que pueden sufrir modificaciones las normativas autonómicas aplicables.

Bibliografía

- *Guía de la pequeña y mediana empresa familiar*, Ministerio de Economía.
- *Régimen tributario de la empresa familiar*, Vaquera García, Antonio. Dykinson. Madrid.
- *Empresa familiar. Entorno mercantil y fiscal de la empresa familiar. Sucesión de empresa*, Echagüe, José Antonio. Fundación EOI. Madrid.

8. Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias

Fernando Nogales Lozano

Introducción

Cuando hablamos de cultura en las empresas familiares, al respecto de dicho concepto existe una frecuente contradicción; pues si bien es cierto que entre sus miembros suelen reconocer como principal causa en la desaparición de éstas el surgimiento de distintos valores entre sus distintas ramas familiares; por otra parte, es difícil encontrar entre sus contenidos de trabajo, a la cultura familiar como un elemento de gestión.

Resulta sorprendente tal ausencia, más si cabe, cuando ya hoy en las empresas no familiares sus culturas empresariales son reconocidas, internamente como un elemento cohesionador y externamente, por su fuerza diferenciadora ante la competencia; siendo, por tanto, los valores que la definen elementos fundamentales en lo que a su gestión socio-laboral se refiere.

Y es que en la empresa (sea o no familiar), por su objetivo de supervivencia y continuidad en el tiempo, sus miembros tienden a identificarse internamente como si de sociedades se tratara, interrelacionándose pues, de acuerdo a la cultura que les es propia. En otras palabras, cuando el funcionamiento de dichos grupos humanos es conformado con tales variables sociales (identidad y códigos de funcionamiento a partir de los valores que les son propios), si dichas variables entran gravemente en crisis o desaparecen, tales empresas tienden por lo mismo a desaparecer. Ello es de suma importancia, sobre todo cuando hablamos de empresas familiares, pues en ellas las culturas que las generan tienen el doble rasgo socio-afectivo.

Es decir, cuando en las empresas familiares su cultura familiar además de no producir externamente suficiente competitividad, internamente la cohesión entre sus miembros

es deficiente, su continuidad como tal empresa familiar va entrando en un claro declive, hasta que la torna imposible. Hechos éstos, entre otros, que ponen de manifiesto la importancia de las culturas familiares en el devenir de dichas empresas.

En el presente capítulo vamos a profundizar en la importancia de las culturas familiares, no sólo como esencia que está presente en el origen de las empresas familiares, sino también como factor de gestión fundamental que posibilita su continuidad intergeneracional. De las culturas familiares podemos decir, en general, que éstas son las que conforman la esencia de nuestros modos de percibir el mundo, nuestros hábitos de comunicación e interacción con los demás, nuestro concepto de lo permitido y prohibido, etc. También podemos afirmar, al menos en principio, que más que culturas familiares buenas o malas, lo que suele suceder entre los pertenecientes a las mismas, es que hay personas más o menos preparadas para utilizarlas mejor que otras y, por tanto, sacar un mayor beneficio de sus propias culturas familiares (FIG. 1).

FIGURA 1. CULTURAS FAMILIARES

-
- Se expresan a través del conjunto de hábitos, formas de interaccionar y comunicarse, actitudes premiadas o censuradas, etc.
 - No hay culturas buenas o malas, pues todas tienen aspectos positivos y negativos.
 - Cada generación y conjunto de cambios en el entorno exigen modificaciones en la cultura.
 - Cada generación es el responsable de sacar lo mejor de su cultura familiar, adaptarla a su generación y proyectarla a la siguiente.
-

Para profundizar en todo ello analizaremos los siguientes aspectos: la familia empresaria como generadora en sí misma de cultura; sus diferencias con respecto a las familias no empresarias, o mejor dicho, de cómo una familia doméstica se transforma en familia empresaria; la gestión de la cultura familiar como motor de su cohesión interna, y de cómo dicha cultura familiar ha de ser transmitida a lo largo de sus diferentes generaciones. Analicemos pues a continuación, de manera más pormenorizada y concreta, dichas variables culturales.

1. La familia empresaria como generadora de culturas

Sin retrotraernos a los estudios de la familia desde una perspectiva antropológica e histórica (no es el presente capítulo objetivo de ello), sí podemos afirmar que la familia como institución socializadora de los individuos es en donde la inmensa mayoría de las personas generan su identidad, aprenden unos valores y acorde a ellos, modulan las conductas que les servirán para interrelacionarse y gobernarse en su proceder futuro.

Ahora bien, hablar de valores, identidad, interrelaciones y formas de autodirigirse socialmente es hablar de los pilares fundamentales que definen la cultura de una sociedad. Bien es cierto que la familia como institución social no es la única entidad generadora de cultura, pero por ser la institución socializadora por la que pasamos la mayoría de las personas al nacer, dicha cultura familiar se convierte casi inevitablemente en un referente esencial en nuestro proceder futuro.

Por otra parte, si toda institución generadora de cultura tiene como objetivo inculcar en sus miembros una forma determinada de percibir el mundo (hecho este que caracteriza a todas las instituciones familiares, sobre todo por su función educadora), una vez más podemos decir, al respecto de la misma, cuán difícil es encontrar institución socio-cultural como la familia. En la familia aprendemos a ser lo que somos, a interrelacionarnos y a gobernarnos entre nosotros y, a través de la educación recibida, a modular nuestras conductas y trascender dicha herencia cultural a las siguientes generaciones.

Si todo lo anterior está en mayor o menor medida presente en las familias en general, en las familias empresarias tales características tienden a estar mucho más intensificadas, dadas sus interrelaciones de dependencias e intereses a lo largo del tiempo.

Si nos atenemos a todo lo antedicho y dentro del ámbito específico de las empresas familiares, podríamos afirmar, como veremos más adelante, que a dichas familias empresarias les ha de ser muy difícil entender su idiosincrasia y gobernarse a sí mismas, si ellas en su función socializadora no entienden y gestionan convenientemente las claves de su propia cultura familiar (FIG. 2).

FIGURA 2. LA FAMILIA: INSTITUCIÓN SOCIAL GENERADORA DE CULTURA



Profundicemos algo más en dichas variables, a fin de concretar mejor aquellas cuestiones fundamentales a las cuales la gestión cultural nos ha de dar respuesta.

Tal como vemos reflejado en la figura anterior, es a través de la educación¹ recibida como accedemos a nuestros valores y a partir de ellos conformamos nuestra identidad, aprendemos a interrelacionarnos y gobernarnos entre nosotros mismos. Es decir, nuestros valores, nuestra identidad, el modelaje de nuestra conducta relacional e incluso nuestras formas de gobernarnos, son el resultado de nuestra herencia cultural, la cual hemos recibido a través de la educación transmitida por las generaciones anteriores, y que en el caso de las empresas familiares, deseamos que nuevamente retorne (a ser posible mejorada) como herencia a nuestros hijos.

Y como bien decíamos anteriormente, en dicha educación, las familias en general siempre han tenido a lo largo de los tiempos, un protagonismo fundamental en el desarrollo de la cultura humana. Es más, podemos decir que es difícil pensar en la existencia de cultura humana sin la existencia de la familia como origen de la misma a través de su educación. Tanto es así, que no es exagerado afirmar, que si bien es cierto que no todos heredamos bienes de nuestros padres, de ellos sí heredamos siempre la identidad y valores que nos aportaron.

Educar, por tanto, es modelar conductas, que basadas en unos valores colectivos predefinidos, tienen como objetivo forjar una personalidad. En las familias en general, los hijos son el resultado de todo ello. Tal aseveración no es baladí, pues si los hijos no desarrollan en sus familias originarias, una clara identidad y madura personalidad, ello pone en entredicho la función esencial de las familias.

Ahora bien, si tal reflexión es importante para cualquier familia, una vez más hay que decir que para una familia empresaria preguntarse sobre su identificación con los valores esenciales de la cultura familiar común es de importancia esencial para la cohesión y continuidad de dicha empresa familiar. Por tanto, en referencia a ello, toda familia empresaria que desee gestionar eficazmente su cultura familiar habría de cuestionarse periódicamente la siguiente pregunta: ¿la forma de transmitir nuestros valores, genera en nuestros hijos madurez personal y cohesión familiar entre sus distintas ramas familiares?

No sólo, pues una cultura familiar demuestra su solidez, sobre todo cuando hablamos de familias empresarias, cuando, más allá de generarnos una identificación con unos valores comunes, aporta a sus miembros claras habilidades comunicacionales que les permite entenderse en sus relaciones internas. Por tanto, al respecto de ello hay una segunda cuestión esencial que toda familia empresaria ha de plantearse: ¿nuestra cul-

¹ Para una mayor profundización al respecto de la acción educadora en las familias empresarias, leer del mismo autor el capítulo del presente libro titulado "La educación en las familias empresarias".

tura familiar nos permite internamente gestionar eficazmente nuestras comunicaciones formales, de tal manera que nos aporta capacidad de autogobierno?

Por último, en las familias empresarias podríamos decir, que una cultura familiar demuestra su solidez y eficacia, cuando por una parte, además de generar madurez y cohesión interna entre sus miembros y, por otra, entre ellos demuestran claras habilidades comunicacionales, dicha cultura familiar les impregna tanto ascendientes como descendientes, un claro deseo de mantenerse unidos en su herencia familiar. Al respecto de ello hemos de preguntarnos: ¿somos conscientes de gestionar adecuadamente dicha herencia (económica y cultural), tanto los padres al darla como los hijos al recibirla? Todos sabemos que en una familia empresaria, afirmar dicho deseo y gestionar eficazmente su herencia, es vital para su continuidad como tal empresa familiar (FIG. 3).

FIGURA 3. EDUCACIÓN Y HERENCIA DE LA FAMILIA EMPRESARIA: PREGUNTAS ORIENTADORAS

Nuestra cultura familiar

- ¿Nos está generando madurez y cohesión interna?
 - ¿Desarrolla nuestras habilidades comunicacionales y capacidad de autogobierno?
 - ¿Ascendientes y descendientes tienen un claro objetivo de continuidad como familia y empresa familiar, y gestionan adecuadamente la herencia familiar común?
-

Estas preguntas nos hacen tomar conciencia de los valores de nuestra cultura familiar, de su base para desarrollar nuestras habilidades de comunicación y capacidad para autogobernarnos, y de nuestros reales deseos de continuidad como tal empresa familiar. En otras palabras, cuando en las familias empresarias hablamos de cultura familiar y su gestión, hablamos de cómo responder eficazmente a estas cuestiones.

Pero antes de intentar dar respuesta a las mismas, nos será muy útil entender y analizar el proceso cultural a partir del cual una familia doméstica se convierte en familia empresaria, así como las diferencias existentes entre ambos modelos.

2. La transformación de la familia doméstica en familia empresaria: nuevos valores

Una familia empresaria no es sólo una familia doméstica. Dicha aseveración sociológica, aunque es intuitiva por toda empresa familiar, no les deja de sorprender cuando la escuchan. Por otra parte, las familias empresarias, si bien se saben diferentes, difícilmente pueden expresar dichas diferencias, lo cual les impide orientar sus actuaciones internas de manera eficaz.

A lo largo de la historia de la humanidad, la familia doméstica ha tenido como función esencial asegurar la reproducción de la especie humana y preparar a los hijos durante sus años de infancia y juventud para que, al enfrentarse a la vida de manera autónoma, éstos estén preparados para poder repetir exitosamente su propia reproducción como especie.

Sociológicamente hablando, en las familias domésticas actuales de nuestro entorno dichos objetivos son normalmente alcanzados a los 20 o 30 años. Es decir, los modelos de interrelación de una familia doméstica podríamos decir que han sido exitosos si durante ese tiempo los padres han conseguido para con sus hijos transmitirles sus valores forjándoles identidades maduras y prepararles para valerse por sí mismos. A partir de ese momento los hijos desarrollarán vidas independientes.

Sin embargo, si vemos a la familia doméstica en un sentido más antropológico, en contraste con ella, no sería exagerado afirmar que la familia empresaria camina en dirección opuesta, pues se propone continuar afectiva y económicamente unida más allá de su generación originaria. Ciertamente que toda familia empresaria, como cualquier familia común, suele nacer familia doméstica; pero en su evolución, al convertirse en familia empresaria, sí desea mantenerse unida a lo largo de varias generaciones, y es lógico pensar que no podrá conseguirlo si para ello sólo utiliza las formas de relacionarse y gobernarse típicas de las familias domésticas. Hecho éste que, desgraciadamente, suelen olvidar muchas familias empresarias.

Pero además del factor diferenciador de continuidad intergeneracional, las familias empresarias se caracterizan porque dicha continuidad intergeneracional pronto convierte a las familias empresarias en un conglomerado de múltiples familias. Es decir, en un corto espacio de tiempo (a partir del final de la primera generación), normalmente las familias empresarias pasan por un proceso de cambio sociocultural muy complejo, pues de ser familias nucleares de una sola cultura, pasan a convertirse en familias múltiples conformadas por un mosaico de culturas familiares. Ello hace que a partir de la segunda generación, el mantener en buena interrelación los valores de la cultura familiar originaria con los valores familiares aportados por las familias políticas se convierta en un desafío para el gobierno de toda familia empresaria. Este segundo factor diferenciador es de vital importancia y, a pesar de ello, pocas empresas son capaces de preverlo y gestionarlo adecuadamente.

Por último, las lógicas relaciones de interés económico existentes en toda empresa familiar obligan a las familias empresarias a tener permanentemente activo un proyecto productivo que sea motivador tanto para el presente como para el futuro de la familia. Este reto, una vez más, hay que decir que en paralelo implica todo un desafío de profesionalización por parte de sus miembros familiares en sus diferentes roles de relación con su empresa (accionistas, consejeros, directivos, etc.).

Resumiendo, éstos son pues en las familias empresarias sus tres grandes valores diferenciadores: el deseo de unidad y continuidad intergeneracional; la familia empresaria como marco de interrelaciones entre diversas culturas familiares y protagonista de su cohesión entre ellas, y el objetivo de crear y mantener, a lo largo de las distintas generaciones, un proyecto socioeconómico motivador para todos ellos y una profesionalización permanente de sus relaciones sociolaborales (FIG. 4).

FIGURA 4. FAMILIA DOMÉSTICA-FAMILIA EMPRESARIA, DIFERENCIAS

Familia doméstica	Familia empresaria
<ul style="list-style-type: none"> • Pronta fragmentación en cada generación. • Nula dependencia económica de los hijos adultos. • La originaria familia nuclear termina al final de su generación. • No necesidad de profesionalización de las relaciones internas (relaciones basadas en la afectividad, espontáneas e informales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión y continuidad intergeneracional. • La familia empresaria como cohesionadora y marco de relaciones entre sus diversas culturas familiares. • Proyecto socioeconómico de carácter intergeneracional motivador para todos sus miembros. • Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.

Dicho de otro modo, las familias empresarias se diferencian de las familias domésticas porque, mientras en estas últimas las relaciones entre sus miembros pueden estar basadas en la sola afectividad, ser espontáneas e informales, en las familias empresarias, y sin menoscabo de lo anterior, además, sus relaciones internas han de ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes de claro carácter socio-profesional.

Para conseguir todo ello, la familia empresaria en su conjunto (sobre todo sus directivos familiares), conviene que desarrolle lo antes posible habilidades psicosociales, profesionales y políticas. Habilidades psicosociales porque sin ellas es difícil educar y transmitir los valores familiares; habilidades profesionales porque sin ellas es difícil crear y mantener competitiva una empresa, y generar riqueza para todos sus miembros, y habilidades políticas para lograr, generación tras generación entre sus distintas ramas familiares y a pesar de sus inevitables diferencias, la suficiente cohesión y gobierno interno que les garantice la continuidad de su herencia familiar (FIG. 5).

FIGURA 5. FAMILIA EMPRESARIA: HABILIDADES ESENCIALES

- Habilidades psicosociales → Para educar y transmitir valores.
 - Habilidades profesionales → Para generar competitividad y beneficios con la empresa.
 - Habilidades políticas → Para mantener la cohesión entre sus distintas culturas familiares y gobernarse internamente.
-

Vistas las diferencias entre una familia común y una familia empresaria, los valores que identifican a esta última y las habilidades que sus miembros necesitan desarrollar para llevar adelante su proyecto de empresa familiar, estamos en condiciones de analizar (como exponíamos en las FIGS. 2 y 3), si nuestra cultura familiar nos permite educar y transmitir eficazmente nuestros valores, interrelacionarnos y gobernarnos con la suficiente cohesión interna, y como consecuencia, llevar a cabo de manera profesional un proyecto de empresa competitivo y motivador para las generaciones siguientes.

3. La cultura familiar como motor de las interrelaciones familiares y base de la cohesión interna de la familia empresaria

Sin cultura no hay sociedad en permanente desarrollo; ello es lo que nos diferencia del resto de las especies animales, lo que nos hace humanos. No hacemos las cosas sólo por instinto sino de acuerdo a nuestros valores. Como consecuencia, una sociedad que no gestiona bien su cultura, su existencia como tal sociedad es enormemente frágil. Por tanto, la toma de conciencia de sus valores y la habilidad que dicha sociedad tiene para transmitirlos eficazmente, adaptándolos a las nuevas generaciones, es vital para su continuidad en el tiempo.

Sirvan las anteriores reflexiones para introducirnos en las familias empresarias, tanto en lo que se refiere a sus valores más característicos, como en lo que atañe a sus formas de educar y transmitirlos entre sus miembros.

Tengo por costumbre cuando comienzo a trabajar con una familia empresaria hacer un diagnóstico de su cultura familiar, extrayendo del mismo aquellos valores que más sobresalen en dicha cultura. Cuando les expongo los resultados de sus diagnósticos no suele haber sorpresas por parte de los familiares, pero a éstos les suele ser difícil saberlos expresar. Sin embargo, no es nada raro que esto último les suceda, como tampoco lo es, por ejemplo, el sabernos definir a nosotros mismos. Sin embargo, el que estén escritos en un informe, de manera ordenada y explicados desde una per-

cepción externa, les permite a ellos (y nosotros como asesores familiares) hacer preguntas incisivas al respecto de cómo están gestionando sus propios valores; es decir, su propia cultura familiar.

Y puestos en esta tesitura de “diagnóstico familiar”, en términos generales, me he percatado que cuando han existido problemas en una familia empresaria, no he visto culturas familiares que pudiese definir popularmente como “malas”, sino más bien un tratamiento incoherente por parte de ellas en la gestión de sus valores. Cuando las familias se percatan de ello, normalmente se tranquilizan, pues “des-personalizan” sus culpabilidades (los problemas no están generalmente en las personas sino en su falta de habilidades psicosociales para expresar eficazmente sus valores entre ellos). Es decir, saber cuáles son sus valores y saberlos gestionar eficazmente son dos saberes distintos. Tienen el primer saber, pero les falta el segundo. Cuando toman conciencia de ello, mi experiencia es que las familias no solamente se tranquilizan, sino que se motivan a sí mismas para llevar a cabo el aprendizaje de su gestión cultural.

Y se motivan, porque renace una esperanza. Cuando no se sabe expresar eficazmente un valor (aunque se tenga), tampoco se puede transmitir exitosamente. A veces hay familiares que expresan con profunda pena el haber querido a sus hijos y el haber luchado por dejarles en herencia una empresa familiar; pero al no haber sabido transmitírselo adecuadamente, estos hijos se han ido alejando de dichos valores familiares. Por ello, cuando una familia se percata de que puede aprender a expresar eficazmente sus valores, pronto resurge la esperanza ante la posibilidad de saber cómo transmitírselos a sus hijos.

Unos hijos que no quieren recibir la herencia de una empresa suelen ser hijos que se han ido alejando paulatinamente de los valores familiares. Bien porque ya desde su infancia la empresa les simboliza un entorno pobre desde el punto de vista socioprofesional, bien porque son conscientes que quedándose con ella heredan también un sinfín de conflictos no resueltos, etc., es lógico que busquen fuera otros valores y escenarios de vida más motivadores y esperanzadores para ellos.

Por tanto, podemos deducir que, cuando una familia empresaria es poco consciente de sus valores o aun siéndolo no sabe transmitirlos eficazmente, tampoco podrá educar en los mismos a sus hijos, poniendo con ello en entredicho su continuidad como tal empresa familiar. Ahora bien, con respecto a los valores familiares ¿cuáles podríamos decir que son los valores más característicos de las familias empresarias?

Si bien es cierto, que “cada familia es un mundo”, también es verdad que las familias empresarias tienen rasgos culturales comunes (al menos por lo que yo me he encontrado), que suelen estar presentes en la mayor parte de ellas. Entre ellos, hay cuatro valores nucleares que me parecen claramente identificadores de las familias empresarias, a saber: el trabajo, la inversión, la iniciativa y la cohesión familiar.

Si algo podemos decir los que trabajamos con familias empresarias es que, con respecto al trabajo como valor, ellas parecen incansables transmitiendo un genuino gusto por la actividad, sobre todo en primera generación, tal vez porque están enamoradas de su proyecto empresarial. Lo mismo podemos decir de la inversión, pues tienen una gran tendencia a reinvertir los beneficios en su apuesta por generar un futuro tanto para la familia como para la empresa, es decir, valoran tanto el trabajo, que no suelen estar dispuestas a malgastar el resultado de sus esfuerzos. Y ello unido a la iniciativa como valor hacen del espíritu emprendedor uno de sus más característicos y genuinos valores identificadores de las familias empresarias.

Pero hay un valor más que es característico de las familias empresarias: el valor de la cohesión familiar. Es decir, su deseo de arropamiento mutuo, de permanecer unidas. Es frecuente ver cómo las familias empresarias, sobre todo aquellas que lo saben expresar equilibradamente, cuidan este valor y lo alimentan en paralelo a los valores anteriormente citados.

Ahora bien, siempre les digo a las familias empresarias que una cosa es tener ciertos valores y otra saber educar con ellos. Si queremos que nuestros hijos se identifiquen con nuestros valores, hemos de hacérselos atractivos. Ello conlleva por nuestra parte ciertas habilidades pedagógicas, tiempo para estar con y por nuestros hijos y concretar a su respecto un programa de actividades educativas. Los valores tienen que ver con la ética, pero educar implica cierta estética, cierta capacidad para atraer e ilusionar con ellos a nuestros hijos (FIG. 6).

FIGURA 6. TÍPICOS VALORES CULTURALES DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

Valores nucleares (Ética)	Vivencias familiares (Estética)
• Trabajo	• Gusto por la actividad
• Inversión	• Apuestas de futuro
• Iniciativa	• Espíritu emprendedor
• Cohesión	• Sensación de arropamiento familiar

Así, por ejemplo, si queremos transmitirles **el trabajo** como valor, han de vernos ilusionados con nuestra actividad y hemos de ayudarles a captar aquello que les atrae y les hace sacar lo mejor de sí mismos. A este respecto, ¿dedicamos tiempo para explicarles nuestras actividades de empresa permitiéndoles que se imaginen así mismos realizando futuras responsabilidades? ¿les permitimos prácticas y tutores que les guíen en el conocimiento e historia de la empresa?

Del mismo modo, si queremos que nuestros hijos vean **la inversión** y **la iniciativa** no sólo como meros actos de gestión empresarial, sino sobre todo como unos valores que

representan el deseo de seguir construyendo un porvenir para la familia, han de ver en nosotros personas previsoras ante el futuro y con iniciativa para construirlo. ¿Dedicamos tiempo a transmitirles el sentido de empresa, el uso coherente de los beneficios y la prudencia a la hora de tomar decisiones? ¿Ponemos a su disposición profesionales de la empresa con los que puedan ir conociendo las características del negocio y los criterios a partir de los cuales se toman las decisiones en la empresa?

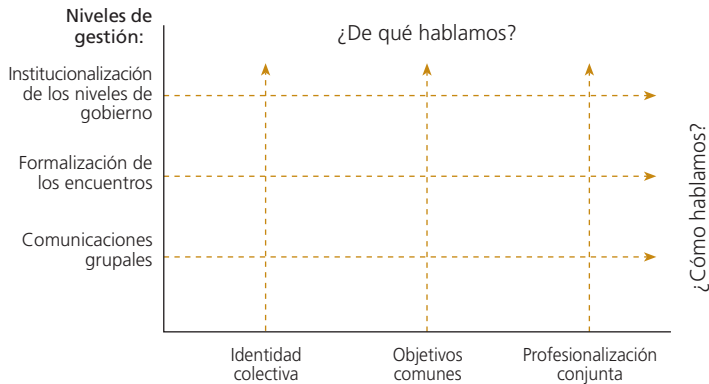
Por otra parte, si queremos que **la familia** sea sentida como un valor, nuestros hijos han de ver en ella un entorno de respeto, recíproca valoración y arropamiento. ¿Dedicamos tiempo a explicarles los orígenes de nuestra historia familiar, sus vicisitudes y el esfuerzo histórico acumulado que les ha permitido alcanzar los actuales objetivos? ¿Ponemos a su disposición personas que, expertas en el conocimiento de la realidad de las familias empresarias, les permite profundizar en el conocimiento psicosociológico de las mismas, entender sus problemas y aprender a abordarlos más eficazmente?

Pero la gestión cultural en las familias empresarias no termina con ser conscientes de los propios valores y realizar una buena identificación con ellos. Con esto asentamos las bases para una cultura familiar sólida, pero ésta ha de materializarse en unas positivas interrelaciones internas y en un eficaz sistema de gobierno intrafamiliar. Por tanto, y siguiendo ya el itinerario de análisis expuesto en la FIG. 2, profundicemos ahora en su objetivo de gestionar exitosamente las relaciones internas entre sus miembros familiares.

Cuando en una empresa familiar se da una eficaz gestión cultural, lo notamos sobre todo por el buen clima de comunicación existente entre sus miembros. No es que no haya diferencias entre ellos, incluso a veces conflictos, sino que a pesar de su existencia, entre dichos familiares hay una eficaz forma de comunicarse para encontrar las soluciones en cada caso. Y es que suele ser fácil diagnosticar en una familia empresaria su nivel de gestión cultural, cuando para hacerlo auditamos sus modelos formales de comunicación entre ellos.

En una familia empresaria los modelos de comunicación son eficaces: cuando se formalizan los encuentros para analizar y tomar decisiones; cuando dichas reuniones son preparadas previamente y se respeta la periodicidad prevista por sus interlocutores; cuando dichos encuentros están claramente diferenciados por temas estrictamente de casuística familiar, de negocio y empresarial, y no se mezclan en la misma reunión, y, por último, cuando las decisiones tomadas según las formas preestablecidas en sus protocolos familiares son llevadas a la práctica y respetadas por todos. ¿De este proceso de comunicación, qué fases no hacemos o no tenemos suficientemente profesionalizadas? Ésta es una buena pregunta que ha de hacerse toda familia empresaria, pues ella les puede dar luz al respecto del porqué de algunos de sus problemas de interrelación existentes (FIG. 7).

FIGURA 7. FAMILIA EMPRESARIA: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL



Y centrándonos en las interrelaciones en sí mismas, hemos de incidir en aquellas interrelaciones que por su naturaleza tienen una mayor repercusión en las familias empresarias, como son:

- las relaciones intergeneracionales,
- las relaciones entre ramas familiares y
- las relaciones entre familiares consanguíneos y políticos.

Con respecto a las relaciones intergeneracionales, ya hemos hablado anteriormente en cuanto a cómo abordar con las nuevas generaciones la identificación y transmisión de los propios valores familiares. Pero ¿cómo están fluyendo las relaciones entre las distintas ramas familiares y entre los familiares consanguíneos y políticos? Podemos decir que las familias empresarias demuestran una buena gestión de su cultura familiar cuando, ante la inevitable aparición de las culturas familiares políticas, gestionan bien las diferencias existentes entre sus miembros.

Se suele afirmar con razonable lógica que los conflictos entre hermanos suelen ser de carácter, mientras que los habidos entre los familiares políticos y consanguíneos son más de valores. La verdad es que las familias empresarias en su origen tienen fácil la educación de sus hijos con los valores que le son propios, por lo que sus conflictos no suelen ser de valores; pero cuando los hijos, a través de sus matrimonios, comienzan a mezclarse con miembros venidos de otras culturas familiares, ya es más complejo mantener en los hermanos dicha cultura de origen intacta. Llegado ese momento, ello obliga entre los propios hermanos a llegar a “acuerdos culturales”, pues sus relaciones ya no están exclusivamente bajo las bases de su cultura familiar originaria.

Yo acostumbro a decir que las relaciones entre hermanos se convierten en relaciones entre ramas familiares cuando dichos hermanos se van casando. Tal cambio comienza con

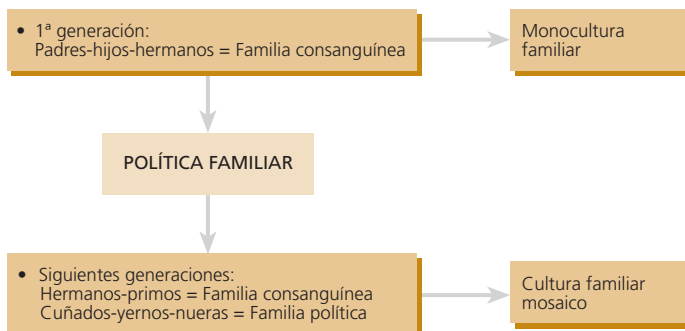
el primer hermano que se casa, pues este hecho modifica a partir de ese momento las propias interrelaciones entre ellos, ya que son conscientes de que sus percepciones culturales empiezan a estar tamizadas por las de sus parejas concretas. Es decir, en las relaciones entre hermanos comienza a emerger la cuestión “política”.

En las familias empresarias **la política** emerge porque sus miembros saben que, ante sus necesarias relaciones presentes y futuras de interdependencia, han hecho acto de presencia nuevas percepciones culturales con las que inevitablemente hay que llegar a acuerdos. En otras palabras, hay política porque existen intereses comunes y nuevas percepciones culturales. Si bien este hecho de la politización en alguna medida también ocurre entre los miembros de las familias domésticas, su nivel suele ser escaso, pues entre los hermanos existe una gran independencia en sus vidas, y al respecto de las herencias de sus padres, en la mayor parte de los casos éstas son pequeñas como para repercutir profundamente en sus vidas futuras.

Ésta es una de las principales causas por las cuales en las familias domésticas las relaciones pueden ser espontáneas, basadas exclusivamente en los afectos e informales. Sin embargo, en las familias empresarias, al existir fuertes intereses, mezcla de culturas familiares y claros deseos de llevar a cabo un proyecto compartido de futuro, en dichas interrelaciones pronto hace acto de presencia la política. Hecho este que obliga a los familiares a formalizar y profesionalizar a partir de ese momento sus comunicaciones e interrelaciones internas.

En cualquier caso, las familias empresarias han de ver en la llegada de la política no un problema, sino el comienzo de un proceso a partir del cual empiezan como tales familias empresarias su verdadera transición hacia la madurez cultural. Lo importante es verlo y entender que sin una gestión eficaz del mosaico de culturas familiares, que con el tiempo se va conformando en toda familia empresaria, no es posible garantizar su continuidad como tal empresa familiar (FIG. 8).

FIGURA 8. EMPRESA FAMILIAR: EVOLUCIÓN CULTURAL

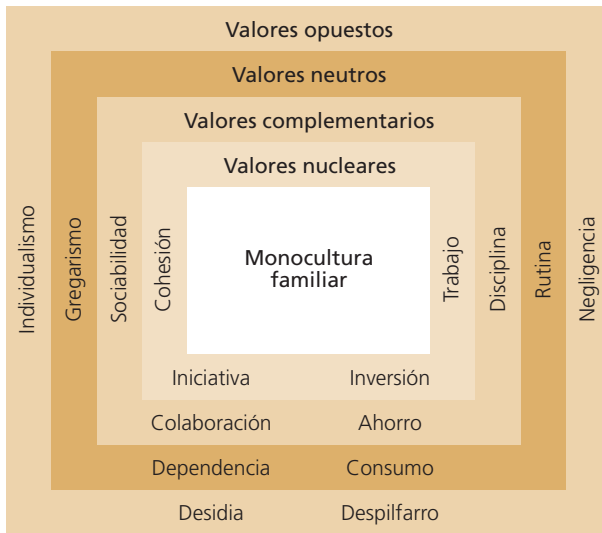


Ahora bien, ¿cómo gestionar la política entre familiares consanguíneos y políticos, de tal manera que se respeten los intereses de los primeros y fluya la comunicación con los segundos? Para generar respuestas a dicha pregunta, pues no hay una única contestación, he comprobado que es de gran utilidad tener en cuenta los siguientes criterios:

1. En principio no podemos afirmar que haya culturas buenas y malas; pero sí podemos decir que hay culturas familiares similares o complementarias, y culturas familiares muy alejadas y de difícil complementación.
2. Los familiares consanguíneos han de saber que las culturas familiares no se pueden imponer. Cuando se trata de conflictos entre valores esenciales, los familiares ante sus diferencias han de recordar que, o aprenden a pactar o muy posiblemente sus relaciones con los familiares políticos se rompan en el futuro. Por tanto, los familiares consanguíneos cuanto antes sean capaces de captar en sus futuras parejas el alejamiento o cercanía con respecto a los valores nucleares de la propia familia empresaria, mayores serán las posibilidades de evitar o amortiguar conflictos futuros entre ellos.
3. En cualquier caso, los familiares consanguíneos de las distintas ramas familiares, además de ser conscientes de sus valores comunes y sentir legítimo identificarse con ellos, han de entender como lógicas las diferencias culturales existentes con sus familiares políticos.
4. Los familiares consanguíneos deben procurar que su cultura familiar sea un instrumento de articulación y mediación ante el mosaico cultural generado por la incorporación de sus familiares políticos.
5. La familia consanguínea, ante las diferencias o problemas que entre sus miembros pudieran emerger, ha de tranquilizar a sus respectivas parejas políticas, pidiéndoles el tiempo suficiente para que entre ellos, internamente y desde su propia cultura familiar consanguínea, encuentren las soluciones a los mismos. No hay nada más tranquilizador para un familiar político, como ver que ante los problemas que emergen entre hermanos o primos, también desde su propia cultura familiar, éstos son capaces de generar las soluciones a los mismos.
6. Los familiares políticos tienen derecho a expresar sus opiniones en los foros previstos para ello (asambleas familiares), y a estar informados de las reglas de funcionamiento que los familiares consanguíneos han acordado entre ellos para gobernarse internamente.
7. Con el fin de salvaguardar los intereses y derechos de ambas partes (familiares consanguíneos y familiares políticos), es conveniente en todo momento que dichos intereses y derechos queden jurídicamente documentados en las distintas uniones matrimoniales.

8. Tanto familiares políticos como consanguíneos han de ser conscientes de que sus hijos sí se verán afectados por cómo cada rama familiar actúe con su propia cultura respecto al conjunto (los hijos no sólo heredan bienes, sino también heredan valores; si éstos entran en grave colisión con los originarios de la familia empresaria pueden acabar en rupturas empresariales). Ante todo ello, cuanto antes y mayor sea la toma de conciencia de todos los familiares y la profesionalización al respecto de dicha gestión cultural, mayores serán las esperanzas de entendimiento dentro del inevitable mosaico de culturas familiares existentes en cada generación (FIG. 9).

FIGURA 9. MOSAICO CULTURAL: NIVELES DE ENCAJE
FAMILIA CONSANGUÍNEA-FAMILIA POLÍTICA



9. La familia empresaria en su conjunto, y cada rama familiar en particular, ha de ver en su diversidad cultural una oportunidad para el enriquecimiento de la suya propia. No debemos olvidar que elegimos a nuestras parejas a partir de la percepción de nuestras propias culturas familiares. Las culturas son los ojos que nos sensibilizan para ver la vida de determinada forma y nos limitan para verla de otras. Nuestras parejas nos atraen porque en parte sus valores son similares y en parte complementan a los nuestros. Ello, por tanto, implicará un tiempo para la adaptación y el aprendizaje recíproco, pero, si sabemos utilizar inteligentemente nuestras culturas familiares, entre todos nos enriqueceremos y nos sentiremos protagonistas del acervo cultural común.

10. Por último, las familias empresarias deben ser conscientes de que sin consenso cultural no pueden garantizar la continuidad de su empresa familiar. Consenso cultural que cada generación tiene el desafío de consolidarlo a lo largo de la misma y dejar las bases para que pueda seguir existiendo en la siguiente. Ésa es la responsabilidad intergeneracional que tiene cada familia empresaria a la hora de gestionar como legado su herencia cultural.

En mi experiencia como asesor familiar, he visto que cuando se tienen en cuenta estas consideraciones y se comienza a reflexionar a partir de ellas, se consiguen dos importantes consecuencias:

A. Se despersonalizan los conflictos (no hay culpables concretos, sino percepciones culturales diferentes que hay que entender y aproximar).

B. Se trabajan con mayor eficacia las bases culturales pues, al ser más conscientes de ellas, la familia empresaria va construyendo mejor sus acuerdos protocolarios y como consecuencia sus criterios de autogobierno.

Es decir, la eficacia de una gestión cultural sólo es posible si existe, además de una previa identificación con unos valores familiares, una lealtad intrafamiliar a los mismos basada en unos compromisos escritos, previamente acordados entre dichos familiares; lo contrario es papel mojado.

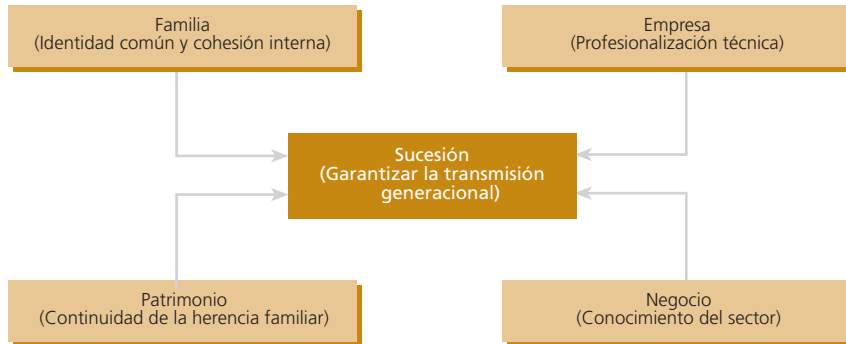
En este sentido, por tanto, podemos afirmar (tal como vemos en el itinerario de análisis expuesto en la FIG. 1), que si la gestión de la cultura familiar es un proceso, cuando lo expuesto con anterioridad se desarrolla exitosamente, ello posibilita que se generen las bases psicosociológicas, a partir de las cuales dichas familias empresarias garantizan tanto su gobernabilidad interna como su continuidad intergeneracional.

Con respecto al concepto de gobernabilidad, he visto que cuando una familia empresaria sabe gobernarse, además de identificarse con los valores que le son propios, diferencia claramente sus ámbitos de gestión (familia, empresa, negocio y patrimonio familiar); crea los órganos adecuados para dirigir dichos ámbitos (consejo de familia, asamblea familiar, consejo de administración, equipo de gerencia y junta de accionistas), e intenta, desde su cultura familiar, la máxima profesionalización de los familiares para ejercer eficazmente dichas responsabilidades desde sus respectivos órganos.

Así, por ejemplo, en una empresa familiar con una eficaz cultura de autogobierno, y dentro de su ámbito de empresa, en su objetivo de transmisión generacional tiende a orientar los esfuerzos de los familiares que trabajarán en ella hacia una constante profesionalización técnica. Cuando habla de negocio, incide y prepara a dichos familiares en el conocimiento que han de tener del sector o sectores económicos en los que está inmersa la empresa. Del mismo modo, cuando habla de familia, centra su atención en el cómo generar identidad común y cohesión interna dentro de cada rama familiar, entre ellas y en-

tre las diversas generaciones. Y, por último, si habla de patrimonio, profesionaliza a la familia empresaria para hacerlo crecer y dar continuidad a dicha herencia familiar, al tiempo que sensibiliza a sus herederos en las bases culturales que la hicieron posible (FIG. 10).

FIGURA 10. CULTURA FAMILIAR: OBJETIVOS EN SUS PRINCIPALES ÁMBITOS DE GESTIÓN



Por tanto, y llegados a este punto del proceso de gestión cultural que describíamos en la FIG. 2, al respecto de dicha gobernabilidad, creo que cada familia empresaria ha de hacerse una pregunta que es esencial, a saber: ¿en qué medida su estructura de gobierno sabe transmitir a todos los miembros sus valores familiares y, al tiempo que les prepara para ejercer sus funciones respectivas con profesionalidad, les permite conseguir su objetivo final de continuidad intergeneracional? Abordemos de una manera más pormenorizada en el siguiente apartado esta doble cuestión **cultura de gobierno-continuidad generacional**.

4. La cultura familiar y el gobierno de la familia empresaria en sus diferentes generaciones

Ya hemos dicho que a diferencia del resto de las familias domésticas, una familia empresaria sabe que continuará siéndolo si con la transmisión de su herencia familiar la siguiente generación reproduce de nuevo el ciclo de gestión cultural, consistente en inculcar sus valores, identificarse con ellos, manejar hábilmente sus interrelaciones y saber entre ellos gobernarse internamente (FIG. 2). Y es que es sabido, que sólo cuando una familia empresaria alcanza la fase de ser capaz de gobernarse a sí misma, puede materializar su deseo de continuidad como tal empresa familiar.

Desgraciadamente, pocas son las familias empresarias que consiguen su objetivo de continuidad intergeneracional. Pero las familias que lo consiguen, ¿qué hacen generación tras generación para alcanzarlo?

Para contestar a dicha pregunta, lo primero que hemos de tener en cuenta es que para una familia empresaria, esté en la generación que esté, gobernar implica dar formalidad y profesionalidad a sus relaciones internas. Además, en una empresa familiar hay que tomar frecuentes decisiones con importantes repercusiones para todos, lo que obliga, por una parte, a profesionalizar los análisis previos y, por otra, a institucionalizar sus modelos de toma de decisiones.

Al respecto de ello, ya hemos dicho que en las familias empresarias las relaciones informales, afectivas y espontáneas entre los familiares no tienen por qué desaparecer, pero ese “formato de relaciones domésticas” no es suficiente para tener éxito en una empresa familiar. Por tanto, cuanto antes se mentalicen de ello todos los miembros de la familia empresaria mejor para su eficacia y cohesión futura.

En segundo lugar, una familia empresaria ha de profesionalizarse lo antes posible en función de la implicación que desee tener con su empresa. Es decir, sea como profesional, directivo, consejero o accionista, cada familiar deberá conocer profundamente la tarea a realizar, sus responsabilidades y derechos. Es decir, si su función en la empresa es estrictamente profesional o directiva, estas funciones habría de realizarlas con el mismo nivel de exigencia que si de un profesional externo se tratara; en tanto que si sus funciones fuesen de consejeros o socios, dichos familiares deberían entender el negocio o sector en el que está inmersa la empresa y ser conscientes de las repercusiones económicas que en todo momento tendrían sus decisiones de gobierno para el conjunto de la empresa familiar.

En tercer lugar, todo miembro familiar ha de ser consciente de aquellas características que son propias de una familia empresaria, formándose, por tanto, en aquellos conocimientos básicos de tipo psicosociológico, económico y jurídico, que son los que les permitirán gestionar eficazmente su evolución intergeneracional. Así, por ejemplo, como miembros familiares, por un lado, han de entender mínimamente el mundo de las familias y sus relaciones afectivas, y, por otro, en su doble rol de cónyuges-socios, han de ser conscientes de las consecuencias jurídicas que para ellos puede suponer el hecho de estar al mismo tiempo afectados por las leyes del derecho mercantil y las leyes del derecho de familia (FIG. 11).

FIGURA 11. LAS BASES FORMATIVAS DE UNA CULTURA FAMILIAR

- La formalización y profesionalización de la comunicación interna.
 - La capacitación profesional en función de la responsabilidad a realizar en la empresa familiar (profesional, directiva, consejera o accionista).
 - La formación básica en los ámbitos psicosociológicos y jurídicos de la empresa familiar.
-

Estos tres aspectos: la formalización y profesionalización de su comunicación interna; la preparación profesional en función de la implicación que se desee tener en la empresa (técnico, directivo, consejero o accionista), y la formación básica en los ámbitos psicosociológicos, económicos y jurídicos típicos de una familia empresaria son las bases formativas que he visto siempre presentes en las empresas familiares que han sido exitosas desde su primera generación. Analicemos a continuación cómo dichas familias profundizan en la cultura del buen gobierno a lo largo de sus tres primeras generaciones.

A. La cultura del buen gobierno durante la primera generación

Las familias empresarias que quieren generar desde sus inicios una cultura del buen gobierno, durante la primera generación (normalmente al final de la misma, cuando la empresa tiene posibilidades de seguir y los hijos apuestan por su continuidad), ya ponen en marcha algún tipo de políticas que van posibilitando la formalización de su propio autogobierno.

En esta generación, sobre todo los padres, son conscientes de que desde su función esencialmente creadora de una empresa familiar, lo que les preocupa es dejar, en primer lugar, motivados a los hijos por la continuidad de la empresa familiar; y, en segundo lugar, lo suficientemente cohesionados y preparados para hacerse cargo de la herencia de dicha empresa familiar. Así, por ejemplo, (aunque al principio con una periodicidad un tanto desigual), se imponen la norma de reunirse formalmente para hablar padres e hijos al respecto de la empresa familiar (su historia y realidad, sus valores como familia empresaria, la previsión de su futuro, el atractivo para los hijos, etc.).

En la medida en que los hijos van haciéndose mayores y definiendo su modelo de implicación en la empresa (técnico, directivo, accionista, etc.), el fundador va acordando los programas de capacitación y los recursos necesarios que permitirán realizar a los hijos sus futuras funciones de una manera lo más eficaz posible (prácticas en la empresa, experiencias en otras empresas, seminarios específicos, etc.).

Con el paso del tiempo, cuando ya las funciones de los hijos en la empresa están bastante definidas, las familias empresarias suelen comenzar a dar forma, aunque sea básica, a sus estructuras de gobierno (consejo de familia, equipo de gerencia, consejo de administración, etc.); ello comporta una mayor formalización, periodicidad y profesionalización de las reuniones familiares.

Por último, las familias previsoras, cuando los fundadores son ya mayores y los hijos han estabilizado ya sus modelos de implicación en la empresa, entre padres e hijos tienden a documentar en acuerdos protocolarios sus normas internas de gobierno. En ellas recogen sus valores familiares, las normas societarias de sus empresas, los acuerdos privados entre hermanos y entre éstos y sus familiares políticos, la estructura de gobierno

con sus derechos y deberes y, los recursos necesarios que la familia necesitará para materializar a lo largo de la siguiente generación dicha cultura de gobierno.

B. La gestión cultural durante la segunda generación

Si bien es cierto que las generaciones fundadoras, como su nombre refiere, su función principal es creadora, las segundas generaciones, sin embargo, tienen ante sí el reto de profesionalizarse como tal familia empresaria. Sabido es que, pocos son los casos en los cuales a los fundadores les da tiempo a dejar en herencia a sus hijos una empresa completamente organizada y profesionalizada; bastante es con haber dejado en herencia una empresa consolidada y competitiva en el mercado.

Por tanto, las familias empresarias que durante su segunda generación gestionan bien su cultura familiar, centran su interés en dos grandes objetivos. En primer lugar, en estructurar y formalizar de la manera más profesionalizada posible sus órganos de gobierno (juntas de accionistas, consejos de administración y de familia, etc.); y en segundo lugar, a través de los mismos, profesionalizar a todos sus miembros familiares en las variables que son propias de una familia empresaria, para que desde sus niveles de implicación en la misma hagan sus funciones correctamente.

Son conscientes de que han dejado definitivamente de ser sólo una familia doméstica y, por tanto, como familia empresaria, las características que la identifican han de materializarse con la máxima profesionalización posible. Por otra parte, en estas familias, en el caso de no haberse firmado protocolo alguno durante la primera generación, éste es uno de los primeros objetivos a realizar entre los familiares consanguíneos. Saben que dicho documento ejemplifica de manera clara sus valores y los principios de su gobernabilidad interna como tal familia empresaria. Es decir, apuestan con decisión el dejar documentados tanto los valores de su cultura familiar, como las formas de materializar sus relaciones conforme a dichos valores.

A partir de ese momento, inciden sobre todo en llevar a cabo políticas de comunicación eficaces adaptadas a cada uno de sus principales segmentos internos, a saber: con los accionistas familiares se comunican a través de sus juntas de accionistas; con los familiares en general, políticos y consanguíneos, lo hacen a través de sus asambleas familiares; por su parte, los consejeros familiares lo hacen a través de sus consejos de familia y de administración, y, por último, con las nuevas generaciones, a través de encuentros y programas de formación previstos para ellas. Son conscientes que sin un clima de comunicación eficaz, ni las normas de gobierno ni sus valores familiares pueden materializarse exitosamente.

En último lugar, conviene señalar que en las familias empresarias exitosas que he conocido de segunda generación, he visto que, además de hacer énfasis en la capacitación de sus familiares en función de su nivel de implicación en la empresa, en sus órganos de go-

bierno (consejos de familia y de administración) se han ido rodeando de eficaces asesores externos. Asesores externos, que en sus consejos de familia permiten a las familias contrastar y gestionar mejor la evolución de sus propios valores familiares; al tiempo que en sus consejos de administración y desde un punto de vista de negocio, en sus decisiones estratégicas, dichos asesores externos les aportan un mayor rigor en sus análisis previos.

C. La gestión cultural durante la tercera generación

Las familias empresarias que llegan a la tercera generación tienen como función esencial controlar su expansión, tanto familiar como empresarial. Generalmente en esta generación tanto la empresa como la familia han crecido lo suficiente como para plantearse gestionar las complejidades que implica dicho crecimiento. Así, por ejemplo, dado ya el importante número de miembros familiares, la ya significativa fragmentación del accionariado y la diversidad de intereses entre sus ramas familiares, hacen hincapié sobre todo en orientar dicho crecimiento desarrollando fundamentalmente aquellos valores que posibilitan enfrentarse a esos tres desafíos.

De esta manera, dada ya durante esta generación la significativa diversidad cultural de sus miembros familiares (familiares políticos, nuevas generaciones, etc.), en todo lo que refiere a las relaciones con ellos hacen hincapié en transmitir en sus encuentros (formales e informales) la tradición cultural común de la familia empresaria. Sus orígenes, los valores familiares, que materializados en las conductas de los actuales miembros familiares les ha permitido llegar hasta el presente y proyectarse hacia su continuidad futura, son frecuentemente recordados.

Por otra parte, ante la alta fragmentación del accionariado y consecuentemente el bajo interés de los socios familiares por el beneficio resultante, se imponen claras políticas de información al accionista, cuidando sus derechos y el correspondiente reparto de dividendos. Hacen también gran hincapié tanto en mantener la unidad accionarial de la familia como en motivar su continuidad; al tiempo que crean normas claras de compra-venta de acciones y fondos de reservas para llevarlas a cabo. Todo ello implica un fuerte desarrollo de valores, como la búsqueda del consenso, la negociación, la cohesión de la familia, etc.

Además, ante la ya frecuente diversidad de intereses que en esta generación suelen existir entre las distintas ramas familiares, desarrollan una gran sensibilidad por generar claras políticas de vinculación de la empresa con la familia. Para ello suelen utilizar dos grandes iniciativas: por una parte, a través de sus juntas de accionistas y demás órganos de gobierno les invitan a participar en las orientaciones estratégicas que han de llevar sus empresas o bien vinculándoles a proyectos anejos a las mismas (fundaciones, esponsorizaciones, mecenazgos, etc.); por otra parte, ponen en marcha a través de la creación de una "oficina familiar", todos aquellos servicios de apoyo y asesoramiento que sus fa-

miliares necesiten (de tipo técnico, financiero, de asesoramiento jurídico, fiscal, emprendedor, laboral, etc.).

Como vemos, lo importante en esta generación es vincular los familiares a la empresa, generando la sensación de que al seguir perteneciendo a dicha empresa familiar, ello les permitirá disfrutar de más beneficios de todo tipo que estando fuera de la misma (FIG. 12).

FIGURA 12. LA GESTIÓN CULTURAL EN SUS DISTINTAS GENERACIONES

Generación fundadora	{ Función creadora. Preocupaciones: supervivencia y continuidad de la empresa familiar (sucesión, liderazgo familiar, herencia, etc.).
Generación de hermanos	{ Función profesionalizadora. Preocupaciones: definir estrategias, estructuras, procesos claves y capacitación familiar.
Generación de primos	{ Función expansiva. Preocupaciones: definir el tipo de crecimiento y gestionar las claves de la unidad familiar (cultura familiar, gobierno profesional, estructura patrimonial y empresarial atractiva para los distintos intereses familiares, etc.).

No cabe la menor duda de que las empresas familiares que llegan exitosa y cohesionadamente a la tercera generación o más allá de la misma, son empresas que en las generaciones anteriores han sido conscientes de sus valores originarios y se han identificado con ellos, han sabido conectar en cada caso con las distintas sensibilidades culturales de los familiares políticos y, en paralelo a todo ello, han sido capaces de adaptarse a sus propios cambios y hacer atractiva dicha cultura a las nuevas generaciones.

En definitiva, lo importante es que las familias empresarias sean conscientes de que si han llegado a este estadio de continuidad y estabilidad intergeneracional como familia empresaria, todo ello se ha hecho posible gracias a una exitosa gestión de la propia cultura familiar. Gestión cultural que, como hemos venido diciendo a lo largo del presente capítulo, es lo que les ha permitido a sus familiares transitar de una familia doméstica a una familia empresaria. Es decir, como familias empresarias que son y en su afán de continuar siéndolo en el futuro, su gestión cultural les ha permitido: primero, ser conscientes de las características que les son propias; y, segundo, profesionalizarse en todas aquellas variables que hacen posible generación tras generación su continuidad como tal empresa familiar.

Bibliografía

- *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*, Monreal Martínez, Juan; Calvo-Flores Segura, Antonio y otros autores. Civitas Ediciones. Thompson. Madrid, 2002.
- *Familia y cultura*, Borobio, D. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca, 1998.
- *La cultura empresarial y el liderazgo*, Schein, E. H. Plaza y Janés. Barcelona, 1988.
- *¿Por qué los humanos tenemos culturas?: una aproximación a la antropología y la diversidad social*, Carrithers, Michel. Alianza Editorial. Madrid, 1995.
- *Gatos blancos gatos negros. Un estudio sobre cultura empresarial*, Novajra, Alejandro Miquel y Reina Segura, José Luis. El viejo topo. Madrid, 2001.
- *Construyendo el legado de las familias empresarias. Cartas de propietarios de empresas familiares a sus sucesores*, Kenyon-Rouvinez, Denise H.; Adler, Gordon; Corbetta, Guido y Cuneo, Gianfilippo. Deusto. Bilbao, 2005.
- *Gestión de la cultura corporativa*, Ronnie Lasseem. Díaz de Santos. Madrid, 1991.
- *Auditoría de la cultura empresarial*, Thevenet, Maurice. Díaz de Santos. Madrid, 1991.
- *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Amat, J. M. y Gallo, M. A. Deusto. Bilbao, 2004.
- *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*, Terrece E. Deal y Allan A. Kennedy. Fondo Educativo Interamericano, 1986.
- *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*, Le Van, Gerald. Deusto. Bilbao, 1999.
- *Las siete culturas del capitalismo*, Charles Hampden-Turner y Alfons Trompenaars. Javier Vergara, 1995.
- *¿Son iguales todas las empresas familiares?*, Gómez-Betancourt, González. Granica. Barcelona, 2005.
- *Política cultural*, G. Yudice y T. Miller. Gedisa. Barcelona, 2004.
- *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Vivas Moreno, B. EOI. Madrid, 2006.
- *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*, Lansberg, Ivan G. Granica. Barcelona, 2001.

9. La sucesión en la empresa familiar

César Vacchiano López

Todos los analistas de la empresa familiar consideran que los procesos de sucesión marcan una de las contingencias más importantes de su viabilidad y consolidación. Esta contribución pretende ordenar los aspectos determinantes del buen fin con las consideraciones personales que corresponden a las mejores prácticas.

1. La evolución determina la necesidad

El origen de la empresa familiar está siempre vinculado a la determinación de aquellos individuos, vocacionalmente emprendedores, que aglutinan en torno a sí mismos una elevada capacidad para añadir valor. Incluso con anterioridad a la formulación legal de la forma de establecimiento, su actividad genera satisfacción y crea lealtades entre los clientes iniciales. Por ello al configurar la estructura societaria se percibe una elevada concentración de la propiedad en uno o pocos titulares de los que luego se deriva la condición familiar de dicha titularidad.

Es durante el período de crecimiento inicial y consolidación de la empresa en su mercado, cuando han de establecerse los criterios para la ordenación profesional y la concepción de futuras actividades y responsabilidades de los miembros de la familia que pudieran tener una función laboral.

La anticipación y previsión de los fundadores ante su inevitable sucesión se convierten en un proceso de enorme responsabilidad plenamente conectado con la gestión a largo plazo. Son precisamente los aspectos que regulan la selección y formación de los sucesores los que pueden proporcionar un tránsito tranquilo, guiado por la evolución profesional de los elegidos y sin influencia emocional perturbadora de las relaciones familiares.

Los criterios de dicha selección no tienen que improvisarse en función de coyunturas personales. La gestión del negocio es un valor objetivable que está relacionado con la conservación del patrimonio personal generado y la responsabilidad asociada a los propios puestos de trabajo; por ello puede abordarse una reflexión que permita configurar un equipo laboral y plantear con independencia la inclusión o no en dicho equipo de los familiares que puedan adecuarse a la visión y proyección trazadas para la propia empresa.

En este sentido, ante todo, hay que plantearse que la empresa no ha de interpretarse como refugio para los familiares; sus derechos no están vinculados a la delegación de competencias que no puedan asumirse; y que la protección instintiva de los mayores hacia sus descendientes estaría mal entendida si no se relaciona con un ejercicio responsable y cooperativo que contribuya a la mejora del patrimonio común.

Así pues, no basta un familiar como apoyo a la actividad. Hay que dotarle de formación y de motivación vocacional. De ello se trata en este capítulo. Y si no se consigue, mejor le irá como heredero no ejecutivo en un contexto en el que la empresa compita impulsada por quien tenga la capacidad. La biología no ha explicado todavía la adquisición de conocimientos.

El tránsito generacional y la transmisión –generalmente por donación a los herederos naturales– de las participaciones divide los paquetes, generando una primera dualidad entre accionistas y gestores de la que se deriva un segundo periodo, clave en el desarrollo de la empresa, en el que el grupo de personas de la familia que heredaron los bienes del fundador gobierna la empresa y participa en la gestión.

La búsqueda de una creciente profesionalidad, que sea capaz de compensar las virtudes del liderazgo de los fundadores, es uno de los objetivos más frecuentes en esta etapa. En ella se incorporan gestores externos a la familia bien para consolidar funciones departamentales o para sumir la dirección general con un entorno muy influido por los directivos familiares. No es un período fácil, pues se dan circunstancias de antagonismos latentes en lo personal y en lo profesional que pueden poner en peligro la continuidad de la propia empresa.

En efecto, la cuestión fundamental, la idea fuerza que debe generar el mayor consenso posible es, precisamente, la elección del líder en el proceso de sucesión, lo cual abre tres posibilidades:

- a) Un profesional externo, asumido por consenso positivo ante la ausencia de un familiar interesado o la renuncia –también positiva– de quienes no se reconozcan capaces.
- b) Un familiar designado por el fundador, cuyo itinerario formativo y desempeño profesional está tutelado en vida del mismo para asegurar el encaje armónico en la cultura y valores de la empresa. La existencia de otros herederos que pudieran considerarse su-

cesores potenciales no representa un problema si la elección inspirada por el fundador genera consenso positivo entre todos ellos.

c) Un familiar indeterminado o todos los herederos, como elenco de un proceso de selección que se presume armónico por la naturaleza familiar de sus miembros, pero que se transforma en conflictivo por la propia indefinición original, la ausencia de programas de formación previa, la propia experiencia y capacidad de cada individuo y las actitudes que se derivan de cada personalidad.

La deriva, generalmente negativa, de la última de las opciones anteriores abre una etapa de inestabilidad en la que se producen diversas situaciones generalmente provocadas por la errónea presunción de los fundadores –austeros y leales en su relación con la familia y con la empresa– acerca de la validez como equipo de quienes proceden de una vinculación biológica como hermanos o primos. Las situaciones y su evolución más frecuente son cuatro:

c.1) Consolidación y consenso forzado en el seno de la familia, para conservar el valor patrimonial del legado potencial, sobre la dirección de uno de los familiares del grupo.

c.2) Orientación de la titularidad de las participaciones para que se produzcan mayorías coincidentes con la capacidad de gestión o con la disponibilidad profesional para atender los requerimientos de la empresa. En este caso y conservando los derechos legales de los minoritarios, se produce su equiparación con el valor del legado que corresponde a sus herencias legítimas, con otros bienes.

c.3) Operaciones de compra-venta entre herederos naturales que pueden incluir pagos diferidos y que concentran la mayoría en los responsables de la gestión.

c.4) El retorno a la opción inicial a) que concentra la responsabilidad de gestión en un profesional externo. Dada la secuencia de las decisiones en el proceso, asistimos a una conclusión defensiva que no genera consenso proactivo, sino reacción al fracaso previo de las intenciones de evolución presumida.

En todo caso y a pesar de los problemas implícitos en el proceso de acuerdo con las particularidades referidas, este período concluye con la consolidación de una voluntad de continuidad que implica una etapa de redefinición de los valores empresariales de la familia, del asentamiento definitivo de una cultura de gestión y de la incorporación de verdaderos criterios profesionales a la selección de directivos.

Los pilares de atracción individual se decantan en el tiempo. Comienza un período en el que los titulares de derecho –como herederos y eventuales transmisores de bienes patrimoniales a sus descendientes– o responsables de gestión –por su valor profesional en posiciones directivas de la empresa– definen y modulan sus intereses a favor de cada uno de dichos pilares, que se identifican con la propia **familia** y las relaciones que pro-

mueve; la **propiedad** que concita efectos económicos a través de los rendimientos que genera; y la **gestión** en cuyos procesos se valora el desempeño individual y colectivo de los implicados.

La experiencia, en esta fase, demuestra que existe una segmentación en la afinidad de cada miembro del grupo familiar con cada uno de los tres pilares y que la dimensión de cada uno de los segmentos tiene mucho que ver con los instintos de cada personalidad. Es el momento, en el proceso de consolidación empresarial, de conceder todo el protagonismo a los órganos de gobierno, en cuyo marco se debe definir la intervención deseable de cada una de las personas.

EVOLUCIÓN DE LOS ITINERARIOS LABORALES EN LA FAMILIA

Coyuntura	Frecuente	Deseable
Fundación.	Líder controla mayoría.	Idem.
Consolidación.	Se incorporan empleados de confianza.	Idem con programas de formación.
Desarrollo.	Tensiones sobre la coordinación y gestión que ha de incorporar nuevas tecnologías con inversión.	Organización y gestión participada de procesos con equipo formado.
Sucesores potenciales de la familia.	Incorporación directa a trabajos poco definidos. Valoración según actitud y dedicación. Tensiones por enfoque discrepante en la definición de tareas. Reticencias sobre calidad del desempeño.	Completar ciclos académicos. Experiencia laboral externa. Valoración del desempeño externo. Tutoría por profesionales ajenos.
Formación complementaria sucesores.	Vinculada al ejercicio laboral.	En empresas y entornos académicos externos.
Sucesión efectiva.	Sin planificación adecuada.	Con plazos, jalones y consenso familiar.
Consenso sobre estrategia.	Limitado a las declaraciones del líder familiar.	Participado en los órganos de gobierno.

El acierto sobre los valores que han de ser asumidos en el consenso de selección de las diversas opciones contempladas es determinante de la rapidez con que se alcanzan los objetivos de sucesión. Adelanto los más frecuentes por su influencia en el proceso:

- Elevado compromiso y dedicación al negocio.
- Creciente orientación al mercado.

- Alto nivel de autofinanciación con reinversión de beneficios.
- Elevada vinculación con los clientes.
- Comportamiento responsable con los trabajadores.
- Importante afán de superación.
- Flexibilidad para competir en las coyunturas bajas del ciclo económico.
- Relaciones institucionales fluidas con notable reconocimiento público.

La posición de la empresa en el tránsito evolutivo determina las prioridades. En todo caso, la formación y adecuada planificación de la incorporación del sucesor, que son las claves de este capítulo, determinan en gran parte el éxito de la consolidación de la empresa.

La explicación más frecuente sobre la ausencia de una adecuada planificación de la formación y entrenamiento laboral de los sucesores está asociada a la dedicación, de quienes tendrían que promoverla, al negocio. Siendo lógica es injustificable.

La trayectoria educativa de cualquier joven está determinada en sus etapas iniciales por un sistema regulado. Pocos indicios ofrece el mencionado sistema para fomentar vocaciones empresariales y menos aún para determinar oportunidades en el desempeño laboral más allá de la universidad.

La elección en el tramo universitario muestra las frecuentes dudas de los jóvenes para orientar sus estudios. Es importante haber superado la dicotomía entre seguir estudiando o no después de la etapa del Bachillerato, pero poco más que una leve actitud y la probabilidad de que la elección satisfaga al joven son esperables en esta coyuntura.

Sin embargo, es precisamente durante el año que precede a la elección universitaria cuando hay que extremar el apoyo al joven y ofrecer junto con información alguna experiencia de contacto con la empresa. Los objetivos de esta acción son tres:

- asegurar conocimiento sobre la actividad y las capacidades que se requieren,
- abrir un abanico de disciplinas útiles para conjuntar los instintos vocacionales del individuo con las eventuales necesidades de la empresa, y
- eliminar toda intención dirigista que presuma opciones preestablecidas para la formación del potencial sucesor.

Entrar en la etapa universitaria con un horizonte de certidumbre laboral es muy positivo. Todo el tramo universitario puede estar "trufado" de experiencias laborales y períodos becados de práctica real. Y si ello es posible fuera de la propia empresa familiar, mucho mejor.

2. Limitaciones y frenos en el proceso de sucesión

El ciclo de vida de la empresa familiar es una referencia marco en el análisis de su problemática. En cada instante de ese ciclo la visión de los gestores (fundadores en la etapa inicial) sobre su propia sucesión exige una mezcla de anticipación, generosidad y sentido del negocio. Por ello el análisis sobre el momento y sobre las personas exige tener en cuenta dos grupos de factores: los que corresponden a la situación de la empresa y los que se refieren a la influencia de las personas; sobre ambos grupos se establecen las consideraciones que siguen a continuación:

2.1. Perfiles de la empresa familiar que limitan la calidad del proceso de sucesión

De la experiencia práctica pueden extraerse ocho grupos de limitaciones, en cada uno de los cuales pueden establecerse, incluso, matices sobre la intensidad o urgencia con lo que deben pronunciarse los socios y, muy especialmente, los que hayan de dirigir en el futuro la sociedad:

1) Agilidad para un desempeño de la actividad financiera a través de la cual pueda garantizarse el crecimiento. Esta característica puede beneficiarse de valores inerciales acumulados por la empresa como consecuencia de su propia trayectoria y no requerir –salvo formación específica dirigida en este campo– una capacidad previa del sucesor.

2) Limitación en las transacciones con acciones propias. Por el interés de los propietarios respecto a la conservación de la empresa o con una mayoría decisiva en poder, la familia limita, casi siempre, las transmisiones y con ello las capacidades de decisión de otros accionistas no vinculados al núcleo familiar. La elección de sucesores no puede así enriquecerse con otros puntos de vista, y los poderes derivados del peso de cada rama familiar, en la titularidad accionarial, ejercen a veces influencias que esterilizan la posible decisión. Puede hablarse así de antagonismos entre miembros de una familia que, sin haberse manifestado como tales en las relaciones personales, aparecen con virulencia y generan tensiones perjudiciales al tratar los asuntos de gestión y la determinación de posiciones jerarquizadas en el organigrama de la empresa.

3) Restricciones de liquidez y cargas derivadas de la recompra de acciones durante el tránsito generacional. Se trata de una consecuencia de los acuerdos que procuran coherencia entre poder y gestión, haciendo posible que quienes ostentan mayorías decidan o ejerzan por sí mismos la gestión directiva. En estos acuerdos puede producirse un endeudamiento financiero personal, que los titulares suelen relacionar con su capacidad de decisión y la agilidad de gobierno de la propia empresa; se produce en tránsitos generacionales sucesivos al del propio fundador y sus efectos negativos pueden paliarse satisfactoriamente a través de los acuerdos sobre protocolo familiar.

4) Criterios afectivos que dominan la designación de puestos directivos. Lo que implica posibles desacuerdos previos sobre el mejor liderazgo sucesorio. Esta circunstancia viene provocada por las afinidades y parentescos directos entre grupos familiares titulares de participaciones significativas y eventuales candidatos. Aunque no es una situación deseable por lo que implica de subjetividad en el proceso de profesionalización de las decisiones del órgano de gobierno en la selección de ejecutivos.

5) Vigilancia relativa de las leyes económicas frente a las decisiones instintivas. Evolución inherente en el cambio de liderazgo y muy especialmente entre la primera y segunda generación, en cuyo tránsito se producen los cambios de procedimiento más significativos y respecto a los cuales ha de consolidarse la superioridad de los datos frente a la intuición empírica. Porque por muy útil que sea la experiencia personal (y la de los fundadores lo es en forma superlativa), los conocimientos y proyección profesional de los sucesores les hace especialmente válidos para liderar y coordinar un equipo con opinión y responsabilidad más que con disciplina, que nace de la ejemplaridad del propio jefe y su instinto como emprendedor.

6) Escasa atención a la formación, la gestión del conocimiento y la renovación tecnológica. Los proyectos de sucesión han de contemplar la sensibilidad de los candidatos ante estas materias en las que se va a jugar una de las evoluciones más necesarias de la empresa familiar. La razón de esta necesidad está vinculada a la propensión de los gestores fundadores o de los que han consolidado su actividad en los tiempos de la "vieja economía" a dirigir con criterios de "autorización" o "imposición" de iniciativas, sin contemplar el valor disperso del conocimiento del equipo y su potencial para la innovación y la competitividad.

7) Influencia contaminante de las relaciones intrafamiliares. Fuente habitual de problemas que inciden en el rendimiento del sucesor, ya que sobre él recaen los aspectos directos de la propia gestión del negocio y el examen próximo, a veces agobiante, de los miembros de la familia que han de decidir o ya han decidido su designación. La neutralidad del sucesor respecto a las ramas familiares accionistas no es una variable utilizable para la designación, puesto que su percepción está relativizada por cada grupo. Lo más importante es que los antagonismos larvados como consecuencia de las propias relaciones en el pasado, no tengan influencia decisiva y, sobre todo, no influyan en la decisión, impidiendo que quien tenga la capacidad pueda merecer la oportunidad.

8) Escaso poder de atracción para gestores externos a la familia. Esta última circunstancia debe contemplarse como elemento estimulante de la incorporación para gestores de la familia. Es un hecho corroborado, por la experiencia, que las empresas de propiedad familiar no tienen atractivo para los gestores que vinculan su desarrollo curricular con la asimilación de experiencias de gestión que les valoren en las grandes empresas. La empresa familiar es una oportunidad para ciclos de madurez, en los que los profesiona-

les que han adquirido experiencia diversa en otras entidades puedan volcar sus conocimientos, sin temor a una descalificación por razones de personalidad o inadecuada adaptación a los valores y esquemas de subordinación de los altos directivos de las corporaciones sin alma. Sin embargo, no debe ignorarse el temor a formar parte de una estructura de decisión en la que no están consolidados los procedimientos de decisión, la prevalencia de los datos frente a las impresiones y la sensación de provisionalidad que implica formar a otros sucesores potenciales; por lo tanto éstos son aspectos que conviene aclarar al candidato externo, en los procesos de acercamiento previos a la selección.

2.2. Elementos clave en la percepción de las personas

Se trata de algunas cuestiones que hacen posible el tránsito en el proceso de sucesión y delimitan la disciplina de los propios accionistas familiares y su determinación para hacer posible un apoyo sin traumas emocionales para el candidato familiar más idóneo. No debe ignorarse que la opción profesional es ineludible, pero la formación adquirida por un candidato de la propia familia no debe desperdiciarse en aras de un principio teórico que quizás sólo consolida el dicho de que “nadie es profeta en su tierra”. Éstas son las circunstancias más frecuentes, agrupadas en cinco grupos de consideración:

1. La resistencia de los fundadores

En el tránsito directivo de primera a segunda generación de forma muy intensa, y también en procesos posteriores en los que ha de sucederse a un directivo que concentra una elevada participación en el capital de la sociedad, aparecen resistencias a la transmisión del poder cuya justificación suele ser emocional.

Las características de un proceso de sucesión dependen en gran parte de la personalidad del directivo a suceder. Su propio comportamiento debe liderar el proceso tanto en aspectos de planificación como en la necesaria delegación de competencias que, en forma sucesiva, van trasladando al sucesor y a la propia organización un sentimiento amplio de confianza en el resultado esperado. La resistencia, percibida como factor de inseguridad en el líder sucedido, se extiende negativamente y es difícil de reconducir una vez que se ha puesto de manifiesto.

2. La calidad de los futuros líderes

La opción de quienes promueven el proceso, conscientes de su responsabilidad y de las garantías que se derivan de la futura profesionalidad de los nuevos gestores, no es algo que surja como urgencia, salvo en casos derivados de una desgracia física. La opción sucesora es parte de la propia gestión y debe planificarse alimentando la formación de los candidatos y proclamando las prioridades que han de guiar la decisión. La calidad de los candidatos, especialmente si se busca su pertenencia al ámbito familiar, es un valor que exige objetividad, se acumula a través del tiempo y no requiere debates circunstan-

ciales condicionados por urgencias. Como veremos más adelante, esa calidad es un dato; se mide con variables objetivas; su percepción está vinculada a actuaciones sucesivas durante períodos en los que la relación permite valorar las fortalezas y debilidades del candidato, y la decisión final está amparada en una colaboración dinámica tras la propia sucesión. No hay mucho margen para la equivocación, puesto que, en todo caso, acudir a un candidato externo a la familia forma parte de la propia opción

3. Tensiones generacionales de índole competencial o familiar

Es frecuente que la convivencia continuada en el ámbito empresarial entre miembros de dos generaciones gestoras provoque diferencias que incidan en las actitudes ante la sucesión. Aparecen en aquellas empresas en las que varios miembros de la generación sucesora desempeñan puestos subordinados a los ejecutivos fundadores o a los que planean su propia sucesión, considerando con prioridad a los que ya desempeñan alguna función interna y contribuyen con sus conocimientos a las decisiones de la dirección.

Cuando dichas diferencias procedan de las propias relaciones familiares no tiene sentido pugnar por la superioridad de una rama frente a otras sobre la base de su candidato. Se le causará más daño y se limitará su propio desarrollo gerencial, obligándole a gestos “compensatorios” que perjudicarán sus propios resultados.

4. Discrepancias entre socios familiares

Esta situación es una consecuencia progresiva de la comentada anteriormente y pone de manifiesto una pugna de poder cuya justificación puede deberse a los antecedentes de la etapa de gestión a la que debe proporcionarse sucesión.

La apelación a un sucesor externo a la familia, que promueva una profesionalización neutra de los niveles ejecutivos, es la solución más práctica y la que puede contribuir a que la maduración de los propios ejecutivos de la familia bajo una dirección ajena asegure su propia satisfacción y su futuro al frente de la empresa, si lo merecen.

5. Aspectos fiscales y económicos asociados

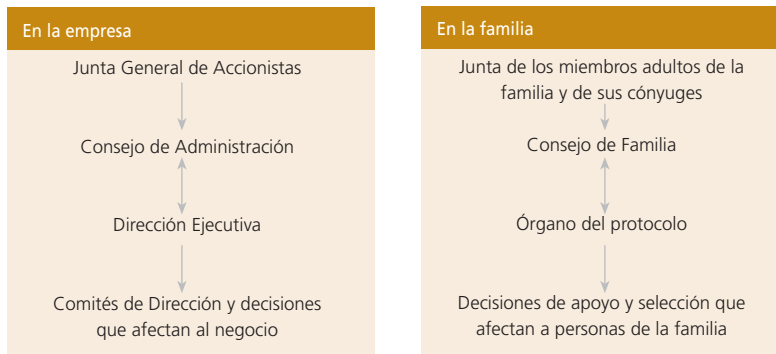
Aunque esta consideración pueda parecer poco pertinente, no deja de tener su importancia, especialmente en el caso de los creadores de empresas que han dedicado su vida laboral bajo el régimen especial de trabajadores autónomos y que se ven escasamente protegidos ante su jubilación.

No debe descuidarse, por tanto, este hecho, puesto que en las situaciones descritas se produce una doble circunstancia: dependencia absoluta de las rentas del trabajo procedentes de la propia empresa, incluso con endeudamiento personal o avales vinculantes a los préstamos operativos realizados a la empresa por entidades financieras; y escasa retribución por derechos pasivos vinculados al sistema de Seguridad Social.

La sucesión ha de contemplar garantías como complemento económico de los ejecutivos familiares en retirada y una adecuación de su nueva posición a la legislación fiscal. El pacto de sucesión es también un acuerdo de seguridad para la empresa y de satisfacción para los individuos, en consonancia con su proximidad familiar y con los esfuerzos realizados en vida.

Los órganos de gobierno de la empresa familiar tienen un papel importante en las decisiones que inducen una planificación de la sucesión, y su adecuada orientación preventiva puede salvar cualquier incidente al respecto. Indico en el esquema que sigue a continuación la responsabilidad que corresponde a cada etapa del proceso:

ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



3. Planificar la sucesión, clave del éxito

La experiencia más enriquecedora sobre la incorporación de sucesores de la familia está vinculada precisamente a la anticipación y planificación de la sucesión. A este respecto tienen decisiva importancia cuatro actividades:

- La planificación de itinerarios formativos para los ejecutivos de la familia.
- La implicación y tutoría de gestores externos profesionales.
- La incorporación de consejeros independientes.
- La experiencia exterior de quienes puedan asumir la gestión.

Sobre cada una de estas actividades se ofrecen a continuación aspectos prácticos que permiten comprender su importancia.

3.1. La planificación de carreras profesionales

Nadie aprende a ser empresario. Tampoco es una garantía de aprendizaje la propia ejemplaridad de los antecesores que crean cultura y valores empresariales. La creación de capacidades para desempeñar misiones directivas sí puede, en cambio, proceder de un itinerario formativo bien diseñado. Y que sea adaptado en lo posible a la satisfacción de las inclinaciones que proceden de la vocación y a las que serían necesarias para el ejercicio de la dirección en la empresa.

Una planificación de la carrera del sucesor potencial no es un ejercicio de dirigismo. La guía inicial responde a las etapas de cualquier ciclo reglado, ya sea en la escuela de formación básica como en la etapa universitaria. Los contenidos pueden seleccionarse de acuerdo con los intereses de cada persona, pero es conveniente mantener la iniciativa de información sobre la empresa, la motivación de los jóvenes con potencial de sucesión y la influencia suficiente, que no fuerza la voluntad de elección formativa, para facilitar la convergencia entre lo que le gusta al individuo y podría convenirle a la empresa.

Finalizado el ciclo universitario, ha de producirse una etapa de consolidación de la capacidad directiva con tres ciclos:

- el conocimiento del negocio en posición equivalente a la de un becario itinerante en las funciones que corresponden a diferentes áreas de gestión (tres a cinco meses).
- el desempeño externo en actividades coherentes con la formación adquirida en otra empresa (dos años).
- la incorporación a un ciclo de posgrado en una escuela de negocios (compatible o no con el desempeño anterior y durante el período lectivo que corresponda, diez a dieciocho meses).

La planificación del itinerario formativo cierra su última etapa en la propia empresa, asumiendo responsabilidades departamentales y preparando en términos prácticos la sucesión. Entre tres y cinco años puede alcanzarse la convicción suficiente para practicar el relevo real. No es difícil que se produzca cuando el sucesor alcance los 35 años con la seguridad de acierto de todos los implicados.

3.2. Implicación de gestores externos

Aunque ya nos hemos referido al escaso poder de atracción de la empresa familiar para los profesionales ajenos a la familia, su incorporación es un factor favorable en el proceso de acreditación de los sucesores. La implicación de gestores externos a la familia en ese proceso permite transmitir una seguridad muy necesaria para los jóvenes sin que tengan que vincularla a la autoridad de sus predecesores familiares. Pero, además, pueden introducir elementos objetivos en la tutela profesional de los miembros de la familia que han de asumir un itinerario formativo dentro de la empresa.

La creación de equipos mixtos entre ejecutivos de la familia y externos proporciona un apoyo muy útil en el tránsito sucesorio al facilitar mecanismos de participación en las decisiones empresariales. En el período de solapamiento de los sucesores con su antecesor, la presencia activa de profesionales ajenos en ese período permite mejorar procedimientos, realizar innovaciones, incorporar nuevas tecnologías y trasladar relaciones a la nueva generación para asumir actividades críticas en asuntos relativos a clientes clave, proveedores, producción o control de gestión. Un profesional externo en la empresa familiar es capaz de añadir a sus valores como gesto, una contribución dinamizadora de la propia transición.

3.3. Incorporación de consejeros independientes

Al referirnos a los órganos de gobierno y la presencia de consejeros profesionales en el capítulo relativo a este tema específico, se expone un amplio conjunto de contribuciones atribuibles a vocales ajenos a la familia elegidos por sus capacidades profesionales.

Esa incorporación ha de ser cuidadosamente planificada. A los criterios de confianza y competencia para contribuir a la propia consolidación del negocio se añaden otras cualidades que deben permitir apoyo directo a los miembros de la familia de la generación sucesora; complementariedad en sus habilidades profesionales para asumir iniciativas y propuestas en un área específica de la gestión; calidad humana para arbitrar soluciones ante controversias surgidas en el seno del propio consejo de administración, pero ante todo, conocimientos para hacer posible que la propia práctica de las deliberaciones del órgano de gobierno añadan valor a las relaciones personales y profesionales entre los miembros de la familia ocupados en tareas de dirección en diferentes áreas de la empresa.

3.4. Tutoría de futuros directivos pertenecientes a la familia propietaria

En situaciones no planificadas previamente, el apoyo a la formación en el propio puesto de trabajo es una de las más urgentes necesidades de quienes se enfrentan al proceso de sucesión. Como hemos indicado anteriormente, los gerentes o profesionales ajenos a la familia pueden realizar un excelente papel en la formación de los sucesores, pero los miembros del consejo de administración pueden proporcionar formación específica en sus áreas de experiencia. Para ello sólo es precisa una actitud favorable y una planificación de actividades formativas dentro y fuera de la empresa. La oferta de las escuelas de posgrado y la posibilidad de asistir a múltiples encuentros profesionales, en numerosas localizaciones, hacen posible una adecuación de los períodos de entrenamiento ejecutivo.

Esa tutoría puede atribuirse también a diversas personas capaces de apoyar, como consultores, los procesos de desarrollo de la capacidad ejecutiva de los sucesores. En ocasiones existen dificultades derivadas de una escasa definición de la organización o de

una imprecisa asignación de las funciones a los sucesores de la familia implicados en el desempeño laboral, pero su trabajo tiene rápidos resultados y produce grandes satisfacciones personales.

4. La sucesión en el protocolo familiar

El protocolo familiar, instrumento muy positivo en la regulación de las relaciones entre las personas de la familia y la empresa, cuyo tratamiento ocupa otro capítulo de esta misma obra, recoge normalmente los criterios que afectan a la sucesión. Aquí se refuerzan dichos aspectos.

En primer lugar, se reconocen criterios de profesionalidad y eficacia en la gestión que garanticen la supervivencia de la empresa. Su aplicación se instrumenta para los no incorporados a través de la formación y para quienes desempeñan puestos laborales por la calidad de sus resultados.

El acceso de familiares a puestos no directivos y la regulación de las relaciones laborales con parientes por vía política son dos elementos de precisión permanente en el protocolo, que convergen sobre una frecuente separación de dichas personas de los puestos de dirección ejecutiva.

La figura externa, el gestor profesional avalado por su trayectoria en otras empresas, y el enfoque de su dedicación a los procesos de tutoría de los familiares empleados es una posición frecuente en las primeras sucesiones en casos aislados donde el protocolo es un factor de arbitraje más que de previsión.

Finalmente, nos queda la apelación, también habitual, a la dirección de los negocios por parte de personas ajenas a la familia. Y ello con carácter exclusivo y como política concertada entre los accionistas familiares. Es una decisión valiente, positiva, preventiva de posiciones subjetivizadas por criterios de afinidad o poder y muy sana para la empresa.

5. Conclusión

Alcanzar un consenso profesional entre todos los propietarios de una empresa, nacida y consolidada como referente patrimonial de una familia, es un objetivo imprescindible en el que los procesos de sucesión son determinantes. No cabe suponer que el juego de las mayorías sea aquí un factor suficiente como ocurre en otro tipo de empresas; se hace necesaria otra condición de unanimidad sobre la que establecer otras bases técnicas determinantes del éxito tanto para los sucesores como para quienes les transfieren una capacidad ejecutiva, que es difícil como tránsito y que debe asentarse sobre una confianza en la capacidad y en la actitud. De lo contrario, olvidemos la familia y el equilibrio de intereses, cuidemos la empresa, pongamos al frente a un probado profesional y démosle la autoridad para hacer de sus decisiones el primer valor de nuestro propio interés.

Bibliografía

- *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*, Lansberg, Ivan G. Granica. Barcelona, 2001.
- *Empresas familiares. Generación a generación*, Gersick, Kelin E. / Davis, John A. McGraw-Hill. México, 1998.
- *La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones*, Nogales, F. Dossat 2000. Madrid, 2003.
- *La empresa familiar 5*. (Colección IESE), Gallo, M. A. IESE. Barcelona, 1996.
- *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Amat, Joan M. (coord.). Deusto. Bilbao, 2004.
- *Cartas de un empresario a su hijo*, Kingsley Ward, G. Deusto. Bilbao, 1988.
- *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*, Le Van, G. Deusto. Bilbao, 1999.
- *La continuidad de la empresa familiar*, Nogales, F. Cátedra Prasa Universidad de Córdoba. Córdoba, 2003.
- *La sucesión del management en la empresa familiar*, Lea, J. W. Granica. Barcelona, 1992.
- *El liderazgo en la empresa familiar*, Rodríguez Alcaide, J. J. y Rodríguez Zapatero, M. Cátedra Prasa Universidad de Córdoba. Córdoba, 2006.
- *Los secretos de las familias empresarias centenarias*, Gallo, M. A. y Amat, J. M. Deusto. Bilbao, 2003.

10. La educación en las familias empresarias

Fernando Nogales Lozano

Introducción

No decimos nada nuevo cuando afirmamos que, detrás de toda empresa familiar exitosa hay siempre una familia empresaria cohesionada y profesionalizada, y por este orden. Características ambas imposibles de conseguir sin la presencia de una equilibrada y permanente educación familiar.

Tampoco decimos nada nuevo al afirmar que en toda empresa familiar la familia es un valor tan importante como lo es la empresa (si no más), pues de lo contrario dicha empresa difícilmente tendrá garantías de continuidad como tal empresa familiar.

Ambas *veritates* nos infieren que la educación de la familia empresaria, tanto profesional como familiarmente, son variables de gestión fundamentales para el éxito de toda empresa familiar.

Sin embargo, si bien es cierto que en lo que se refiere a la educación de “lo profesional”, todos tenemos una razonable clara concepción de cómo deben ser educados nuestros hijos, en lo referente a la educación de “lo familiar”, es posible que aquí existan en nosotros más ambigüedades, sensación de pérdida e incluso contradicciones. Ello es lógico, pero lo importante es que aceptemos que la educación de la familia, como tal familia empresaria, es un factor que necesita ser profesionalizado y gestionado permanentemente con el mismo rigor que lo son otros factores claves de la empresa familiar. Lo que sí parece haber acuerdo por parte de los asesores profesionales, es en afirmar que la familia empresaria que previamente no está unida por sus valores familiares¹, difícilmente se mantendrá cohesionada sólo por sus habilidades y conocimientos técnicos.

¹ Para una mayor profundización al respecto de las culturas familiares existentes en las familias empresarias, leer del mismo autor el capítulo del presente libro titulado “Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias”.

En este sentido, siempre he reconocido en las empresas familiares exitosas el “invisible” trabajo de cohesión interna que las fundadoras han realizado, en paralelo al éxito de sus fundadores en el “visible” escenario de la empresa familiar. Con ello deseo resaltar el hecho de cómo en toda empresa familiar, la educación familiar vista como valor en sí misma, nos permite captar las claves psicosociológicas de su éxito humano, a saber: la madurez personal por una parte y la eficacia profesional por otra.

Ahora bien, cuando de familias empresarias hablamos y su educación, hay algunas preguntas en las cuales nos interesa profundizar. Por ejemplo: primero, ¿hay diferencias educativas entre una familia empresaria y otra que no lo es?; segundo, si las hay, ¿cuáles son los valores esenciales que los padres transmiten a los hijos en dichas familias empresarias?, y tercero, con respecto a las relaciones entre las distintas ramas familiares y entre las distintas generaciones, ¿cuáles son las variables educativas que la familia empresaria pone en marcha para mantenerse cohesionada a lo largo de su evolución? Incidamos y profundicemos a continuación en dichas cuestiones.

1. Diferencias educativas entre una familia doméstica y una familia empresaria

La mayoría de empresas familiares se definen como tales, en tanto en cuanto consiguieron un mínimo de consolidación empresarial y sus fundadores y descendientes decidieron un día seguir adelante con dicho proyecto de empresa. A partir de ese momento podemos hablar estrictamente de empresa familiar, pero en sus orígenes generalmente dicha empresa no deja de ser el proyecto de una persona o personas emprendedoras sin más. Ello es lo más habitual, aunque, por supuesto, hay otras posibilidades a partir de las cuales se conforma una empresa familiar.

Lo que deseo resaltar es que, llegado el momento de la incorporación de los hijos a la empresa, en sus modelos de interacción se cruzan estilos de comunicación que tienen que ver con roles diferentes existentes en las mismas personas (padres-hijos-hermanos por una parte y dueños-empleados por otra).

Es decir, en un principio dichos miembros familiares, como cualquier familia doméstica normal y corriente, tiende a comunicarse en su ámbito interno familiar con el estilo que le es propio, el cual generalmente refiere a un estilo informal, espontáneo y afectivo. Por otra parte, estas mismas personas en su ámbito de trabajo deberían comenzar a comunicarse con un estilo más formal, previsible y objetivo. Sin embargo, como es frecuente al comienzo de la incorporación de los hijos a la empresa, la existencia de ambos roles (familiares-trabajadores), hace difícil su diferenciación relacional creando con ello la clásica distorsión comunicacional entre dichos familiares.

El problema principal que suele ocurrir con el cruce de estos estilos de comunicación es que, al tener psicológicamente mayor fuerza la interacción familiar que la profesional,

entre los propios familiares se pretendan abordar las relaciones de empresa con dicho estilo de comunicación típicamente familiar. La verdad es que si ello ocurre así, suelen generarse grandes distorsiones comunicacionales tanto en el ámbito de la empresa como en el de la familia.

Suele ser a partir del momento que comienza la incorporación de los jóvenes, cuando las familias empresarias se percatan de que sus modelos de interacción han de ir más allá de los existentes en cualquier familia doméstica, diferenciando claramente los criterios de actuación profesional presentes en el ámbito de la empresa, de los criterios de actuación familiar típicos del ámbito doméstico.

Por tanto, educar a los hijos que quieran pertenecer a la empresa en modelos de comunicación racionales, formales y documentados es una necesidad prioritaria para toda familia empresaria; y, sin lugar a dudas, un valor claramente diferenciador en sí mismo con respecto a una familia exclusivamente doméstica.

Ahora bien, tal vez siendo la formalización de las comunicaciones intrafamiliares una de las diferencias más importantes de las familias empresarias con respecto a las familias domésticas, no es la única diferencia educativa existente entre las familias empresarias y las familias no empresarias.

Las familias empresarias, a diferencia de las no empresarias, tienen un objetivo claro de continuidad más allá de la edad biológica de sus fundadores. Es decir, no solamente han sido familias en su pasado y lo son en su actual presente "familiar", sino que desean seguir siendo familia en el futuro. Y ello, como es sabido, va en dirección contraria a la evolución normal de las familias nucleares de carácter doméstico, ya que en estas últimas, los padres dan por terminada su función de unidad familiar cuando los hijos se van de casa y crean nuevos núcleos familiares.

Por tanto, la educación de las familias empresarias en su objetivo de seguir siendo familia en su futuro intergeneracional es otro de los grandes valores diferenciadores de tales familias con respecto a las familias domésticas. Sin embargo, la realidad empírica nos dice que, en lo que se refiere a la educación de los familiares en cuanto a formarse para seguir siendo familia en su futuro intergeneracional, no está tan prevista y planificada dicha educación como sería de desear.

Y ante ello hay que decir, al igual que pasa en el ámbito de la empresa, que sin una estrategia de futuro difícilmente existirá futuro para esa empresa; también conviene señalar que, una familia empresaria, como tal familia, sin una estrategia de futuro para ella, es muy probable que su futuro intergeneracional tampoco lo tenga garantizado como tal familia empresaria.

Esta función, que sin lugar a dudas forma parte de los cometidos a gestionar por los consejos de familia, no siempre está claramente prevista y planificada. Más bien dicha

gestión solamente lo está en las empresas conscientes de este valor. Para empezar, en estas empresas, dichos objetivos se hallan definidos en sus protocolos familiares. Por ejemplo, son conscientes de sus valores familiares y los tienen explicitados; difunden formal e informalmente el conocimiento de los mismos entre los distintos familiares; planifican actividades formativas, sobre todo para las nuevas generaciones; analizan la evolución del mapa generacional a medio y largo plazo, previendo a través de dichos análisis las estrategias más acordes para seguir consolidando la cohesión familiar entre las distintas ramas y generaciones familiares, etc.

Además de educar para una comunicación intrafamiliar más formal y de educar a sus miembros para seguir siendo familia en el futuro, las familias empresarias educan a sus miembros en todos aquellos valores de profesionalización básica en función de su nivel de implicación futura en la empresa (como profesional, como consejero, como accionista, etc.). Por ejemplo, las empresas más sensibilizadas que conozco al respecto de su profesionalización como familia empresaria, invitan a sus miembros a asistir a jornadas, seminarios, reuniones internas/externas, etc., las cuales les permiten ir conociendo el mundo de la economía, de la gestión empresarial, del sector específico en el que compiten, etc.

Otro importante valor diferenciador de las familias empresarias con respecto a las familias domésticas es el que hace referencia a la educación del emprendimiento entre sus miembros familiares. Las familias empresarias son conscientes de que si entre sus familiares no hay actitudes emprendedoras, aunque la empresa familiar vaya bien, no existirá el suficiente estímulo entre sus miembros para seguir existiendo como tal empresa en la interminable lucha de los mercados.

Por otra parte, hay que decir que las familias empresarias bien gestionadas, generación tras generación demuestran una gran sensibilidad por la cohesión familiar. Es decir, sensibilizan y educan a sus miembros (a pesar de las diferencias culturales que se van añadiendo con las nuevas uniones matrimoniales y con las nuevas generaciones), en conseguir una unión basada en los valores esenciales, al tiempo que flexibilizan sus percepciones ante los inevitables cambios que su evolución les depara. Así, por ejemplo, les animan a tener una mentalidad abierta ante las nuevas sensibilidades llegadas por vía de los familiares políticos o jóvenes generaciones; a entender las diferencias entre ellos como normales variables que también han de ser gestionadas y las cuales habrán de dilucidarse a través de sus correspondientes órganos de gobierno y no como principios de fricción o de rupturas, etc.

Por último, las familias empresarias hacen hincapié en mentalizar a sus miembros en actitudes como el pacto y la negociación como normas básicas de interrelación entre sus miembros, ante las inevitables diferencias de intereses que suelen ir emergiendo entre sus distintas ramas familiares y generaciones (FIG. 1).

FIGURA 1. FAMILIAS EMPRESARIAS: DIFERENCIAS EDUCATIVAS

-
- Comunicaciones formales.
 - Profesionalización en función de su implicación en la empresa.
 - Educación emprendedora.
 - Cohesión familiar basada en los valores identificadores de la familia.
 - Apuesta por una interrelación basada en el pacto y la negociación entre sus miembros.
-

Indudablemente que he visto otras diferencias educativas entre una familia empresaria y una familia doméstica; pero, sintetizando, en las familias empresarias mejor gestionadas y más sólidas que conozco, siempre he visto resaltada una clara sensibilidad por educar a sus miembros en los valores de la comunicación formal entre ellos; por poner como tal familia empresaria las bases de su continuidad para el futuro; por preparar a los familiares para entender la complejidad de una empresa familiar y estar profesionalizados para ejercer sus distintos niveles de implicación en la misma; por entender el valor del emprendimiento en el ámbito empresarial como una necesidad para su supervivencia como tal empresa familiar, y, por último, por educar a sus miembros en la cohesión familiar y en las actitudes de pacto y diálogo, ante los inevitables cambios que se van produciendo en su lógica evolución tanto familiar como empresarial. Todos ellos, generalmente factores inexistentes en las familias domésticas, son esenciales en las familias empresarias en su objetivo de perdurabilidad.

Ahora bien, ante el objetivo de las empresas familiares de hacer familia a futuro, ¿cuáles son los valores esenciales a partir de los cuales los padres, educando acorde a ellos, posibilitan dicho objetivo de continuidad y madurez psicoprofesional en dichas familias empresarias? Profundicemos a continuación en ello.

2. La educación de los hijos en las familias empresarias

No hay mucho escrito al respecto de cómo debe ser la educación de los hijos en una familia empresaria a diferencia de una familia que no lo es, pero sí podemos aseverar que sin la existencia en los hijos de un mínimo de madurez personal en cada una de sus distintas generaciones es inviable garantizar su continuidad futura como tal empresa familiar.

Ahora bien, ¿cuáles son los valores fundamentales en una familia empresaria que permiten alcanzar en nuestros hijos su madurez psicoprofesional? En mi experiencia como asesor familiar, he detectado en las familias empresarias más equilibradas y que mejor realizan internamente su función educadora, cinco importantes valores educativos. El primero de ellos comienza a desarrollarse con los niños desde su más tierna infancia. En concreto me refiero a la educación de la afectividad. Profundicemos a conti-

nuación y de una manera más pormenorizada en la importancia y desarrollo de la misma por parte de dichas familias.

A. La importancia de la afectividad y su educación en las familias empresarias

Como es lógico, en los primeros años de educación de los hijos, la psicología infantil nos confirma reiteradamente en sus estudios que los hijos más sanos son los que nacen en un ambiente de afectividad, ambiente que les hace sentirse queridos y les da seguridad en sí mismos.

Ambas consecuencias son enormemente importantes en una familia empresaria, pues del sentirse querido emergen las energías y la motivación por hacer cosas, y de la sensación de seguridad y autoconfianza en uno mismo suelen surgir más tarde las actitudes emprendedoras y una razonable aceptación de los riesgos que implica la vida.

A tales conclusiones de la psicología, hemos de añadir que la familia empresaria en tanto en cuanto como tal, no solamente ha de saber “hacer empresa”, sino también ha de saber “hacer familia” y, por tanto, con los hijos, se ha de tener como objetivo preferente que éstos tengan una correcta educación familiar desde sus primeros años de infancia.

Ya sabemos que dicho objetivo es más fácil decirlo que hacerlo, pero es importante que en la familia empresaria los padres lo tengan claro, y si están en las siguientes generaciones además lo debe tener claro el consejo de familia. Es decir, priorizar el negocio y/o la empresa por encima de la familia es la forma más segura de alejar en el futuro a los hijos de la empresa.

En este sentido, lo primero que cada familia empresaria ha de definir y organizar es el tiempo para estar con ellos desde su primera infancia (y no un tiempo mínimo, pues es difícil que un hijo se sienta familia pasando la mayor parte de las horas en una guardería). También es importante que esa relación de afectividad se desarrolle a través de los referentes de ambos padres (paternidad/maternidad). En este apartado, el respeto por los horarios de trabajo, la sensibilidad por conciliar trabajo y familia, el interés por articular en la medida de lo posible actividades que puedan ser compaginables con los permisos por paternidad/maternidad (por ejemplo, jornadas a tiempo parcial, asistencia a cursos de reciclaje, etc.), entre otras cosas, permitirán a los padres mayores posibilidades para hacer vivenciar en sus hijos la afectividad que necesitan sentir. Al fin y al cabo, si estas ideas hoy ya forman parte de sus políticas de Recursos Humanos de las grandes empresas, con más razón han de ser materializadas en las empresas familiares.

Lo importante es saber que la educación de la afectividad durante la primera infancia no es algo baladí, pues además de ser para los hijos la base de su madurez futura, no en pocos casos es también la base de la futura motivación por la empresa. Al fin y al cabo, los hijos quieren aquello por lo que los padres luchan, si previamente se han sentido por ellos queridos. Difícilmente existe dicha afectividad a la inversa, pues el amor por

la empresa comienza por las personas que amamos... y los fundadores saben muy bien que sin la existencia de dicha afectividad, los sacrificios que implica llevar adelante la propia empresa muy difícilmente serían soportados por la familia.

Por otra parte, una buena educación de la afectividad no repercute solamente en la madurez del propio hijo, sino también en el desarrollo de un conocimiento intuitivo de los hijos por parte de sus propios padres. La psicología infantil nos demuestra reiteradamente que los padres e hijos que han tenido una estrecha interacción en los primeros años del niño tienen mejor comunicación posterior en la edad adulta, pues captan más rápidamente los mensajes subliminales y las emociones insertas en las comunicaciones y diálogos que tienen entre ellos. Es como si entre ellos, "oyesen su pensar".

Esta capacidad que definimos como intuición suele estar más desarrollada entre madres e hijos, por las razones antedichas, y es por ello que en la edad adulta suele ser más fácil el acuerdo entre madres e hijos. En otras palabras, "el tiempo que consumimos" con nuestros hijos en la infancia, lo solemos ganar con creces en nuestras comunicaciones en la edad adulta. Los padres empresarios con problemas de comunicación en la incorporación de sus hijos a la empresa saben muy bien a qué me refiero.

Pero no sólo la educación de la afectividad durante la infancia tiene claros efectos de maduración en el propio niño y de un conocimiento más "próximo" entre padres e hijos, también tiene efectos muy positivos en la interacción entre hermanos. Una madura educación afectiva entre hermanos durante su infancia es una garantía de sanas relaciones futuras entre ellos y sus correspondientes ramas familiares. Una sana educación de la afectividad entre hermanos es el mejor antídoto contra las emociones inmaduras, como son los celos, la envidia, el rencor, etc. Emociones todas estas que suelen darse en niños, en los que la presencia de una educación equilibrada de la afectividad brilló por su ausencia o tuvo importantes deficiencias en esos años.

Por tanto, podríamos concluir que, es fundamental por parte de las familias empresarias, tomar conciencia de las repercusiones que tiene la educación de la afectividad para la posterior continuidad de ambas realidades. Es decir, si queremos garantizar la continuidad de nuestra empresa familiar es necesario planificar una equilibrada educación afectiva paterno/materno filial desde la primera infancia de nuestros hijos.

Profundicemos a continuación en la educación de la responsabilidad, otro de los valores que he visto siempre claramente desarrollado en los hijos de familias empresarias que trabajan exitosamente la educación con ellos.

B. La educación de la responsabilidad en los hijos de familias empresarias

Hemos visto en el anterior apartado, cómo las familias empresarias sensibles por que sus hijos tengan un desarrollo equilibrado se preocupan ya desde su primera infancia de educarles en la afectividad. Sería un error pensar que tales familias empresarias educan

así porque “per se” son familias muy afectuosas; no, lo hacen debido a que son conscientes de la importancia que tiene el desarrollo afectivo para la madurez global de sus hijos. Y aunque en la mayoría de los casos dichos padres no tienen conceptos científicos de psicología evolutiva, sí saben, desde su propia madurez, observación e intuición personal, cuáles son los fundamentos educativos que posibilitan en esos primeros años de vida dicho equilibrio socioemocional.

Y desde esa concepción de un desarrollo equilibrado de los hijos, saben también que, pasados los primeros años de infancia del niño, ha llegado el momento de comenzar a educarles en el valor de la responsabilidad. Es sabido también, tanto por padres y pedagogos, que educar en la responsabilidad es uno de sus más grandes desafíos. Tal es la importancia de la responsabilidad, que socialmente hablando damos por sentado que una persona irresponsable no es una persona educada.

Y es que, sin lugar a dudas, la responsabilidad es el termómetro que marca nuestra valía social, es decir nuestro valor ante los demás. A diferencia de la afectividad, que nos hace sentirnos valorados por lo que somos, la responsabilidad nos hace sentirnos valorados por lo que hacemos. Es por ello por lo que es importantísimo que nuestros hijos, desde sus primeros años de escolarización, paulatinamente vayan adquiriendo una conciencia de lo que significa su valoración social, y que ganársela implica la valoración de los demás.

Si nuestros hijos se sintiesen valorados sólo por el hecho de serlo, no les ayudaríamos a madurar; cierto es que como padres les queremos porque son nuestros, y ello al margen de si son genios o disminuidos. Si son genios, además de quererlos sentiremos admiración por ellos; pero si tienen algún tipo de deficiencia, tal vez incluso les queremos más por su mayor nivel de dependencia. Pero todos los padres somos conscientes de la importancia maduradora que tiene para nuestros hijos, el saber sentirse valorados por los demás de acuerdo al compromiso adquirido con sus obligaciones.

Es por ello que las familias empresarias, conscientes de la importancia que tiene todo ello para sus hijos y el futuro de la empresa, comienzan, generalmente en paralelo al proceso de escolarización infantil, una clara educación de su responsabilidad.

Ahora bien, ¿por qué es importante la responsabilidad?, ¿qué enseña a nuestros hijos? La responsabilidad es un aprendizaje que tiene que ver con el compromiso, pero también con el orden y la disciplina. Es decir, gracias al desarrollo de la responsabilidad, nuestros hijos aprenden a través del compromiso con sus obligaciones, a tener un cierto sentido del orden y una cierta persistencia y disciplina en sus esfuerzos.

Es decir, el desarrollo de la responsabilidad va enseñando a nuestros hijos a organizarse a sí mismos en sus vidas. De ahí la importancia que tiene, tanto para la maduración de las personas como para la propia madurez de las familias empresarias, el comenzar dicha educación de la responsabilidad en estos años de pubertad y adolescencia en los que fraguan su personalidad.

Tal vez por ello, he visto cómo en las familias empresarias que mejor trabajan la educación de la responsabilidad, por ejemplo, para los padres no son tan importantes las notas de sus asignaturas, como ante el hecho de estudiar, ver a sus hijos que se comprometen con el estudio, procuran un orden lógico en las tareas que ello implica y respetan los tiempos de dedicación al mismo.

Lo lógico es que, como consecuencia de haberles enseñado a responsabilizarse, los hijos tengan mejores notas en sus estudios; pero estos padres no olvidan que su función primordial durante la adolescencia de sus hijos es la de educar, no la de enseñar. Y los profesores normalmente enseñan bien cuando sus alumnos están educados en la responsabilidad. En otras palabras, detrás de unos hijos responsables, hay unos padres responsables con su paternidad. Ahora bien, ¿cuáles son algunas de las actitudes pedagógicas por las que se caracterizan estos padres?

Puedo decir que, en las familias empresarias sensibilizadas por educar a sus hijos en la responsabilidad, he visto, por ejemplo, cómo los padres procuran tener comportamientos de reciprocidad con ellos. En otras palabras, ante conductas responsables reconocen y premian, y ante conductas irresponsables muestran con ellos actitudes firmes de desaprobación. Cuanto antes tengan claro los hijos que han de ser consecuentes con sus conductas, mejor para ellos y para dichas empresas familiares.

Otro rasgo característico en estos padres es su sensibilidad por enseñar pronto a sus hijos el valor de las cosas a través del esfuerzo propio que cuesta conseguirlas; pues son conscientes de que la mejor forma que tienen los hijos de dilapidar una fortuna es no habérsela ganado antes de heredarla.

También se caracterizan estos padres por tener con sus hijos una mezcla actitudinal de motivación y exigencia. Saben cuándo tienen que darles “un espaldarazo” de refuerzo, al tiempo que les exigen descubrir el límite de sus posibilidades.

Pero la característica que para mí he visto más sobresaliente en dichos padres es que la educación de sus hijos forma parte de sus agendas de trabajo. Es decir, saben llenar de valor el tiempo que en su agenda dedican a “lo familiar” y transmitir dicho valor a sus hijos. Así, por ejemplo, invierten un tiempo de dedicación (al menos semanal) para estar con sus hijos y realizar la responsabilidad paterno/materno filial que les corresponde y a los cuales los hijos tienen derecho. Hay también entre ambos padres un acuerdo (en algunas cosas tácito, en otras expresado) de dedicar ese tiempo a los hijos de manera expresa, aunque para ello se utilicen situaciones normales (comidas, salidas, tiempos de ocio, etc.), pero en donde lo familiar e importante para los hijos es atendido con claridad. Es decir, lo que les pasa en el colegio con sus notas, con sus amistades, con sus aficiones, etc., es atendido, así como también y en paralelo las preocupaciones de los padres, los problemas y éxitos de la empresa y cómo a dichos padres les afecta, etc. Todo esto es compartido con ellos.

Pasemos a continuación a la educación de la amistad, valor fundamental en la maduración de nuestros hijos y tan necesario en las familias empresarias a lo largo de sus distintas generaciones.

C. La educación de la amistad en los hijos de familias empresarias

Las investigaciones psicológicas al respecto de la adolescencia nos dicen que después de los padres, los que más influyen en las vidas de nuestros hijos son sus amistades. Por tanto, unos padres responsables con la educación de sus hijos están atentos tanto a la evolución de la misma como a las personas con quienes la desarrollan.

La amistad es el cauce por el que expresamos nuestra afectividad con el mundo, pero en la adolescencia, también es el cauce que nos permite identificarnos históricamente con nuestra generación de pertenencia y, por tanto, los valores que la identifican se convierten para nuestros hijos en lógicos referentes psicosociales para sus vidas. En este sentido, cada generación tiene sus características sociales (educativas, familiares, de ocio, de trabajo, etc.), con sus ventajas, inconvenientes y contradicciones que le son propias. Y es en esa amalgama de intercambios donde nuestros hijos van conformando su propia identidad.

A las familias empresarias les ha de importar mucho que sus hijos conecten de manera eficaz con su mundo de pertenencia, no sólo por razones educativas, sino también por motivos de empresa y negocio. Las empresas y los negocios evolucionan en paralelo a como lo hacen las sociedades, por lo que es de gran interés para las generaciones jóvenes de las familias empresarias que tengan un conocimiento del mundo que les tocará vivir lo más amplio y equilibrado posible. En este objetivo, la amistad es, sin lugar a dudas, el primer cauce a partir del cual nuestros hijos entran y aprenden a desenvolverse en el mundo.

Desde el punto de vista estrictamente educativo, en las familias empresarias, a los padres les ha de interesar que las amistades de sus hijos les proporcionen un mayor autoconocimiento propio y de los demás; les sirvan también para complementarles en saberes y experiencias a los que la familia no puede llegar y, por supuesto, les permita aprender a crear de manera selectiva su propia red de relaciones sociales.

Como es lógico, en las familias empresarias familiarmente responsables, los padres son conscientes de que todo ello no es factible de conseguirse por azar, necesita de un seguimiento y tutorización pertinente. Así, por ejemplo, en estas familias que, como bien decíamos en el apartado anterior, respetan un tiempo para "lo familiar", en dicho tiempo es tratado el valor de la amistad y cómo los hijos se enriquecen con ella. Cuestiones tales como: ¿Qué les aportan a estos hijos sus amistades? ¿Cómo se sienten en sus relaciones con ellos? ¿Qué diferencias más significativas ven en las familias de sus amigos con respecto a la propia? etc. Son en esos encuentros estrictamente fa-

miliares donde los contenidos se analizan de manera espontánea e informal, pero claramente intencionada por dichos padres.

He visto que lo que les importa a estos padres es no perder la oportunidad durante la adolescencia de sus hijos de seguir “conectados” con ellos, justo en una edad en la que para los hijos emergen otros importantes y fuertes “referentes” de valor. Conozco desgraciadamente algunos casos de hijos de familias empresarias en los que en esos años dichas “relaciones” no sólo no les han aportado valor a sus vidas, sino que les han alejado de sus padres. Ni que decir tiene, lo difícil que lo han tenido dichos padres años más tarde para reencauzar las relaciones con ellos y las futuras relaciones con la empresa familiar.

También he visto cómo en las familias empresarias sensibilizadas por educar a sus hijos en la amistad, su objetivo fundamental ha sido procurarles a través de la misma una positiva conexión con el mundo (además de, por supuesto, servirles para seguir desarrollando la afectividad aprendida durante la infancia). Para estas familias siempre ha estado claro que los hijos han de ser como mínimo tan “ricos en amistades” como en bienes. Saben sobradamente que unos hijos con variadas y positivas relaciones de amistad son el mejor estímulo para mantener equilibradas las relaciones afectivas entre los propios familiares.

No hay nada más frustrante en un conflicto intrafamiliar que no tener posibilidades de contrastar y analizar con gente de confianza pero ajena a la familia las tensiones y conflictos que inevitablemente alguna vez ocurren. En esos casos, una voz amiga que nos desea lo mejor y nos conoce no tiene precio. Las familias empresarias que son realistas y previsoras lo saben, y es por ello por lo que procuran que los hijos desarrollen esa sensibilidad por la amistad y encuentren durante su adolescencia a las personas más idóneas con las cuales compartirla.

D. La educación de la conyugalidad en los hijos de familias empresarias

No es difícil hablar con nuestros hijos sobre sus relaciones de pareja si en los años anteriores han tenido una buena educación en la afectividad, en la responsabilidad y en la amistad. Pero no hemos de olvidar la importancia que tiene en todos nosotros el encontrar a lo largo de nuestras vidas el equilibrio afectivo con nuestras parejas y familias. Y mucho más si somos familia empresaria. Casos conocidos tenemos, y cada vez más abundantes, de las consecuencias negativas que para la mayoría de las personas implican los fracasos familiares, sobre todo si hay hijos.

En una familia empresaria responsable con la educación afectiva y familiar de sus hijos, los padres procuran estar para ellos disponibles cuando lo deseen para reflexionar sobre sus relaciones de pareja. Acercarles como padres y madres a la comprensión de la psicología opuesta; sus reflexiones al respecto de la complementariedad o no de caracte-

res; sobre la lejanía o cercanía de las culturas familiares respectivas; orientarles sobre los derechos y deberes jurídicos del matrimonio como institución, etc., son temas entre otros de gran interés para las familias empresarias.

Es lógico pensar que sin una previa confianza entre padres e hijos, no les es fácil a ambas partes hablar de estos temas; de ahí la importancia que tiene en los años anteriores desarrollar con ellos una comunicación basada en el respeto y la afectividad entre padres e hijos. Ciertamente que en los temas de las relaciones de pareja de nuestros hijos es difícil marcar la frontera entre la privacidad y la intervención, pero no es menos cierto que abdicaríamos de nuestra responsabilidad como padres si, necesitando para su contraste y reflexión o viendo en dichas relaciones sufrimiento y riesgo, por un falso respeto no interviniésemos.

Como padres, lo primero que nos interesa al respecto de las relaciones de nuestros hijos con sus potenciales parejas es que aprendan a reconocerse en los sentimientos que no pueden evitar, diferenciando entre pasión y compromiso futuro; que aprendan también a diferenciar y comprender como normales las psicologías masculinas y femeninas; a respetar y hacerse respetar por su pareja; que aprendan a crear un proyecto compartido, dándose para ello el tiempo suficiente que les permita consolidar los sentimientos, la confianza recíproca y maduren entre ellos los proyectos que estimen oportunos para sus futuras parejas y familias.

Pero, además, los padres en las familias empresarias han de educar a sus hijos para que (una vez consolidadas las relaciones afectivas de éstos) ayuden a sus parejas a comprender la realidad de sus empresas familiares (los compromisos existentes entre los hermanos y ramas familiares, sus formas internas de gobierno, los valores con los que se identifica la familia, las ventajas que ello implica para todos sus miembros, etc.).

Para ello, en las familias empresarias sensibilizadas con una educación de lo familiar, he visto cómo, desde los consejos de familia, se les ofrecen lecturas al respecto de la psicología familiar y su evolución; se les invita a charlas y conferencias en derecho de familia; los consejeros de dichos consejos de familia se inscriben o forman parte de alguna asociación familiar; incluso en algunos casos, forman parte de dichos consejos de familia algún experto bien en derecho de familia, bien en psicología familiar, etc.

De igual modo y si no lo tenían anteriormente, introducen en sus protocolos familiares aquellos derechos y deberes que los familiares consanguíneos han de respetar en sus uniones matrimoniales (formas de contrato matrimonial, posibles contenidos capitulares, etc.), con el fin de preservar el patrimonio familiar común de la familia consanguínea ante posibles conflictos con sus familiares políticos respectivos.

Como no podía ser de otro modo, en estas familias empresarias se cuidan de realizar todos aquellos actos que por su simbolismo "hacen familia", instaurando anual-

mente para ello las asambleas familiares y el “Día de la Familia”. Son momentos de encuentro, en los que todos los miembros familiares (políticos y consanguíneos de las distintas ramas familiares y generaciones) se juntan para hablar de sus intereses comunes y relacionarse con el objetivo de “hacer familia”. De igual modo, aunque de una manera más informal, procuran algún que otro encuentro familiar durante el año.

Para estas familias, lo que se pretende con estos actos es mandar a las nuevas generaciones un mensaje claro de la importancia que tiene la familia y el cuidado de “lo familiar”; y con ello sensibilizar a todos sus miembros al respecto de que la educación de sus hijos en la conyugalidad es algo que cada rama familiar ha de responsabilizarse de llevar a cabo con sus respectivos hijos.

E. La educación de la profesionalidad en los hijos de familias empresarias

Una familia empresaria en la cual sus hijos se han sentido queridos durante la infancia, durante su pubertad y adolescencia han sido educados en la responsabilidad y el valor de la amistad, y en su juventud se sintieron apoyados y orientados en sus relaciones de pareja tienen grandes posibilidades de entrar mucho más maduros y equilibrados en su etapa adulta. Etapa que por caminar en paralelo a su incorporación al mundo del trabajo, los padres hemos de sensibilizarnos por que nuestros hijos, al final de su juventud, reciban una adecuada educación en todo aquello que se refiere al ámbito profesional de su vida.

La educación en el campo profesional no se refiere solamente al desarrollo técnico de una profesión o carrera, se refiere sobre todo a la educación que nuestros hijos reciben con respecto al trabajo como valor. El trabajo es más que una profesión y, por lo tanto, identificarnos o no con lo que hacemos profesionalmente conlleva gran parte de nuestro monto de felicidad o infelicidad.

El trabajo que realizamos, además de desarrollar con él una determinada profesión, conlleva para todos nosotros el movernos en un determinado ámbito de relaciones sociales. Es decir, nuestra profesión es la que nos permite percibirnos dentro de un entorno y con una determinada imagen psicosocial. Así pues, como padres hemos de aportar a nuestros hijos las orientaciones oportunas que les permitan encontrar en el mundo del trabajo ese concepto y lugar con el que, además de ganarse honradamente su salario, les aporte sentido a sus vidas.

A veces ese concepto del trabajo, esa profesión y ese lugar pueden desarrollarse en la propia empresa familiar, pero en otras ocasiones no. En este punto es importante dejar claro que en las empresas familiares (generalmente a partir de la segunda generación) no es imprescindible que la familia esté trabajando en ellas, pues desde el gerente al último empleado pueden ser no familiares y la empresa ser igualmente competitiva. La fa-

milia donde ha de estar es en la propiedad y en el negocio. Si alguien de la familia está en la empresa, ha de ser porque se identifica con su concepto del trabajo y está preparado para realizar las responsabilidades profesionales asignadas.

Por tanto, la educación que nuestros hijos han de recibir con respecto al mundo del trabajo es toda aquélla que le sirva para elegir y prepararse adecuadamente para el modo de vida con el que mejor se identifique y tenga cualidades para ello.

En este sentido, las familias empresarias sensibilizadas con dar dicha educación a sus hijos han demostrado siempre un claro interés por apoyarles en sus estudios a lo largo de sus etapas de primaria y secundaria, contrastando periódicamente con sus profesores la evolución de los mismos. En paralelo a ello, han ido captando aquellas temáticas por las que muestran más interés, procurando casar actitudes con aptitudes y potenciando todo ello con actividades extraescolares que les complementen y les permitan descubrir sus propias cualidades. Y todo ello dentro de un cierto sentido de equilibrio psicossocio-laboral.

En paralelo a lo anterior y adaptado a sus distintas edades, los padres les han ido hablando de la empresa familiar y su historia, del negocio en el que están, de los productos y servicios que desarrollan, de las tareas que realizan y la formación de las personas que en ella trabajan.

Cuando ya tienen mayoría de edad, si las posibilidades lo permiten y ése es su deseo, ha llegado el momento de invitarles a trabajar en la empresa en períodos cortos, generalmente vacacionales, o les posibilitaban dichas experiencias en otras empresas. Todo ello, unido a reflexiones periódicas a partir de las cuales van analizando entre padres e hijos sus inquietudes, problemas y deseos. ¿Con qué fin?, con el fin de, además de ir conociendo la empresa y el mundo del trabajo, ayudarles a definirse en su elección de carrera.

Con la llegada a la universidad y en función de la carrera elegida, las familias empresarias sensibilizadas con dar a sus hijos una buena orientación profesional procuran que durante la misma conozcan no sólo las técnicas, sino las características de ese mundo profesional. Para ello les motivan a que asuman actividades complementarias que les permitan conocer más a fondo la profesión, conseguir contactos y relaciones de interés profesional (como pueden ser asistencia a ferias especializadas, congresos, seminarios, etc.), adquiriendo de esa manera una mejor idea de lo que significa dedicar su vida a dicha profesión.

Terminada la etapa universitaria, las familias empresarias procuran que sus hijos tengan experiencias profesionales externas a la empresa familiar, las cuales son seguidas por el consejo de familia. Pasado un tiempo y en la medida que exista un interés específico por ambas partes de llevar a cabo su incorporación a la empresa, en función de lo

pactado en el protocolo y su responsabilidad en la misma, se procede a ultimar su encaje en la organización.

En síntesis, las familias empresarias sensibles por educar a sus hijos en el ámbito de lo profesional intentan aportarles siempre una educación que por principio les permita ser independientes profesionalmente y con la cual se sienten felices. Más tarde y ante la posibilidad de trabajar en la empresa, procuran tener establecidos en sus protocolos internos claras reglas de incorporación de los familiares a la misma. Por último y ya una vez dentro, luchan por que se respete el normal equilibrio trabajo/familia, que les permita conciliar razonablemente ambos ámbitos.

Por tanto, en una familia empresaria sensibilizada por dar a los hijos una educación equilibrada, los padres son conscientes de que desde la más tierna infancia han de centrar su educación en aquellos factores que ayuden a sus hijos, además de madurar como personas, a seguir siendo familia durante la siguiente generación. Por supuesto que en dicha educación hay un sin fin de variables con las que se puede enriquecer la educación de los hijos; pero en las familias empresarias que mayor éxito he visto al respecto siempre ha estado presente en su educación un cuidado especial por: la afectividad, la responsabilidad, la amistad, la conyugalidad y la profesionalidad (FIG. 2).

FIGURA 2. LOS VALORES EDUCATIVOS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



3. La educación de la familia empresaria en sus distintos colectivos internos claves

La función educadora de las familias empresarias no termina en la educación individual de los hijos por parte de los padres. Las familias empresarias, al permanecer como tales a lo largo de varias generaciones, en su evolución histórica van comportándose como microsociedades. Es decir, internamente van desarrollando colectivos con las peculiaridades e intereses que les son propios. Por tanto, para abordar dichas transformaciones las familias empresarias en su objetivo de seguir siéndolo generación tras generación no sólo han de interesarse por una educación de tipo individual, sino que también debe estar presente en ellas una educación de tipo colectivo. Como es lógico, el nivel educativo de carácter individual es responsabilidad de cada rama familiar (de la cual ya hemos

hablado en el apartado anterior), en tanto que el colectivo se articula a través del consejo de familia y órganos dependientes de éste. Este segundo nivel educativo de las familias empresarias es básico para entender y resolver algunos de los conflictos que ocurren en las dinámicas internas de estas familias.

Dicho de otra forma, la empresa familiar como tal es un genuino sistema social de relaciones entre los individuos y colectivos que le son propios, los cuales, si desean tener éxito dentro de dicho sistema han de entenderlo y hacerlo evolucionar equilibradamente en coherencia con el devenir de sus circunstancias. Ante dicha realidad hay tres cuestiones fundamentales de análisis:

- ¿Qué colectivos emergen con fuerza propia durante su evolución y qué han de hacer para comunicarse eficazmente entre ellos?
- ¿Qué nuevas habilidades han de desarrollar sus respectivos miembros para conseguir la cohesión entre ellos?
- ¿Cuáles son los contenidos, procesos y órganos de gobierno implicados en la planificación de dicha educación familiar?

Profundicemos a continuación en estos aspectos que son esenciales en la educación institucional de toda familia empresaria.

A. Principales colectivos emergentes en la evolución de las familias empresarias y retos educativos para alcanzar su entendimiento interno

Ya hemos dicho cómo en las familias empresarias, a diferencia de las familias domésticas, tienen como grupo social una evolución intergeneracionalmente más larga. Como consecuencia, en dichos procesos van generándose internamente grupos sociales específicos, cada uno de ellos con dinámicas e intereses propios y con los cuales inevitablemente hay que interactuar y, por tanto, comprender.

En las familias empresarias, como es lógico, durante la primera generación y primeros años de la segunda generación, la propia familia consanguínea es en sí misma un claro grupo de poder psicosocioeconómico. Psicológico por los fuertes lazos afectivos que existen entre sus miembros; sociológico por la fuerza de la cultura nuclear de la familia empresaria, y económico por que en muy pocas manos se concentra todo el poder estatutario de la propiedad.

Ahora bien, a partir de ese momento, comienzan a configurarse nuevos grupos de poder que hacen que la primigenia familia consanguínea, como claro y monolítico grupo de poder, lentamente vaya perdiendo la fuerza que originariamente tenía para imponer sus directrices. Así, por ejemplo, a partir de la mitad de la historia de la segunda generación (sobre todo si ya no viven los fundadores), comienzan a tener una gran importancia las distintas ramas familiares que la componen, como emergentes grupos espe-

cíficos de interés y poder. De igual modo, y al final de dicha segunda generación, comienza a tener importancia como grupo la incorporación de la siguiente generación.

Además, no hemos de olvidar que, tanto en las ramas familiares como en las generaciones jóvenes, como grupos específicos de interés que son, sus percepciones internas han sido en gran medida mediatizadas y conformadas por la paulatina incorporación de los familiares políticos. Indudablemente que estos familiares políticos no forman estrictamente un grupo de poder como tal, pero sería irreal negar su impronta en la evolución de las culturas familiares y la fuerza de su influencia en las decisiones internas de los familiares y socios consanguíneos.

Al respecto de ello, recuerdo la frase de un fundador que, reflexionando sobre la capacidad de influencia que tenían las parejas de sus hijos/as sobre ellos y ellas, me decía en tono irónico: "Fernando, son un ejército dividido, pero el día que se percaten de la fuerza que tienen sobre mis hijos y nietos... cómo se unan..."

Bromas a parte, no cabe la menor duda de que en las familias empresarias los familiares políticos son los grandes motores del cambio cultural que internamente se va conformando generación tras generación. Del mismo modo, tampoco se pueden ignorar los cambios culturales que van aportando a la evolución de las familias empresarias la incorporación de las jóvenes generaciones. En ambos casos, su fuerza, tanto desde el punto de vista psicológico como social, sin lugar a dudas, es indudable a lo largo de la historia intergeneracional de toda empresa familiar.

Fuerza psicosocial que, tanto en los familiares políticos como en los familiares consanguíneos jóvenes, en algunos casos también puede convertirse en jurídica. Por ejemplo, en el caso de los familiares políticos jurídicamente reconocidos, si previamente no hay nada protocolizado, ante la muerte de sus parejas consanguíneas con las cuales han tenido hijos y son menores, éstos heredarán el derecho accionario, mientras que el padre/madre político accederá a su representación jurídica hasta que dichos hijos tengan la mayoría de edad. Derechos que este joven familiar consanguíneo, una vez que ya tenga la mayoría de edad, podrá ejercer libremente (según lo estipulado en los estatutos y protocolo si lo hubiere) sobre la parte de la propiedad accionarial heredada. Poder que, sin lugar a dudas, lo ejercerá en función de las afinidades afectivas (psicológicas) y sociales (los valores culturales con los que ha sido educado) que haya recibido.

Por tanto, cuando en las familias empresarias hablamos de "grupos de poder", lo hacemos no solamente en su estricto concepto de poder económico-jurídico que cada uno de ellos puede tener, sino del poder real de las "influencias" que existen en cada grupo, y a partir del cual se perciben entre ellos y toman las decisiones finales de tipo económico. ¿Cuántas veces hemos visto tomar decisiones fundamentadas en "prefiero perder antes que apoyar tal o cual decisión de tal o cual familiar"?

Y es desde esta perspectiva, desde donde podemos afirmar que en las familias empresarias hay tres claros grupos de poder en el sentido psicosocioeconómico del término, a saber: las ramas familiares, los familiares políticos y las nuevas generaciones. Cada uno de estos grupos va impregnando las relaciones internas con sus valores, percepciones e intereses respectivos. Entender dichos grupos y las distintas percepciones existentes en cada uno de ellos es de suma importancia para la pervivencia de las empresas familiares, ya que ellas son las bases de sus decisiones finales (FIG. 3). Y es aquí donde la educación institucional de la familia empresaria se hace necesaria, si se quiere garantizar la continuidad de la empresa familiar a lo largo de sus distintas generaciones.

FIGURA 3. PRINCIPALES GRUPOS DE PODER PSICOSOCIOECONÓMICO EMERGENTES EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

-
- Las ramas familiares.
 - Los familiares políticos.
 - Las nuevas generaciones.
-

En este sentido, las familias empresarias que son conscientes del gran valor que tiene la educación para entender e interaccionar exitosamente en el ámbito de lo familiar ponen en marcha programas de formación para tal fin, a semejanza de los analizados en el siguiente apartado.

B. La educación de los principales grupos familiares en su objetivo de garantizar la cohesión interna

Ya hemos dicho que las familias empresarias se comportan como si de “microsociedades” se tratara, por lo que en su evolución van conformándose internamente grupos sociales específicos. Cada uno de ellos con sus valores, intereses y, por lo tanto, deseos de “poder” interno para dar respuestas a sus objetivos concretos.

En principio, ello no tiene nada de anormalidad, es lógico, pero la familia ha de estar preparada para entender a dichos grupos sociales y para saber interaccionar inteligentemente en esa “su realidad social”, a fin de que no se rompa su unidad como tal familia empresaria.

Como es normal, durante la primera generación la familia fundadora es un único grupo social (la familia consanguínea), una única cultura familiar (cultura familiar nuclear) y un único o mayoritario accionista (el fundador), por lo que es fácil que haya frecuencia de unanimidad en las decisiones. Pero a partir de que los hijos van creando sus propias familias y heredan sus participaciones accionariales, se van conformando a través de sus ramas familiares nuevos grupos sociales con sus mezclas de culturas familiares traídas

por los familiares políticos y sus concretos intereses en cada una ellas. Es a partir de este proceso, cuando los valores e intereses de la familia empresaria comienzan a no ser únicos, incluso en algunos casos a diversificarse de una manera muy rápida con respecto a los originarios. Cuando ello ocurre y la familia empresaria no se ha preparado previamente para entender dichos procesos internos, nos encontramos ante una crisis que puede poner en grave situación la continuidad de dicha empresa familiar.

Por tanto, llegados a este punto, lo primero que han de entender los familiares consanguíneos es el salto cultural que su familia comienza a conformar al pasar de una cultura familiar de tipo nuclear, a una cultura familiar de tipo multipolar. Es decir, la cultura familiar originaria comienza a transformarse por los nuevos *inputs* de valor traídos por los familiares políticos en una cultura familiar de tipo multipolar.

Y es esta realidad, que sucede en las familias empresarias a partir de su segunda generación, la que les obliga a entender ese “mapa de culturas familiares” que comienza a partir de ese momento a conformarse en su historia como tal familia empresaria. Además, conocer dicho mapa cultural es esencial para entender más tarde las raíces y diferencias culturales que se irán conformando en las nuevas generaciones, pues los hijos serán educados en cada rama familiar por esa mezcla de “cultura original/cultura familiar política”.

A partir de ese momento, las ramas familiares, en la medida que va pasando el tiempo y en función de las circunstancias de cada una de ellas (más o menos hijos, mayor o menor capacidad adquisitiva de las mismas, mayor o menor porcentaje de accionariado, mayor o menor formación, mayor o menor dispersión de edades, etc.), irán comprometiéndose de una u otra manera con la empresa. Todo ello hará que se modifique en cada rama familiar su percepción de la empresa, llegando en algunos casos a provocar situaciones de desconcierto entre ellos, cuando no conflictos entre los propios hermanos o primos. Es por ello que, ante tales cambios, cuanto antes se forme la familia para entenderlos, más preparada estará para prever dichas situaciones y encontrar respuestas eficaces para enfrentarse a los mismos.

En este sentido, he visto cómo las familias empresarias sensibles por desarrollar habilidades sociales entre ramas familiares institucionalizan este tipo de formación con acciones como las siguientes:

- Incorporan consejeros expertos en los consejos de familia para la comprensión de estas dinámicas y evoluciones familiares.
- Promueven encuentros familiares periódicos de carácter formativo, en los que se abordan temas de psicología familiar, derecho de familia, mediaciones y arbitrajes, etc.
- Profesionalizan las asambleas familiares para que, tanto familiares políticos como consanguíneos, las generaciones mayores y las jóvenes, etc., participen y expongan sus

dudas, objeciones y sugerencias, con el fin de entender sus distintas sensibilidades y buscar entre las partes soluciones globales entre todos.

Por otra parte, y en referencia concreta a los familiares políticos, he visto también que en estas familias empresarias, en sus protocolos familiares, los familiares consanguíneos tienen claramente definidas las políticas de relación con ellos (los contenidos capitulares de sus matrimonios, si deben o no trabajar en la empresa y, de hacerlo, en qué condiciones, cuándo entran y dejan de formar parte de sus asambleas familiares, etc.). En este sentido, para la familia consanguínea lo importante es no caer en sus relaciones con los familiares políticos en posturas extremas (de aislamiento o considerarles automáticamente como si de un miembro más de la familia consanguínea se tratara). Aunque sólo sea porque por principio las vicisitudes que con ellos puedan ocurrir en cada rama familiar son inciertas en el tiempo, es conveniente que por parte de la familia consanguínea exista siempre una actitud de sincera prudencia con dichos familiares políticos.

A todo ello habría que añadir que, es conveniente también que cada miembro de la familia consanguínea ayude a comprender a su pareja política la cultura común de la familia empresaria y pida respeto y tacto, para que cuando vea tensiones entre los hermanos procure ser objetiva en su análisis de lo que ocurre. Es decir, es muy eficaz que cada miembro de la familia consanguínea ayude dentro de su rama al familiar político correspondiente a entender que, al igual que en ocasiones ocurren diferencias y conflictos entre los hermanos, también entre ellos, si se les da tiempo, son capaces de encontrar las soluciones. A veces los familiares políticos tienen una tendencia (por otro lado, muy humana), a ponerse demasiado rápido de parte de su pareja consanguínea, creando con ello tensiones absurdas entre hermanos. En otras ocasiones, los familiares políticos caen en críticas un tanto emocionales con sus parejas, con lo que crean en los familiares consanguíneos tensiones dentro de la propia pareja y rama familiar que enfrían y alejan las relaciones entre sus miembros. Ambas situaciones se han de prevenir.

En este sentido y para evitar dichos riesgos de conflictividad, creo que la familia consanguínea al respecto de sus familiares políticos debe poner en marcha acciones tales como:

- Incorporar en sus protocolos familiares normas claras que eviten sensación alguna de favoritismo para con alguno de ellos.
- Crear en las reuniones de los consejos de familia y promover desde ellas un calendario de temas que ayuden a los familiares consanguíneos a entender las culturas familiares de sus parejas políticas, con el fin de captar lo que les aleja y les complementa con su propia cultura familiar consanguínea.
- Generar encuentros informales entre las distintas ramas familiares que permitan un conocimiento y acercamiento recíproco entre ellos.

- Darles voz en las asambleas familiares que les permitan ser escuchados y atendidos en sus quejas y sugerencias.
- Respetar en todo momento la intimidad de cada pareja, procurando no ser causa de conflicto dentro de las distintas ramas familiares.

Por último, y ya en lo que se refiere al colectivo formado por la generación joven, las familias empresarias sensibilizadas por impartir a nivel interno una adecuada educación a las jóvenes generaciones tienen claro que dicha formación no les afecta sólo a ellas, sino al conjunto de las generaciones existentes en cada momento de la empresa familiar. Es decir, es cierto, que las generaciones jóvenes han de prepararse para conocer la empresa de la que forman parte y la familia de la que vienen; pero, en paralelo, las generaciones mayores también han de procurar un acercamiento y un entendimiento ante la emergencia de los nuevos valores sociales y profesionales, con los que inevitablemente se educarán y se identificarán los jóvenes. Es ese doble trabajo lo que permite el éxito en la interacción intergeneracional y, por tanto, la continuidad de la empresa familiar.

En cualquier caso y en lo que se refiere a la educación que han de recibir las jóvenes generaciones, la generación que en cada momento lidera la empresa, a través de sus consejos de gobierno, debe analizar periódicamente aquellos déficits educativos que presentan los jóvenes con respecto a los valores y conocimientos que están siendo y serán claves para el futuro éxito de la empresa familiar. De las conclusiones que periódicamente se vayan sacando, habrán de irse conformando las actividades educativas que complementen la capacitación de las generaciones jóvenes.

En este trabajo de análisis, los consejos de familia son los responsables de recoger la información tanto de los representantes de cada rama familiar sobre la marcha educativa de sus hijos, como de los consejos de administración a cerca del desarrollo del sector; del cruce de ambas reflexiones saldrán las necesidades futuras de conocimiento que la familia empresaria deberá adquirir si desea seguir teniendo la suficiente competitividad futura.

Para conseguir estos objetivos de educación intrafamiliar con las nuevas generaciones, estas empresas ponen en marcha con sus familiares jóvenes, y ya desde su adolescencia, acciones tales como:

1. La creación de un calendario de encuentros periódicos (una o dos veces al año) que permitan un conocimiento recíproco y un afianzamiento de la comunicación entre los primos de las distintas ramas familiares.
2. En dichos encuentros se exponen programas que les aportan un conocimiento claro de la historia de la empresa familiar, de los valores que la identifican y, ante los desafíos futuros, las principales habilidades que han de desarrollar como familia empresaria.

3. Las empresas diseñan, en función de las posibilidades de ambas partes (empresa y familiares jóvenes), prácticas en la empresa o actividades familiares que les permitan vivir la realidad de la empresa y la familia (como prácticas en verano o fines de semana, creación y mantenimiento de la intranet familiar, preparación de encuentros familiares, etc.).
4. En función de sus deseos de implicarse en la misma (como profesional, directivo, accionista, etc.), diseñan un calendario de charlas, seminarios cortos, lecturas recomendadas, etc. al respecto de los saberes imprescindibles que les serán exigibles para llevar en su día a cabo dichas funciones en la empresa.
5. Una vez terminados sus estudios y conforme a las normas acordadas en los protocolos familiares, para los que se prevea que tendrán una mayor implicación en la empresa (futuros sucesores, directivos, consejeros, accionistas mayoritarios, etc.), se tutorizan las experiencias laborales tanto externas como internas que crean necesarias para poder ejercer en su día y de manera óptima dichas responsabilidades en la empresa familiar.

Lo que se pretende con dichas acciones de educación intrafamiliar con las generaciones jóvenes es una pronta interacción y conocimiento recíproco entre los descendientes de las distintas ramas familiares; una pronta transmisión de la realidad y valores de la empresa; una mentalización y preparación suficiente en función de la implicación que cada joven desee tener en la empresa, y una relación periódica intergeneracional, ya que en esos encuentros suelen estar presentes representantes de las distintas generaciones de los distintos momentos de la historia de la familia empresaria.

Estas acciones de educación intrafamiliar con las nuevas generaciones forman parte del calendario de actividades de capacitación que los consejos de familia ponen en marcha a lo largo de cada ejercicio, siendo dichos programas de formación interna anualmente presentados en las asambleas familiares.

Por último hay que decir que, la educación intrafamiliar de las jóvenes generaciones esconde para estas familias empresarias el claro mensaje de concienciar a todos sus familiares de que la empresa familiar es un bien que se ha de ganar antes de heredarlo.

Sintetizando al respecto de todo el presente capítulo, podríamos decir que, las empresas familiares con una clara sensibilidad por la educación de sus familias empresarias parten de una idea básica: la educación de la familia empresaria es un contenido fundamental y continuado en su gestión de gobierno, no meros actos puntuales de formación. Y es, por tanto, desde esta concepción básica de pedagogía familiar, desde donde dichas familias empresarias, a través de sus órganos de gobierno, año tras año definen sus políticas, objetivos y programas sobre dicha educación, pretendiendo con ello tres grandes objetivos, a saber:

1. Sensibilizar a los miembros familiares sobre las diferencias fundamentales entre una familia doméstica y una familia empresaria. Haciendo hincapié, por tanto, en aquellas variables que permiten la cohesión familiar en cada rama familiar, entre ellas y entre las distintas generaciones.
2. Orientar a los padres de las distintas ramas familiares en la educación de aquellos valores que son claves para la futura maduración humana, profesional y empresarial de sus hijos.
3. Capacitar a los principales grupos de interés (ramas familiares, familiares políticos y nuevas generaciones) que van emergiendo a lo largo de los años, para que entiendan sus intereses respectivos y desarrollen habilidades de comunicación y acuerdos entre ellos (FIG. 4).

FIGURA 4. LA EDUCACIÓN DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS: PRINCIPALES OBJETIVOS

-
- Sensibilizar a los miembros familiares sobre sus diferencias fundamentales con las familias domésticas.
 - Orientar a los padres de las distintas ramas familiares en los valores que son claves para el éxito humano, profesional y empresarial de sus hijos.
 - Capacitar a sus principales grupos de poder interno para entender sus propias dinámicas, en paralelo a desarrollar habilidades de pactos y negociación, que les permitan seguir cohesionados a lo largo del tiempo como tal familia empresaria.
-

Y es que ante un mundo externo, en donde la familia está en una profunda redefinición, incluso en crisis, hay que ser conscientes de que ha llegado el momento en la gestión de las empresas familiares de incluir, de manera interna e institucional para todos sus miembros, la educación en todo aquello que hace referencia al ámbito de lo familiar. Al fin y al cabo, en una empresa familiar, si no hay una familia mínimamente madura, difícilmente la empresa tendrá continuidad como tal empresa familiar.

Bibliografía

- *Psicosociología de la familia*, Musitu, F. y Lank, A. Albatros, 1994.
- *Familia y desarrollo humano*, Rodrigo, M.^a J. y Palacios, J. Alianza. Madrid, 1998.
- *El destino de la familia*, Flaquer, Ll. Ariel. Barcelona, 1998.
- *Antropología histórica de la familia*, Segalen, M. Taurus. Madrid, 2000.
- *Ser padres en el tercer milenio*, Ferrari, Jorge Luis. Del Canto Rodao, 1999.
- *La educación en la España contemporánea: políticas educativas, escolarización y culturas pedagógicas*, Agustín Escolano Benito. Biblioteca Nueva. Madrid, 2002.

- *Educación familiar. Nuevas relaciones humanas y humanizadoras*, Gervilla, Enrique (Coord.). Narcea, 2002.
- *La educación familiar en los humanistas españoles*, Galvache Valero, Francisco. Eunsa, 2001.
- *Educación de los sentimientos*, Aguiló, Alfonso. Palabra Ediciones, 2004.
- *Didáctica básica de la educación infantil. Conocer y comprender a los más pequeños*, Gervilla Castillo, Ángeles.
- *Así se hace el hombre 7. De 11 a 15 años. La pubertad: los desafíos de una revolución*, Donval, Albert y Thibaut, Odette. Sal Terrae, 1984.
- *La educación de la amistad en la familia*, Castillo, Gerardo. Eunsa, 1988.
- *Los niños necesitan amigos. ¿Qué pueden hacer los padres?*, Frauke Helmers. Mensajero, 2003.
- *Amigos y redes sociales: elementos para una sociología de la amistad*, Félix Requena Santos. Siglo XXI, 2001.
- *Las relaciones duraderas: amorosas, de amistad y profesionales*, Gérard Apfeldorfer. Paidós Ibérica. Barcelona, 2005.
- *Por nuestra amistad*, Riba, Lidia María. Vergara Rivas, 2004.
- *Vivir en pareja*, Gaja Jaumeandreu, Raimon. Plaza & Janés. Barcelona, 2005.
- *Los ciclos vitales de la familia y la pareja. ¿Crisis u oportunidades?*, Ríos, José Antonio. CCS., 2005.
- *Don Quijote para triunfar. Guía práctica para emprendedores, líderes y directivos*, Cremades, Luís. Martínez Roca. Barcelona, 2005.
- *Empresas familiares. Generación a generación*, Gersick, Kelin E. y Davis, John A. McGraw-Hill. Madrid, 1998.

Curriculum vitae de los autores

Díaz Marquina, Carlos

Ldo. en Derecho y abogado en ejercicio. Master en Tributación y Asesoría Fiscal por el Centro de Estudios Financieros (CEF). Su trayectoria profesional pasa por el desempeño de puestos directivos en diferentes empresas del sector financiero y seguros, así como del ejercicio de la abogacía. Director del Departamento Bancario y Seguros del despacho Denton Lupicinio Abogados. Paralelamente, desempeña labores docentes como profesor del Centro de Estudios Financieros (CEF), EOI Escuela de Negocios, Fundación Villanueva e Instituto de Fomento Empresarial.

Colabora regularmente en periódicos y revistas especializadas de los sectores económico y jurídico: *Expansión*, *Gaceta de los Negocios*, *Cinco Días*, *Aranzadi*, *La Ley*, *Revista de la Asociación de Consultores de Empresa Familiar* (ACEF), etc.

En la actualidad es socio-director del despacho Díaz Marquina Abogados.

De Echagüe Méndez de Vigo, José Antonio

Ldo. en CC.PP., Económicas y Comerciales por la Universidad Complutense de Madrid (U.C.M.) Doctorado en Derecho Financiero y Tributario por la Universidad C.U. de Buenos Aires.

Profesor de la Escuela de Estudios Fiscales, en Bilbao-Madrid. Profesor EOI empresas familiares. Ex profesor adjunto de la Cátedra de Hacienda Pública de la Facultad de CC. Económicas de la U.C.M.

Asesor financiero y tributario. Socio-director de los despachos de asesores: Iberinver y Euskalinver Abogados, de Madrid y Bilbao respectivamente. Consejero asesor en varias empresas.

García-Revilla Sánchez, Luis

Ldo. en Ciencias de la Educación (Psicología) por la Universidad de Granada. Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid (U.A.M.). Master en Recursos Humanos por el Instituto de Empresa de Madrid. Experto universitario en Consultoría del Rendimiento por la U.A.M.

Su carrera profesional se ha desarrollado, primeramente, en la Universidad Autónoma de Madrid como profesor de Psicología Social y, posteriormente, en el campo del Desarrollo de los Recursos Humanos, en Coopers & Lybrand como consultor y como Director de Servicios Profesionales en Right Associates. Actualmente, es profesor titular de Recursos Humanos en la Fundación EOI Escuela de Negocios.

Nogales Lozano, Fernando

Ldo. en Psicología y Master en Recursos Humanos. Diplomado por ESADE en Recursos Humanos, Marketing y Dirección y Administración de Empresas. Asesor especializado en la capacitación y profesionalización de familias empresarias desde 1986. Combina su actividad de asesoramiento con la formación empresarial como profesor invitado en distintas instituciones públicas y empresariales del país (escuelas de negocio; universidades como la Autónoma de Madrid, de Murcia, Antonio de Nebrija, Centroamericana de Nicaragua; cámaras de comercio; federaciones de empresarios; cátedras de empresa familiar; centros de formación empresarial, etc.).

Durante los últimos veinte años ha asesorado a empresas familiares en el diseño de sus protocolos de familia; estructura y profesionalización de sus órganos de gobierno (consejos de familia, de administración, asambleas familiares, etc.); diseño y planificación de procesos sucesorios; resolución de conflictos, etc.

Autor de varias obras y artículos sobre la profesionalización de familias empresarias y Director de Research Management Nogales, despacho especializado en empresas familiares. Profesor EOI del Programa Superior para la Consolidación de la Empresa Familiar.

Peñas Moyano, María Jesús

Doctora en Derecho. Profesora Titular de la Universidad de Valladolid en diversas asignaturas de Derecho Empresarial, en la Licenciatura de Economía y en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid coordinando e impartiendo la asignatura de libre disposición Empresa Familiar y participando en la docencia de otras cátedras, como las de la Universidad de Salamanca y Burgos.

Ha impartido conferencias y cursos de posgrado, algunos en el extranjero, y participado en congresos relativos a la Unión Europea, Mercosur y Derecho Mercantil. Ha intervenido en varios Proyectos de Investigación financiados por la Junta de Castilla y León.

Autora de dos monografías, varios capítulos de libros y numerosos artículos doctrinales en el ámbito del Derecho Mercantil y de la Unión Europea. Colaboradora permanente de la *Revista de Derecho de Sociedades* desde su fundación.

Poveda Bernal, Margarita Isabel

Doctora en Derecho. Profesora Titular de la Universidad de Burgos en la asignatura de Derecho Empresarial, en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, como asimismo en la Facultad de Derecho de la misma universidad. Es Directora de la Cátedra Extraordinaria de Empresa Familiar de esa universidad, en la que imparte la asignatura de libre elección, Empresa Familiar. Cuenta con numerosas publicaciones en libros, monografías, revistas jurídicas especializadas y comunicaciones a congresos sobre temas de su especialidad, el Derecho Civil, y en particular, sobre donaciones, el negocio jurídico de aportación a la sociedad de gananciales, etc.

Magistrada Suplente del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León de Burgos.

Quijano González, Jesús

Ldo. y Doctor en Derecho. Catedrático de Derecho Mercantil en las Universidades de Valladolid y Burgos. Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid.

Investigación: Publicación de un elevado número de trabajos de distinto carácter (monografías, capítulos en libros colectivos, artículos de revistas, comentarios legales y de jurisprudencia, recensiones, etc.) en los diversos sectores del Derecho Mercantil, especialmente en Derecho de Sociedades. En la actualidad, desarrolla, como investigador principal, el Proyecto de Investigación "Legislación autonómica de incidencia mercantil", con subvención de la Junta de Castilla y León, y participa en diversas iniciativas editoriales relacionadas con la nueva Ley Concursal, el Derecho Europeo de la Competencia, la Sociedad Anónima Europea, la Empresa Familiar y la Sociedad Anónima Cotizada.

Miembro del consejo de dirección de la *Revista de Derecho de Sociedades* y del consejo asesor de la *Revista de Derecho Concursal*.

Sastre Peláez, Antonio José

Ldo. en Derecho y abogado en ejercicio desde 1986. Mediador Familiar por la Universidad Pontificia de Salamanca 1999-2001. Profesor de esta última materia en cursos im-

partidos en las universidades de Burgos y Oviedo, Instituto Superior de Ciencias de la Familia en Valladolid y de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA), entre otros. Profesor colaborador del CREFES (Centro de Estudios Sociales de la Junta de Castilla y León) en materias de familia. Profesor colaborador en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid (Facultad de Económicas). Profesor EOI empresas familiares. Fundador de Jóvenes Empresarios de Castilla y León. Fundador y consejero del Centro Docente Empresarial S.L. CEDECYL de Valladolid (empresa de Recursos Humanos). Promotor, junto con la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid, de un Proyecto de Investigación sobre el Conflicto Sucesorio en la Empresa Familiar, con la asociación de empresarios ASEMI, que fue financiado por Caja Duero. Cronista en el periódico *El Mundo*, edición de Valladolid, de la sección "Crónicas de Empresa Familiar".

Vacchiano López, César

Doctor Ingeniero Industrial (Madrid) y Master en Marketing (Bruselas). Ha sido Director General de Telefónica Área Comercial y Calidad y Director General (AGF-Unión Fénix). Área Comercial y Gestión de Redes, entre otros puestos directivos.

Desde 1998 Consultor y Consejero independiente en diversas sociedades controladas por accionistas familiares; profesor en programas de formación de posgrado y colaborador en escuelas de negocios; Vicepresidente del Club de Consejeros.

Miembro activo en organizaciones de representación profesional (Vicepresidente de la Asociación Española de Estudios y Marketing y Opinión, 1976-1978. Presidente de la Asociación Española de Anunciantes, 1995).

Asesor de diversos organismos de la Administración del Estado entre 1976 y 1983 y de sus ministros. Orden del Mérito Civil en 1982.

En actividades docentes imparte programas de esta naturaleza en las áreas de: Planificación Estratégica y de Marketing; órganos de gobierno; desarrollo de programas de gestión basados en Calidad Total y modelo EFQM; gestión de la empresa familiar; protocolo familiar, profesor EOI del Programa Superior para la Consolidación de la Empresa Familiar.



UNION EUROPEA
Fondo Social Europeo



eoí | escuela
de negocios

www.eoi.es