



Guía
de
aproximación
a la

empresa
familiar

Braulio Vivas Moreno

Dirección de la edición: Rosa Arce y Felisa Arribas

Diseño y maquetación: Estudio Manuel Estrada

Impresión: Gráficas Muriel

© 2006, EOI

ISBN: 84-88723-65-2

Depósito Legal: M. 7.430-2006

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 previo y por escrito de los titulares del Copyright

IMPRESO EN ESPAÑA



Guía de aproximación a la Empresa Familiar

Con la sucesión
del empresario
en el horizonte

Braulio Vivas Moreno

Índice general

Prólogo

Presentación

PARTE I

CONCEPTUALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Capítulo 1: La Empresa familiar: concepto y caracteres15

Introducción

Importancia de la empresa familiar

La EF y la generación de empleo

Empresa familiar y políticas públicas: externalidades sociales de la empresa familiar

Características de los sectores en los que suele estar presente la EF

La EF y la internacionalización

Las EE.FF. multigeneracionales, grandes y líderes del mercado

Tipos de empresas familiares

Capítulo 2: La Empresa familiar: por qué es distinta35

Síntomas de las diferencias

Diferencias con las empresas no familiares

¿Por qué fracasan las Empresas Familiares (qué fracasan)?

Resumen final

Capítulo 3: Ciclo de Vida y adaptación al entorno58

Introducción

Etapas evolutivas de las empresas familiares

Cuando el equilibrio se fundamenta en la adecuación estructura-estrategia

Cuando el equilibrio se basa en las dimensiones "identidad" y "estructura"

Cuando el equilibrio está en la estructura correcta de los subsistemas de familia, empresa y propiedad

Resumiendo

La adaptación al entorno: cómo funciona

Conclusión

PARTE II DIRECCION DE LA EMPRESA FAMILIAR

Capítulo 4: Fortalezas y debilidades ó trampas profundas, en la empresa familiar 89

Debilidades de la EF

Los pilares de la fortaleza de la empresa familiar

La trampa del 50-50%

Conclusión

Anexo Una empresa familiar incorrectamente gestionada puede llegar a ser una prisión con muchas celdas

Capítulo 5: Órganos de Gobierno en la empresa familiar111

Introducción

Gobierno y Dirección

Necesidad de la distinción

Órganos de gobierno

Comité de Dirección en la Empresa Familiar

Consejo de Administración

La Junta General de Accionistas

Anexos Temas-clave de un Consejo de Familia

Capítulo 6: Directivos no familiares y desarrollo organizativo138

Introducción

Barreras para la profesionalización

La decisión de incorporar talento externo

El directivo no familiar en su laberinto

Directivos en la EF vs Directivos en la ENF

Directivos no familiares adecuados
Percepción inicial de la Empresa Familiar por parte de un joven recién graduado como escenario para su futuro profesional
Cuestiones a sopesar por cualquier candidato a la Dirección
Directivos profesionales vs. familia empresaria
Los directivos no familiares como sucesores (puente)
Condiciones que propician la integración de directivos no familiares (o la oferta de trabajos con significado)
Conclusiones

PARTE III

GESTION DE LA SUCESION

Capítulo 7: La sucesión: una oportunidad para el relanzamiento de la empresa familiar163

Introducción
La sucesión
Motivos por los que se retrasa la sucesión
La sucesión, ¿cuándo?
Etapas del proceso sucesorio
Protagonistas del proyecto sucesorio y su circunstancia
Perfil de la preparación para la sucesión a lo largo de las diferentes generaciones
La gestión de la operación de sucesión y su comprensión conceptual
Elección del sucesor
Sucesión y finanzas
Conclusión

Capítulo 8: La preparación del sucesor190

Introducción
La sucesión vista por los hijos
La preparación remota

La preparación próxima	
La preparación inmediata: incorporación del candidato a la EF	
El traspaso de poder	
El traspaso del capital social	
Las edades de los protagonistas del proceso de sucesión en sus diferentes fases	
Capítulo 9: La preparación de la empresa215
Introducción	
Antecedentes: la empresa del final de la etapa del predecesor	
Ventajas del sistema de dirección estratégica para la empresa familiar	
Análisis de la adecuación de la Organización al plan estratégico	
Qué puede hacer la Organización por la Sucesión, desde la Estructura de Responsabilidades	
Repaso del desarrollo evolutivo de la organización en la empresa familiar	
El Consejo de Administración, en tanto que instrumento de la Organización	
La Organización que debe dejar dispuesta el predecesor	
Qué puede hacer la Organización por la Sucesión, desde el desarrollo de los Sistemas de Dirección	
Qué puede hacer la Organización por la Sucesión desde la cultura de la empresa	
Plan de Sucesión, Plan Estratégico y Organización	
Capítulo 10: Preparación de la familia: desarrollo de las relaciones familia-empresa245
Introducción	
Algunos objetivos a cubrir y tentaciones a evitar	
Importancia de la Comunicación para la higiene de las relaciones Familia-Empresa	
Principales renglones del repertorio de actividades a promover por el Consejo de Familia	
Relaciones entre Familia y Empresa más allá del marco legal	
Reuniones familiares	
En busca de un código de circulación Familia-Empresa: el Protocolo Familiar	

Proceso para la implantación del Protocolo Familiar	
Contenidos más habituales de un Protocolo Familiar	
Los agentes de la comunicación ó ¿quiénes pueden movilizar todo esto?	
Conclusión	
Anexo El Protocolo Familiar: un esquema	

Capítulo 11: Organización del retiro del predecesor279

Introducción	
Las dificultades para la jubilación del predecesor	
Estilos de retiro y barreras de salida	
Razones para retrasar la salida	
El retiro requiere preparación por parte del predecesor, porque equivale a trabajar “de otro modo”	
Renunciar al Control	
Los temores inmediatos del predecesor que se jubila	
Tareas que aguardan al predecesor que se retira	
Conclusión	

Bibliografía

Índice de autores citados	299
Otras publicaciones recomendadas	301
Referencias bibliográfica del texto	313

Prólogo

España está perdiendo competitividad en el concierto económico mundial. Con arreglo al último Informe del Foro Económico Mundial correspondiente a 2004, España ha descendido seis puestos en el ranking de competitividad por países pasando del puesto 23 al 29.

Cuando de lo que se trata es de ganar en competitividad, se requiere, como cuestión previa, que las personas estén perfectamente centradas en su trabajo y la máquina empresarial perfectamente orientada, no sólo en el corto, sino en el medio y largo plazo; que, en definitiva, la empresa sea en sí misma una referencia clara, no sólo para los empleados, sino también los proveedores, para las instituciones financieras con las que se relaciona, para los accionistas, para la familia propietaria, si se trata de una empresa familiar.

Pero cuando hablamos de la Empresa Familiar -en la que la familia juega un papel tan relevante-, la “entrega” al propósito de la “competitividad” requiere a su vez que recíprocamente, el compromiso de la familia para con la empresa esté bien definido, lo que supone que todos los miembros de la misma conozcan y ejerzan sus papel en relación con este cometido.

Hasta hace relativamente poco tiempo, ha estado muy extendido entre las empresas familiares de pequeño tamaño, que son las más numerosas, y aún en amplios círculos académicos, que la empresa familiar era enteramente “como las demás”; y cuando a quien así opinaba se le hacía la consideración de que los conflictos familiares podían influir en la marcha de la empresa, la contestación era la que eso era “otra cuestión” cuyo tratamiento entraba en la órbita del jefe de la familia, que era quien mejor sabría cómo gestionar los conflictos “como se había hecho toda la vida”.

Solventada de esta manera la cuestión, quedaba claro para quienes así opinaban que el arte de gestionar el conflicto familiar quedaba extramuros de la formación académica y del Management, en un amplio sentido. Este pensamiento implícito es el que se ha respirado hasta los 60, en que se ha empezado a encontrar en la literatura empresarial especialistas que se han ocupado de la empresa familiar, viendo en ella tres círculos significativos de intereses (empresa, familia y propiedad), cuyo grado de consenso, por lo general, disminuye con el paso del tiempo, y que requiere un singular esfuerzo de liderazgo por parte del Empresario familiar para mantener razonablemente acordes la estructura de los tres círculos de intereses en presencia. Y esto requiere información y formación por parte de quienes gestionan la empresa y la familia.

Difícilmente podrá hoy sostenerse que la formación no tiene nada que decir al líder familiar; que el desenvolvimiento estratégico de la empresa (y consiguientemente su solvencia a largo) queda ajeno a los avatares de la familia en asuntos que tocan a la elección del sucesor, a su formación en tanto que tal; a la incidencia que para la empresa puedaN representar, entre otros: los aspectos jurídicos no solo de la empresa abocada a la sucesión sino también de determinados miembros de la familia, tales como el régimen jurídico matrimonial (gananciales/separación de bienes); la adecuada configuración de Órganos de Gobierno específicamente orientados a la empresa familiar; el Derecho de Familia, etc., etc.. Es de esperar que todas estas nuevas situaciones que se están ya planteando, junto a otras “de toda la vida”, sean focos de preocupación para el líder familiar con responsabilidades empresariales y reciba con alivio el consejo y la noticia de las mejores prácticas que aplican las empresas familiares de éxito, de la mano de especialistas en empresa familiar en un clima de sereno debate académico.

EOI, consciente de las necesidades de información y formación, lleva años dedicando esfuerzos a estas dos tareas, y este libro forma parte de ese esfuerzo. En el marco del Programa CRECE, en colaboración con el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se han desarrollado numerosas actuaciones de formación en toda España en el ámbito de la empresa familiar. El libro es, además, culminación del trabajo del profesor Braulio Vivas, que ha dirigido en la Escuela la mayor parte de los cursos desarrollados y ha empleado una gran parte de su tiempo de estudio a la Empresa Familiar.

Félix Santamaría Díaz

Enero 2006

Presentación

Desde estas primeras líneas, queremos dejar indicado, para general orientación del lector, el ámbito y los objetivos de esta publicación.

Se trata de un trabajo fundamentalmente orientado al apoyo de la formación que la Fundación EOI viene prestando a los empresarios de empresa familiar (en adelante EF) y de sus sucesores, en el difícil arte de gobernar y dirigir a la EF y a su inseparable realidad asociada, la familia empresaria.

Produce asombro, ciertamente, que a pesar de la persistencia y dinamismo mostrados por la EF a lo largo del tiempo, la investigación económica le haya dedicado una atención relativamente escasa, sobre todo en cuanto a modelo conceptual y generalización teórica.

Es lo cierto, que todavía no tenemos una teoría robusta de la EF. Entre lo más riguroso de una teoría económica de la EF, podemos encontrarlo en Carmen Galve y Vicente Salas¹. El interés de los autores se sitúa más cerca de la preocupación positiva de explicar la EF “como institución económica y su papel en los procesos de creación de riqueza” que en consideraciones de tipo “normativo” que son las que han proliferado en los últimos años por parte de consultores y otros especialistas, con el propósito de mejorar la gestión de empresas concretas.

Pues bien, y volviendo al comienzo; como corresponde al interés de formar para gobernar y gestionar la EF según se ha declarado, el propósito de esta publicación es ofrecer una guía a los agentes del cambio generacional que supone la sucesión del empresario, que les esclarezca el itinerario de la sucesión como proceso, como un proceso más a planificar si bien con caracteres muy peculiares que le hace distinto, comprometedor y comprometido respecto de quien tiene que activar ese proceso, a la vez consigo mismo, con la familia y con la empresa. Ahí es nada; proceso del que, ordinariamente, no tiene experiencia. Es aquí donde el ambiente académico puede hacer

mucho por esclarecer el itinerario, poniendo en orden los elementos del problema-opportunidad, ilustrar sobre las mejores prácticas con que se están abordando las distintos escollos, y sobre todo, dada la índole emocional del evento, introducir distancia escénica entre el actor real del suceso y el suceso mismo al proyectar sobre el escenario diferentes acontecimientos (casos prácticos) en los que el empresario se siente proyectado, pero al mismo tiempo descomprometido. Hemos sido testigos de muchas de estas situaciones en las que el predecesor (y su sucesor circunstante) al ver representada su "drama" por un tercero, defendido el desenlace por un tercero, es capaz de salir de sí y debatir con el resto de empresarios la situación que en el ámbito de su círculo familiar la vive impenetrable a la discusión (indiscutible). Y esto es muy higiénico. ¿Es esto formación?. Es mucho más; es iluminar, para mover; es persuadir.

El planteamiento del trabajo, se ha concebido en tres tiempos.

Una primera parte se dedica a la conceptualización de la empresa familiar; se presenta a la EF en sus contornos, describiendo su realidad, su importancia y su identidad, en suma. Es una primera toma de contacto desde la objetividad. Muy importante para quienes están todo el día buceando en el líquido amniótico de la empresa familiar, que tomen distancia de la misma para que puedan apreciar la importancia del vehículo económico que manejan y los rasgos de su identidad, y evalúen en qué medida su empresa es familiar o no, y, en este último caso, si es deseable que lo llegue a ser. Porque la EF no nace irreversiblemente familiar sino que adquiere esa naturaleza, o no, según los derroteros de su evolución y el de la familia; si se produce un desarrollo dendrítico adecuado de comunicación empresa-familia que permita trasladar a la empresa en mayor o menor medida, los valores de la familia. La empresa será familiar si la familia propietaria se ve prolongada en la empresa y siente orgullo del vínculo. Si tiene vocación de continuidad.

Una segunda parte, se ocupa de tratar algunos aspectos prácticos que miran a la Dirección de la Empresa Familiar, desde el punto de vista de la dirección general, enfatizando, claro está, los rasgos de esa dirección y de la gestión ordinaria que la diferencian de las empresas no familiares.

En la tercera y última parte, se aborda la Gestión de la Sucesión, desgranando los hitos a alcanzar para un desarrollo ordenado del proceso sucesorio. Básicamente, el proceso sucesorio se articula sobre tres estadios:

- 1) La formación del sucesor;
- 2) Preparación de la empresa y de la familia para el cambio generacional, que se desarrolla a dos niveles:
 - preparación de la gestión de la empresa: plan estratégico con su anejo de desarrollo de la organización, y

- preparación de los órganos de gobierno (Consejo de Familia) y desarrollo de las relaciones familia-empresa (protocolo familiar, etc.).

3) Organización del retiro del predecesor.

Por último, el autor expresa su agradecimiento a la Fundación EOI, de quien ha partido la iniciativa para esta publicación. El mismo ha sido profesor ordinario, –hoy emérito-, de EOI Escuela de Negocios y en consecuencia beneficiario de un sinnúmero de contribuciones que lo ha enriquecido del modo más impagable que puede darse: la generosa aportación de ideas por parte de los propios alumnos, colegas y personal de la propia Fundación EOI.

Como es natural, en la lista de reconocimientos intelectuales me complace mencionar en situación destacada al profesor Miguel Angel Gallo de quien he sido alumno y que fue al primero que oí hablar de la EF como objeto académico de estudio y al que debo mi conversión para esa causa, porque –debo decirlo-, soy al respecto de la EF una “vocación tardía”, y a él debo mi interés y convicción sobre cuánto queda en esta materia por hacer y la importancia de hacerlo.

En este punto del oficio de docente, no puedo por menos que mencionar a título de pequeña muestra del círculo de quienes me siento deudor, a la Dirección plural de EOI sin cuyo impulso, aliento y confianza en la labor formativa que veníamos haciendo, tampoco esta publicación hubiera visto la luz; al prof. Salvador Rus Rufino del que tanta inspiración y colaboración en el aula y fuera e ella he recibido desde los primeros pasos del programa que imparte EOI; a todos y cada uno del resto de profesores que tan brillantemente vienen impartiendo sus materias en los cursos de EF de EOI, de cuyas intervenciones tanto he aprendido y que en gran parte han enriquecido el presente trabajo; a las diferentes Coordinadoras de los programas, y en particular a Mercedes de Pablos que desde los primeros pasos –tan importantes siempre- del programa, colaboró en las labores de lanzamiento, difusión y coordinación con el entusiasmo e inteligencia e iniciativa que la caracteriza, a la que han seguido después las demás Coordinadoras en iguales términos lo que ha permitido que lleguen a buen fin las experiencias docentes que hoy me permiten poner lo que sigue negro sobre blanco. Quiero mencionar así mismo a nuestra bibliotecaria Rocío Casanueva que con la competencia, entusiasmo y disponibilidad conocidas, me ha facilitado, y aún sugerido, toda clase de referencias bibliográficas apropiadas, algunas de ellas, en tiempo record.

Y a María Rosa, mi esposa, que con infinita paciencia ha sabido proteger y aceptar con generosidad mi aislamiento durante tantos fines de semana y vacaciones.

El Autor

Parte I

Conceptualización de la empresa familiar

Capítulo 1. La empresa familiar: concepto y caracteres

1.Introducción

Los primeros estudios al respecto de la EF, han corrido a cargo de historiadores de la empresa y datan de los años cincuenta del pasado siglo. Más tarde autores con propósito normativo para mejorar la gestión, los encontramos en los años sesenta y setenta. Los estudios de estos últimos están fundamentados en un modelo conceptual sencillo que contempla a las EE.FF. como la interacción de dos subsistemas que se superponen: la familia y la empresa. Como obviamente cada uno de ellos posee sus propios principios, valores, organización y funcionamiento, la existencia de personas que representan un rol en ambos subsistemas, propicia la aparición de conflictos potenciales, con los riesgos y oportunidades que son característicos de los mismos. Una buena síntesis de estas cuestiones aparece en la definición del solapamiento institucional que ofrece I. Lansberg (1.983).

Puesto que nos vamos a detener en el análisis de un concreto tipo de empresa (el de empresa familiar) y de su entorno (la Familia), procede comenzar delimitando el objeto material de nuestro estudio.

1.1. Concepto de Empresa Familiar.

Como muchos de los conceptos que se nos muestran de entrada sencillos y claros, resultan ser, a poco que tratemos de profundizar en ellos, huidizos e inconcretos. En efecto; ¿son EE.FF. las constituidas por la inmensidad del autoempleo; por los profesionales liberales; por todos aquellos, en fin, que desarrollan una actividad unipersonal o aún teniendo trabajadores a su cargo, que no tienen otros socios?

De una manera intuitiva puede decirse que empresa familiar es aquella en la que una parte significativa de la propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares.

Se tiende a confundir EF:

- con las Pymes, pese a que también entre las grandes empresas, hay EE.FF.;
- con los negocios individuales (autoempleo) y artesanales (sin intención de desarrollo o continuidad).

Hay que decir, que no existe hoy en día, una definición universalmente aceptada sobre qué es una EF. Está generalmente admitido^{II} sin embargo, para afirmar el carácter familiar de una empresa, la importancia que revisten las tres siguiente dimensiones, a saber:

- La distribución de la propiedad de la empresa;
- La dimensión del poder, y
- La intención de continuidad .

Es indubitable en la conceptualización de la EF, el importante papel que juegan las relaciones familiares entre los propietarios y directivos de la misma, hasta el punto que muchos de los asuntos que en esta clase de empresas acostumbramos a estimar estrictamente técnicos y de gestión, es bastante ilusorio pensar que se puedan solucionar satisfactoriamente si no se considera, al mismo tiempo, el peso y la influencia que sobre ellos tienen los vínculos familiares. Y eso, aunque aparentemente así no lo sea^{III}.

Para Gallo¹ , lo más importante para definir la EF, es: “que se dé amplia coincidencia de valores importantes de la cultura de la empresa con los de la familia”. En este sentido, se debe considerar que una empresa es EF cuando existe un importante nexo de unión entre ella y la familia; el nexo consistente en que parte de la cultura de ambas (formada por las creencias básicas de actuación y por los valores), es permanente y voluntariamente compartida.

II: Gallo, Miguel A.: “Empresa Familiar, Textos y Casos”. Ed. Praxis. 1.995, pág. XIII.

III: Casado, Fernando: “La Empresa Familiar y su importancia en el mundo”, en: Jornadas sobre la Empresa Familiar. 1.995. Sindicato Empresarial Alavés

Este criterio de caracterización de la EF que utiliza el prof. Gallo, que es muy significativo y emblemático diríamos de la empresa familiar por antonomasia, tropieza sin embargo con la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es EF según este exigente criterio, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de la familia con ella relacionada.

Esta dificultad que -en las empresas que se encuentran en la segunda y siguientes generaciones puede superarse tras una análisis más profundo-, en las que están todavía gestionadas por el fundador, llega a ser prácticamente imposible porque esos “valores” están, -en la mayoría de los casos-, en puro esbozo y requieren el paso del tiempo para sea posible discernir las líneas de continuidad de las actitudes que en el corto plazo quedan implícitas y son muy difíciles de escrutar. La práctica imposibilidad de aplicar este criterio a las empresas en primera generación, dejaría sin verificar el carácter familiar de este segmento de empresas que es, - con mucho-, el más numeroso de todo el colectivo de la empresa familiar.

Sin embargo, -afirma Gallo-, cuando en una empresa se dan las tres dimensiones que se han citado al comienzo, es muy probable que también se de el nexo cultural que el autor citado pone como “quicio” de la EF.

- Se presenta en la presunta EF la dimensión de la propiedad, cuando una parte suficiente de la misma, (con frecuencia la mayoría), es poseída por una familia, pudiendo así ostentar el poder suficiente para controlar la empresa.
- Se da la dimensión del poder, cuando alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la EF, habitualmente como directivos o miembros de sus Organos de Gobierno, Comité de Dirección y Consejo de Administración.
- Se da, por fin la dimensión de continuidad, cuando de hecho al menos esté incorporada la segunda generación verificando con ello la vocación de “continuidad” de la familia en la empresa con lo que se supone se continuará viviendo en la empresa los valores propios de la familia propietaria^{IV}.

Algunos estudiosos del tema², empero, son menos exigentes para aceptar la cualificación de EF y defienden la necesidad de evitar puntos de vista demasiado rígidos basándoles con la constatación de que la empresa se encuentre influida por una familia o por un vínculo familiar (sea el que fuere; propiedad, dirección o cualquier otro). En el ca-

IV: Una explicación de lo anterior puede verse en : Gallo, M. Angel y García Pont, Carlos: “La Empresa Familiar³”. 1.997. Ed. Publicaciones Cátedra Empresa Familiar IESE pág. 13, con la distinción entre empresas individuales, artesanales de capital familiar y empresas familiares propiamente dichas.

so más evidente, la familia como entidad podría controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posea más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupen importantes puestos en la gestión de la empresa; pero además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellas otras menos evidentes, para las que las operaciones de la firma se ven afectadas por el vínculo familiar (cualquiera que sea su causa); empresas en las que la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos puedan tener una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

Esta posición encuentra su justificación, a nuestro juicio en último término, en el hecho de que incluso sin mediar conexiones de propiedad o de gestión directa, la "larga mano" de la familia puede influir a través de sutiles y complejos vínculos que -en aras de la convivencia pacífica o del puro interés incluso mercantil (en primera o segunda derivada)- no se desee violentar (o contrariamente, se desee justamente activar). Piénsese, por ejemplo, en empresas sin propiedad compartida por los miembros de una familia, pero que puedan hacerse algún tipo de competencia (caso muy frecuente que se da en empresas derivadas de una primitiva que a la muerte de su fundador se fraccionó entre su descendencia y que se mantienen en el mismo sector o en sectores conexos).

Es la complejidad que presta la relación familiar a la realidad empresarial, justamente la que introduce su "toque" distintivo a éste tipo de empresas; pero es al mismo tiempo la "piedra angular" que depara extraordinarias oportunidades para quien tenga "la mano de nieve" que sepa manejarla.

Nuestra posición^{vi} se encuentra, finalmente, entre ambas tesis descritas en lo que precede por cuanto sentimos la necesidad de flexibilizar las exigencias con un añadido que entendemos fundamental: el de postular, -junto a la influencia del vínculo familiar,- la vocación de continuidad para nosotros irrenunciable para la calificación definitiva de EF. Sin ésta exigencia (una especie de pureza étnica), veríamos desbordarse el pretendido redil de EF; en él, si no, prevalecerían las empresas sólo inspiradas en la razón de la microcoyuntura del día a día que reinaría sobre todas las cosas. En una situación tal, -en la que el criterio dominante fuera "tras de mí el diluvio"-, perdería su razón de ser cualquier oportunidad del medio/largo plazo como razón validante para la toma de decisiones, y los vínculos familiares dejarían de tener el pleno significado que alcanzan en las empresas que sí cuentan con el futuro.

V: Como pedía G.A.Bécquer para manejar el "arpa" ("Del salón en el ángulo oscuro...").Rimas VII.Ed.Cátedra.pág.53.

VI: No disimulamos razones prácticas en esta toma de postura, dada la dificultad de constatar a nivel estadístico la concurrencia varias condiciones, muchas de ellas de difícil o imposible verificación.

1.2. Empresas Familiares vs. negocios de la Familia. Fuerza de la “dimensión de continuidad” como rasgo distintivo de la EF.

Se comprende fácilmente el interés que presenta el estudio del afán de continuidad presente en la EF, para la justificación de cualquier acción sea de formación sea de dirección, que busque en definitiva el aseguramiento de la sucesión (y con ella el mantenimiento de los puestos de trabajo asociados a la EF), a través de los mecanismos que se manifiesten como relevantes para ese empeño. En efecto; lo que presta -para nosotros-, el auténtico perfil de familiar a la empresa de ese nombre, es obviamente la familia misma, y ésta no se entiende sin el rasgo del “mañana”. Si una familia influye en la realidad empresarial, es por la naturaleza de la familia; y ésta predica trascendencia. Por consiguiente, el rasgo de “continuidad”, irrenunciable^{VII}.

A esta luz, es evidente que el autoempleo, en un horizonte del corto plazo, no justifica el calificativo de EF para la unidad de producción que lo soporta, pese a que pueda sostener a una familia, en la medida en que -por definición- se instala en el corto y/o medio plazo; lo cual no significa que esa concepción sea su “estación términi”, pero si el emprendedor abriga otras concepciones, esto hay que probarlo con el paso del tiempo. De ahí que nos parezca “segura” la conclusión del prof. Gallo en el sentido de dar por verificada la condición de EF, cuando se alcanza la 2ª Generación. El riesgo no obstante de esta cómoda prueba, es el dejar fuera de cómputo a todas las EE.FF. en primera generación en estado de potencia, esto es, con vocación (sin verificar) de continuidad; toda la inmensa pléyade de empresas de la generación de su fundador, las de los emprendedores. Es una especie de dura prueba de “pureza de sangre” a la que habría que someter desde ese punto de vista a las potenciales EF (non natas). No llegamos a tanto. Entenderemos que una empresa en primera generación adquiere la condición de **potencial EF** cuando el fundador empieza a no bastarse por sí mismo y se constituye en empleador.

A. Rasgos que evidencian el deseo de continuidad.

Existe evidencia empírica -en el colectivo de empresas supuestamente familiares-, sobre el deseo generalizado de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. En efecto:

- (en el plano de los hechos): siguiendo a Ross Nager, el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos (lo que acredita implícitamente la voluntad de continuidad).

VII: De otro modo, estaríamos (en todo caso) ante un negocio de la familia, nunca ante una Empresa Familiar.

- (en el plano de la voluntad): en España, según un estudio de 3iEuropeVIII el 87% de los propietarios que planifican su sucesión, esperan (o desean) que la dirección de la empresa y su propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia, mientras que solo el 13% restante contemplan su venta.

B. Razones que sustentan el deseo por parte el fundador (y sucesores) de continuidad familiar (o Continuidad, ¿para qué?)

Estas son las razones que se desprenden de un estudio realizado por Ward³:

- Ofrecer **una oportunidad a los hijos** en base a la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía que les depara la empresa propia, así como para darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad. (34%)
- **Conservar la herencia**, generar/mantener/consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo.(21%)
- **Mantener unida a la familia** ya sea contribuyendo a que la familia trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos.(15%)
- **Crear ventajas económicas y riqueza** así como garantizar la seguridad económica a la familia, (10%)
- Asegurarse el predecesor ingresos y **proyectos personales tras su retirada** (8%); Otros motivos. (12%).

1.3. Empresa familiar: enfoque sistémico.

Desde el enfoque de sistemas, la empresa –en general- consiste en un conjunto de elementos (personas) con capacidad de autoorganización, unidos para una finalidad común e interrelacionados entre sí. Estas relaciones serán muy evidentes o muy desconocidas, pero es importante ser consciente que esa relación, existe. Eso supone que cada vez que se mueve uno de esos elementos de ese sistema, todos los otros se verán afectados, aunque no necesariamente sepamos cómo.

En la EF el dibujo es más complejo. Porque no solo debemos atender al sistema empresa sino también al sistema familia, en una relación de mutua influencia, cuyas pautas de relación y de acción deberán regularse y organizarse. Contemplar la EF como un doble sistema en interacción, supone romper con la concepción de linealidad en la relación causa-efecto. Los procesos se deben a influencias múltiples, tantos externas como internas, que solo podemos percibir si mantenemos una mirada de globalidad en relación al sistema y su entorno.

En la EF en una misma etapa temporal se desarrollan dos procesos:

- el ciclo de vida de la familia (que es repetitivo) y
- el desarrollo de la empresa (que no lo es).

Dos sistemas, con funciones y objetivos diferentes, pero organizados y potenciados por las mismas personas. En el Cuadro nº 1 se representa el comportamiento propio de los sistemas familia y empresa ante diferentes situaciones⁴. Un ejemplo:

Respecto de la sucesión:

- el predecesor-padre, se sentirá urgido por la pauta del sistema familia, según la cual todos los hijos deben tener las mismas cuotas de poder, igual remuneración, etc.
- el predecesor-jefe ejecutivo principal, siguiendo las pautas del sistema empresa se sentirá inclinado a incorporar sólo a los hijos más capacitados, que deben estar remunerados con criterios de mercado, y que el sucesor debe ser el mejor posible, sea hijo o no.

El empresario se encuentra sometido a presiones difíciles de integrar

Concluyendo: la Empresa Familiar si es definida por sus creadores o continuadores con voluntad de evolución, desde esta perspectiva debe tener presente que asume un doble compromiso hacia el futuro:

- respecto de la familia, se compromete a impulsar su desarrollo, crecimiento y evolución, lo que llevará aparejado que la familia crezca, se diferencie y amplíe en su interior intereses y capacidades diversificadas;
- respecto de la empresa, se compromete con su evolución a tenor del impulso emprendedor que la anima dentro de las circunstancias de su entorno.

Los puentes de relación que favorecen la proximidad o distancia entre la familia y la empresa no se realizan de manera espontánea; deben ser organizados, establecidos y regulados para que ambos sistemas puedan beneficiarse de los intereses que tienen en común. Aquí está el quicio de la necesidad y finalidad del trabajo que tiene ante sí el predecesor realmente decidido a culminar su doble labor empresarial y familiar.

CUADRO N° 1: COMPORTAMIENTO PROPIO DE LOS SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA ANTE LAS MISMAS SITUACIONES

Situaciones	Sistema Familia	Sistema Empresa
En una primera etapa (la del fundador):	Ambos sistemas se complementan muy bien y generan un vínculo fuerte en la EF.	
Con el paso del tiempo la familia crece y la empresa, también.	Las necesidades tienden a separarse y dado que desde dentro no es fácil que surjan mecanismos correctores, se necesita crearlos de forma expresa (reglamentos). De lo contrario, es probable que los acontecimientos acaben desestabilizando el sistema empresarial.	
Las personas tienen, por tanto, un papel muy diferente en uno u otro sistema:	La persona es un fin en sí mismo; tiene razón de ser por el hecho de haber nacido en su seno.	Tienen razón de ser en tanto que contribuyen al objetivo del grupo.
Las incorporaciones/salidas:	Las incorporaciones se producen por nacimiento o por la creación de lazos afectivos (matrimonio). La salida se produce por defunción o por una dificultad de relación (separación/divorcio), generando una profunda crisis en el sistema.	Si una persona no aporta al grupo de manera satisfactoria, el sistema lo expulsa, sin que esto genere un problema mayor.
Los lazos de unión:	Son lazos afectivos.	Son relaciones formales basadas en el interés.
El concepto de justicia:	Se la relaciona con la igualdad o con la necesidad. Esto lleva como consecuencia que los padres tiendan a tratar a los hijos por igual	Se relaciona con la contraprestación. Lo justo es, dar más al que más aporta. <ul style="list-style-type: none"> • más poder al que es capaz de crear más valor con él; • más retribución, al que aporta más.
En la EF, ambos sistemas conviven simbióticamente, por lo que inevitablemente los criterios tan claramente repartidos sobre el cuadro, terminan confundiendo, (tiñéndose mutuamente)...	Tendencia a: <ul style="list-style-type: none"> • mayor orientación productiva; • una jerarquía más marcada, y • trazos de contraprestación en los conceptos de justicia. 	Tendencia a: <ul style="list-style-type: none"> • el paternalismo (orientación a las personas); • estructuras más informales y emocionales; • se premia la fidelidad, etc.

2. Importancia de la empresa familiar

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales.

Está ampliamente documentado entre los historiadores económicos que la rápida formación de nuevas empresas familiares proporcionó un dinamismo vital durante las fases iniciales de la modernización industrial de los países desarrollados. Pero las empresas propiedad de una familia han sobrevivido a las dos revoluciones industriales y, hoy en día, siguen siendo una de las formas dominantes de empresa en todo el mundo.

Estimaciones solventes⁵ indican que entre el 75 y el 99% de todas las empresas de la UE son familiares. A ellas se les atribuye, además, el 65% del PIB y del empleo en Europa.

Es cierto que la inmensa mayoría de las EE.FF. son relativamente pequeñas, pero el número de EE.FF. que destacan por su volumen de actividad no es nada despreciable:

- En EE.UU. se estima que un tercio de las empresas que aparecen en la lista de las 500 más grandes según la revista Fortune, están controladas por familias.
- Empresas europeas y americanas como Michelin, Mars y C&A, son de propiedad familiar.
- En España, empresas familiares exitosas en los mercados nacionales (como El Corte Inglés) y en los mercados internacionales (Puig, Porcelanosa, Zara, Saica, etc.) son un claro ejemplo de empresas familiares de gran tamaño.

2.1. La Empresa Familiar en España.

En España⁶ (ver Cuadro nº 2), las empresas familiares suponen:

- entre el 65 y el 80% del total de las empresas, - con una media de facturación de 1,2 millones de € anuales-;
- entre el 50-65% del PIB (con un mínimo de 156 millardos de € sobre un total de 306 millardos), y el 59% de las exportaciones;
- dan ocupación al 65% de la población activa (cifras, por cierto inferiores a las de otros países como EE.UU., Alemania, Francia, Gran Bretaña o Japón).

Miguel Angel Gallo⁷, por su parte, analiza una muestra que representa estadísticamente al 80% de las empresas (de todo tipo), encontrando los resultados del Cuadro nº 3, bastante coincidentes con los anteriores de Joan Amat.

La EF no es sinónimo de empresa pequeña (aunque la mayoría lo sean) ya que⁸:

- en nuestro país significan el 20% de 1.000 empresas de mayor dimensión

- las 110 empresas que componen el Instituto de Empresa Familia^x español, representan el 8% del PIB nacional.

CUADRO N^o 2: SIGNIFICACIÓN CUANTITATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.

Magnitudes	%	millones €	Pers.pobl. activa
Empresas FF	65-80		
Facturación anual med.(EF's)		1,2	
PIB (EF's)	50-65%	156.000(mín)	
PIB, todas las empresas		306.000	
Exportaciones	59%		
Ocupac. soportada por la EF	65%		8.450.000
Total Poblac. activa			13.000.000

Fuente: J.Amat: "La Continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Gestión 2.000.1.998. pág.13.

CUADRO N^o 3: SIGNIFICACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.

Magnitudes	% s/la muestra	Intervalo de confianza del 95% en porcentaje
N ^o de empresas	71	68-74
Facturac. anual	61	57-65
Plantilla(s)/poblac. activa)	62	59-66
Exportación	59	55-62

Fuente: Gallo, Miguel A.: "La Sucesión en la Empresa familiar". 1.998. Servicio de Estudios. La Caixa. Pág.189.

Fernando Casado^x, por su parte, ofrece los siguientes datos representativos de la empresa familiar española (ver Cuadro n^o 4):

CUADRO N^o 4: SIGNIFICACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.

Magnitudes	Valores
Número de empresas	65-70% de todas las empresas
Empleo	80% del empleo privado
Aportación al PIB	60-65%
% de EF entre las 1.000 de mayor dimensión	20%

Fuente: F.Casado: "Introducción" en Alta Dirección, n^o202 Nov-Dic.98. pág.393.

IX: Cada una de las empresas factura por encima de 1.000 millones de pts.

X: Director General del Instituto de Empresa Familiar y catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona.

3. La EF y la generación de empleo.

Los datos hasta ahora comentados son concluyentes respecto a la gran importancia que tienen las EF's en la economía de un país, tanto en la agregación de valor económico, como en la generación de empleo. Este último aspecto es muy importante en países, como España, en los que el paro constituye uno de los problemas más graves, pues podría paliarse si se potenciara el nacimiento y desarrollo de empresas como las EE.FF., que realmente están creando puestos de trabajo.

Con arreglo a los resultados de una encuesta⁹ realizada en Dic.1.987 por los profesores Gallo y García Pont sobre una muestra^{XII} de 750 empresas (531 EF's y 219 ENF's) cuya facturación superaba los 200 millones de pts (1,2 millones de €)/empresa, (ver Cuadro nº 5), el empleo total creado por las empresas españolas con ventas superiores 1,2 millones de €, el empleo de las EF's representaban entre el 59 y el 66% del total del empleo creado (con una confianza del 95%).

Por otra parte; dado que el porcentaje de EF es mayor en los grupos de empresas con menor facturación, es probable que el empleo aportado por las empresas familiares en su conjunto (no solo por las que facturan más de 1,2 millones de €) se sitúe entre el 75 y el 90% del empleo total.

CUADRO Nº 5: SIGNIFICACIÓN DE LA EF SEGÚN VENTAS, EMPLEADOS Y EXPORTACIONES.

Magnitudes	Porcentaje s/la muestra	Intervalo de confianza del 95% en porcentaje
Número de EF's	71	68-74
Ventas de las EF's	61	57-65
Empleo en las EE.FF.	62	59-66
Exportación de las EE.FF.	59	55-62

Fuente: M.A.Gallo y C.García Pont: "Empresa Familiar 3"

En resumen; de acuerdo con los resultados de los estudios existentes, puede pensarse que especialmente las EE.FF. pymes (pero también las grandes), tienden a ser:

- "mano de obra intensivas "en vez de" capital intensivas", en comparación con las ENFs;
- suelen operar en sectores que precisan menores inversiones para mantenerse al día en desarrollo tecnológico, y

XII: La muestra fue obtenida aleatoriamente de un universo que se piensa incluye al 80% de las empresas españolas familiares y no familiares.

- generalmente requieren gastos e inversiones inferiores para dar un nivel competitivo de servicio al cliente.

En base a todo ello, fomentar el nacimiento de las EF's y su desarrollo en las primeras etapas, así como favorecer la gestión de la sucesión, que es el momento crítico alrededor del cual se condensan de modo más importante las defunciones de las EF's, es una manera clara de fomentar y consolidar el empleo.

4. Empresa Familiar y políticas públicas: externalidades sociales de la Empresa Familiar.

La sociedad pierde con la pérdida de EE.FF. si la forma alternativa de propiedad-gobierno que las sustituye deja de producir externalidades sociales que se le reconocen a la EF.

En este sentido, la evidencia disponible apunta a que las EE.FF.:

- son mano de obra intensivas;
- priorizan los activos intangibles, incluido I+D, sobre los tangibles (Galve y Salas, 2003), y si, como es de esperar, los activos intangibles que acumulan generan externalidades, por revertimiento de conocimiento, por ejemplo, la EF española podría hacer una aportación social que no hace la ENF pues, en términos relativos, la inversión intangible es mayor en la primera que en la segunda. Esta afirmación, queda empalidecida, por las dos siguientes aseveraciones:

- que la EF parece predominar en las clases de tamaño más pequeñas donde el número de empresas que hacen I+D es relativamente bajo (con lo que la anterior afirmación queda relativizada).

- que los límites al crecimiento que impone preservar el control, limitando a la vez la exposición al riesgo, suponen un lastre a la hora de implantar actividades regulares de I+D por las EE.FF., no por su vocación, sino por la desventaja estructural del menor tamaño.

El balance final es, pues, indeterminado, y requiere un mayor conocimiento de los casos particulares. Sin embargo es incontrovertida la evidencia de ser las EE.FF. mano de obra intensivas, aparte de las demás consideraciones que se hacen más abajo, con lo que la externalidades sociales seguirían vigentes a favor de las EE.FF.

La preferencia de las EE.FF. por los activos más intangibles coloca a estas empresas en una mayor predisposición a aprovechar ayudas e iniciativas que faciliten el acceso a estos recursos intangibles a través de superar la barrera estructural del tamaño.

Por tanto, los programas de fomento de la investigación, el desarrollo y la innovación, de ayuda a la exportación y de acceso a consorcios internacionales, pueden tener un impacto marginal superior en las pymes familiares que en el resto, debido al beneficio marginal mayor que les atribuyen estas últimas.

5. Características de los sectores en los que suele estar presente la EF.

Como resultado del análisis económico de la EF (C. Galve y V. Salas-2003)¹⁰, -tras aplicar la teoría económica a la EF como estructura de gobierno-, presentan una serie de proposiciones, de entre las cuales destacamos la de que:

“la EF presenta ventajas comparativas en unos entornos y desventajas en otros”, esto es, que la EF no es indiferente al entorno.

Con arreglo a esto, encuentran que:

- en el sector manufacturero, la distribución de EE.FF por subsectores de actividad y clases de tamaño es marcadamente desigual:
 - que las EE.FF. tienden a predominar en sectores tradicionales (madera y muebles, textil, alimentación, transformación de metales y en las clases de menor tamaño;
 - tienden a utilizar tecnologías más trabajo intensivas y a priorizar los activos intangibles sobre los tangibles en la dotación total de recursos no humanos (la calidad, la imagen de marca, etc.). La evidencia es consistente con las restricciones que exhibe la EF al crecimiento y a la inversión, y la ventaja relativa que también exhibe en gestión de recursos humanos.
- por lo que hace a los resultados económicos, las EE.FF. no muestran diferencias sustanciales con los de las ENF, evidenciando así que la especialización de las empresas por forma de gobierno se ajusta a las ventajas comparativas que ofrece cada una de ellas, con relación a las características de la demanda y de la tecnología en cada mercado. En este sentido, las formas de propiedad y de gobierno de las empresas alcanzan niveles similares de eficiencia dentro de su respectivo nicho de especialización.

Existe evidencia empírica de que la presencia de la EF es más intensa en industrias fragmentadas, y que prefieran estrategias de “seguidores”, orientándose a nichos de mercado en los que puedan diferenciar su servicio, y en los que es posible una menor integración vertical en la cadena de valor, operando solo en algunas fases concretas del proceso productivo.

La presencia de la EF acostumbra también a ser más intensa¹¹ en sectores cuya actividad puede considerarse como:

- una “extensión” de las de la familia (sectores como el textil, alimentación, mueble, curtido), o como
- el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola, vinos), o
- la continuidad de una postura ideológica (prensa).

Otro criterio para predecir sectores en los que la EF se desenvolverá con probabilidad de éxito, es el que se expresa en el siguiente Cuadro nº 6, en virtud de las características distintivas de esos sectores¹².

CUADRO Nº 6: SECTORES-FACTORES DE ÉXITO FAVORABLES PARA LA EF

Factores de éxito: cuando es decisiva	Sectores
La condición de Director-Propietario	SERVICIOS (Hoteles, Restaurantes, etc.) COMERCIO MINORISTA ABASTECIMIENTO/DISTRIBUCION. CONCESIONARIOS AUTOMOVILES.
El dinero en efectivo	Ind. transformadora alimentaria
El ingenio /conocimiento específico de quien fundó la empresa	diseñadores, fabricantes embutidos, etc.

6. La EF y la Internacionalización.

Nos limitaremos a dejar constancia aquí, de algunos rasgos básicos de la EF en este orden.

Aún existiendo muchas multinacionales que son EE.FF., la EF, en general¹³:

- tiende más bien a ser una empresa local, que empieza tarde su proceso de internacionalización, y lo conduce con mayor lentitud;
- lo orienta hacia la exportación de productos a países con los que tiene menor “distancia psíquica”;
- menor tendencia a hacer inversiones directas en el extranjero, o asociaciones con empresas extranjeras o alianzas estratégicas.

A algunos de estos rasgos generales, hay que oponer excepciones clamorosas como es el caso de algunas EE.FF. Jerezanas que están en la mente de todos.

7. Las EE.FF. multigeneracionales, grandes y líderes del mercado.

Aunque no existe evidencia empírica suficiente, los estudios hasta ahora conocidos parecen apuntar a que las EE.FF. multigeneracionales, grandes y que lideran en sus mercados, se localizan en aquellos sectores en los que la ventaja competitiva se basa en las habilidades o conocimientos que naturalmente se transmiten de padres a hijos, y que difícilmente se pueden adquirir de otra manera.

Son casos en los que la clave, está:

- en la tradición;
- en un elevado “compromiso” con una actitud^{xiii} y un patrimonio histórico,

con los que la familia busca intencionadamente transmitir a las siguientes generaciones sus valores más profundos.

Existe la tendencia bastante generalizada a asociar la EF con la pyme, debido a razones como, por ejemplo, que la mayoría de las empresas nacen familiares y pequeñas, y que es más frecuente encontrar EE.FF. entre las de mediano tamaño que entre las que cotizan en bolsa.

Otra tendencia, también frecuente, consiste en pensar que las EE.FF. tienen dificultades graves para crecer, por lo que solo excepcionalmente algunas de ellas alcanzan tamaños importantes. Así mismo está muy extendida la creencia de que la EF encuentra dificultades en su financiación, en la apertura de la propiedad a terceros, dificultades en la profesionalización de los equipos directivos, en la revitalización estratégica, etc.

Aparte de lo anterior, y para reforzar las razones por las que se ha cuestionado la bondad de la EF (en abstracto), no hay que olvidar que durante bastantes años ha habido dudas sobre la eficacia de las reglas de la economía de mercado y de la libre competencia y, por tanto, sobre la conveniencia de las empresas familiares que son, el precipitado más habitual cuando se siguen dichas reglas.

Después de este despliegue de notas de escaso “glamour” sobre lo que la gente piensa acerca de la EF, -que en muchas ocasiones cuenta con apoyo empírico hay que admitirlo-, no puede en absoluto extrañar la connotación negativa que se abriga sobre las posibilidades de la EF para alcanzar las dimensiones y tener la eficacia que los mercados actuales y su globalización hacen precisos (aunque existan ejemplos de pymes familiares que tienen establecida su actividad, desde la globalización, precisamente).

7.1. Empresas familiares entre las 1.000 mayores empresas españolas de 1992.

Traemos aquí las conclusiones de una interesante investigación publicada en 1996 por M.A. Gallo, Kristin Cappuyns y M^a José Estapé¹⁴ que estudia la composición de empresas que en 1972, 1982 y 1992 formaban el grupo de las 1.000 de mayor facturación de España, así como la evolución y el origen (demografía) del subgrupo de EE.FF. que formaban parte del mismo. Nosotros sólo nos fijaremos en los resultados que hacen referencia a la presencia, de EE.FF. en dicho colectivo.

XIII: Es (o ha sido) el caso, por ejemplo, del periódico ABC.

El siguiente Cuadro nº 7, muestra los resultados del Estudio por los que nos interesamos.

CUADRO Nº 7: CARACTERÍSTICAS DE LAS 1.000 EMPRESAS ESPAÑOLAS MÁS IMPORTANTES POR VOLUMEN DE FACTURACIÓN EN EL INTERVALO 1972-1982-1992.

	1972		1982		1992	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Número empresas	392	589	269	726	229	771
%	40	60	27	73	23	77
Ventas totales(*)	4.354.906	13.016.727	4.868.543	25.920.019	3.949.323	30.044.837
%	25	75	16	84	12	88
Valor medio (*)	10.567	21.374	17.004	35.703	17.246	8.250
Plantilla total(**)	395.463	1.149.128	288.575	1.170.174	155.931	1.144.852
%	26	74	19	81	12	88
Valor medio	965	1.915	1.031	1.612	2.687	1.445
Ventas/plantilla (*)	22	29	33	62	255	257
Año de fundación (valor medio)	1938	1940	1946	1948	1957	1958
Edad (valor medio)	34	32	36	34	35	34

(*) Millones de Pts. ; (**) Número de empleados

Fuente: Gallo, Cappuyens y Estapé: en: "La Empresa Familiar 5". 1996. Publicaciones Cátedra Empresa familiar IESE, Pág.66.

Con arreglo al mismo, cabe destacar:

- El porcentaje de EF ha caído fuertemente desde 1972 (40%) a 1992 (23%); con todo, la cuota de la EF es aún es importante;
- La incidencia de las ventas de las EE.FF. sobre el total de las ventas de las 1.000 mayores empresas, ha registrado una disminución más que proporcional a la disminución de su presencia.
- Lo mismo puede decirse de lo que se refiere a la disminución de las personas empleadas por las EE.FF.
- Las ventas/persona empleada crecieron para todas las empresas, pero menos en la EF que en la ENF en el primer subperiodo (1972-1982); mientras que fue al contrario en el segundo subperiodo (1982-1992): la EF creció más que la ENF.

7.2. Representación de las empresas familiares entre las de más de 200 empleados del sector industrial.

Por lo que hace a las EE.FF. industriales, Carmen Galve y Vicente Salas han publicado un estudio en 2003¹⁵ que analiza la evolución de las EE.FF. entre 1991 y 1998. De él extraemos (sombreamos) los datos del Cuadro nº 8 que apuntan a la presencia de las EE.FF. entre las de tamaño mayor (por encima de los 200 empleados).

A partir de las cifras de empresas manejadas para las clases de tamaños superiores a 200 empleados, podemos concluir que la representación de EE.FF. industriales en el año 1998, era del 12,2 %.

CUADRO Nº 8: DISTRIBUCIÓN (%) DE LAS EMPRESAS (MANUFACTURERAS) POR TAMAÑO.

Tamaño (nº de trabajadores)	Familiares		No Familiares	
	1998	1991	1998	1991
Menos de 20	50,2	62,40	49,80	37,60
De 21 a 50	46,8	60,70	53,20	39,30
De 51 a 100	28,0	39,80	72,0	60,20
De 101 a 200	19,9	31,00	80,10	69,00
De 201 a 500	15,6	20,50	84,40	79,50
Más de 500	6,1	10,10	93,90	89,90
Total	32,99	40,90	67,01	59,10

Fuente: Carmen Galve y Vicente Salas, con datos 1991 de Merino y Salas, 1993. "La Empresa familiar en España", Ed. Fundación BBVA. 2003. Pág.81.

Conclusiones:

La citada investigación con base en la ESEE (Encuesta sobre Estrategias Empresariales) pone de manifiesto la menor dimensión media de la EF industrial española, en comparación con la no familiar, y un retroceso, con el paso del tiempo, en la importancia relativa de las EE.FF. en el conjunto del sector industrial, especialmente manifestado en el grupo de empresas de dimensión media y alta.

8. Tipos de Empresas Familiares.

De la misma manera que no hay unanimidad sobre el concepto de EF, tampoco lo hay sobre su tipología. No obstante vamos a utilizar "criterios" para clasificar de algún modo a la EF; uno de los criterios más sencillos, tal vez sea el de la "generación dinástica" que la gobierna, partiendo del fundador (1ª Generación).

Tipología “según la generación reinante”

Atendiendo a este criterio, 3i Europe¹⁶ encuentra en España la siguiente “composición” para la EF:

CUADRO Nº 9: TIPOS DE EF, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GENERACIÓN QUE LAS GOBIERNA 1.998.

Generación que las gobierna	% de las Empresas
1ª Generación	61%
2ª Generación	24%
3ª Generación	9%
4ª Generación y siguientes	6%

Fuente: 3 i Europe. Citado por: Amat, J.: “La Continuidad de la Empresa Familiar”.1998. Ed. Gestión 2.000. Pág.14.

El Cuadro anterior, es de gran importancia, en orden a visualizar la “edad de la flota EF” sugiriendo muy expresivamente la tipología de las dolencias a las que presuntamente estarán sujetas las empresas familiares españolas y el espesor de la capa de cada estrato (número de empresas en esa situación).

De las empresas de primera generación se estima que algo más del 80%: es decir, un $0,8 \times 0,61 = 49\%$ del total de empresas familiares, son de propietario único.

Tipología según el carácter instrumental de la EF. (o EF, ¿para qué?).

Gallo¹⁷ por otra parte, distingue cuatro tipos de EF:

- **“Empresa de Trabajo Familiar” (ETF).** Empresa en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, y en la que se promueve que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella. Ello no implica una intención de coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas; pero sí significa animar a los miembros de la familia a que se preparen para trabajar en la EF, y abrir caminos en la misma para que puedan hacerlo todos los que libre y responsablemente lo deseen.

Desde el punto de vista de la formación, la identificación de este tipo de EF, reviste la mayor importancia por cuanto constituye la parte más granada (la diana, podríamos decir) del público-objetivo de la acción de Formación del Sucesor de la EF.

- **La “Empresa de Dirección Familiar”.** (EDF). En este tipo de EF, los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se distingue de la anterior porque se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados, para la actividad empresarial, trabajen en la EF ocupando pronto cargos de responsabilidad como miembros de los órganos de gobierno de la compañía o miembros del equipo de alta dirección.

Este tipo de EF, vendría a constituir el primer círculo, en torno a la diana, del público-objetivo de los programas de formación.

- **La “Empresa Familiar de Inversión”.** (EFI). En este tipo de empresa, los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio; la índole de su trabajo en esta empresa, vendría constituido por la toma de decisiones de inversión y en el control de las ya realizadas, y no tanto en el trabajo de dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia de la EFI.

- **La “Empresa Familiar Coyuntural”.** (EFC). Es este un tipo de EF imperfecta -desde el exigente postulado que hace descansar la condición de EF en la convergencia de tres condiciones: propiedad, poder, continuidad- al faltarle ésta última condición. En efecto; en la EFC, los miembros de la familia están unidos como propietarios más por circunstancias “históricas” de herencia que por una manifestación positiva de voluntad de continuar unidos, de manera que si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse a terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió a su empresa y su familia.

Otras tipologías.

M.A.Gallo y Carlos García Pont¹⁸ hacen una clasificación que estimamos de interés por su sencillez y capacidad de asimilación, y que es la que se muestra en el Cuadro nº 10.

CUADRO N° 10: TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Tipo de Empresa	Características
Individuales	<p>Tienen por finalidad cubrir suficientemente las necesidades inmediatas; “ir tirando” y tal vez lograr algún dinero por el traspaso del negocio cuando se acerque el final de la vida activa de quienes las impulsaron.</p> <p>A este modelo responden las iniciativas de muchos hombres y mujeres tales como tiendas, reparto de mercancías con una furgoneta, etc.</p> <p>Estos negocios, más que empresas familiares, aunque muchas veces lo sean, cabe calificarlos como “empresas individuales”.</p>
Artesanales	<p>Hay familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal, con frecuencia transmitido de padres a hijos, habitualmente con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejora, con la casi única intención de subsistir económicamente y conservarlo para alguno de sus hijos.</p> <p>Este tipo de negocio, más que empresas familiares, aunque casi siempre lo sean, cabe calificarlos como “empresas artesanales”.</p>
De capital familiar	<p>Empresas en las que la totalidad o parte importante del capital continúa en manos de una familia, pero en las que se ha implantado una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia y tienen, por tanto, una cultura más próxima a la de las empresas en las que capital y dirección están separados.</p> <p>A este tipo de empresas, más que de empresas familiares, cabe calificarlas como “empresas de capital familiar.”</p>
Empresas Familiares	<p>Empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder lo mantienen miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.</p> <p>Este tipo de empresas, en unión con aquellas formadas por socios que si bien no son familia por lazos de sangre sí lo son por su mutuo y profundo afecto, cabe calificarlas más propiamente como “empresas familiares”.</p>

Capítulo 2.

La empresa familiar: por qué es distinta

1.Síntomas de las diferencias.

Es indudable que para todas las empresas, (sean familiares o no), resulta difícil subsistir por mucho tiempo. Sin embargo, las EF.FF. tienen un plus de dificultad sobre las no familiares, que seguidamente pasamos a analizar.

La cuantificación de los efectos de las dificultades, -según las distintas investigaciones-, distan mucho de ser unánimes y no podía ser de otro modo en vista de la falta de consenso que existe sobre una definición de “empresa familiar”, como venimos señalando repetidamente. En cualquier caso, todos los resultados apuntan a la severidad de los índices de supervivencia/mortalidad. Una muestra de los mismos, los ofrece el siguiente Cuadro nº:1.

CUADRO Nº.1: PROBABILIDAD DE SUPERAR LA TRANSICIÓN ENTRE GENERACIONES.

Entre la:	ESPAÑA		EUROPA ^{XIV}		EE.UU. ^{XV}	
	Respecto final etapa anterior	Respecto final 1ª Generac.	Respecto final etapa anterior	Respecto final 1ª Generac.	Respecto final etapa anterior	Respecto final etapa anterior
1ª y la 2ª Generación	10-15%	10-15%	20-25%	20-25%	30-40%	30-40%
2ª y la 3ª Generación	30-35%	4%	50%	11%	50%	15%
3ª y la 4ª y siguientes.	50%	2%	70%	8%	70%	11%

Fuente: 1Amat, Joan: “La Continuidad de la Empresa Familiar”.1.998.Ed.Gestión 2.000. Págs.21 y 22 y elaboración propia.

XIV: Ver también: Hayward Stoy/London Business School,1.990 en :“Managing the Family Business in the UK: A Report”. (citado por Leach, Peter:“La Empresa Familiar”.1.996.Ed.Granica. pág.209) ofrece unos índices algo más elevados, y

XV: Ward, J: “How many will survive in 2.046?”.Family Enterprise, nº 9, March 1.986. (citado por Gallo, M.A., en: “La Empresa Familiar.Textos y Casos”. Pág.XVI), idem.

Según el Cuadro anterior, con el paso de las generaciones, los predecesores y las organizaciones (que van sobreviviendo) adquieren experiencia sobre el tracto sucesorio y mejoran sus índices de supervivencia^{XVI} respecto a cómo lo hicieron los de la generación anterior. Esta afirmación es compatible con el hecho de que –también con el paso de las generaciones–, crecen las dificultades objetivas y respecto de la generación del fundador son mayores los índices de mortalidad. Dicho de otro modo; las EE.FF. que van quedando se van haciendo más resistentes.

1.1. Esperanza media de vida de la Empresa Familiar.

En la empresa, como en las personas, se puede reconocer sucesivamente, un periodo de rápido crecimiento, seguido de otro de consolidación y, si nada lo remedia, un periodo de declive. En el caso de la EF, la empresa y la persona se funden –en grado variable con arreglo a la generación a cargo–, en los puestos clave; en particular en el de Director General y mucho más aún si éste es el fundador.

Con base en las cifras del Cuadro anterior, la esperanza media de vida de la empresa familiar, (con todas las reservas ya apuntadas respecto de las comparaciones internacionales), resulta ser la del Cuadro nº 2.

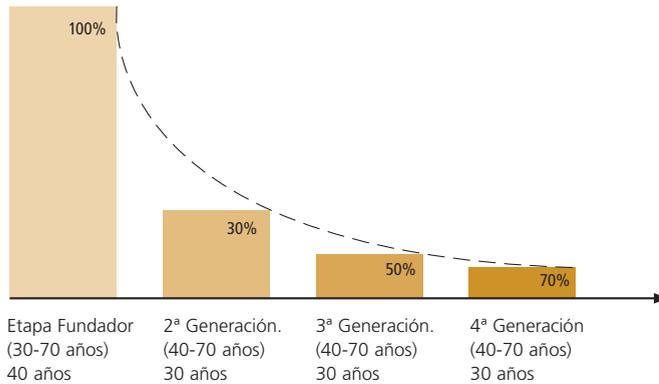
CUADRO Nº 2: ESPERANZA MEDIA DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR.

País	Fundación	Transiciones	entre	Generaciones	Esperanza med.
	1ªGenerac.	1º/2ª Generac.	2ª /3ªGenerac.	3ª /4ªgenerac.	de vida (años)
EE.EE	Supervivencia Mortalidad	35% 65%	50% 50%	70% 30%	24,5
Europa	Supervivencia Mortalidad	25% 75%	50% 50%	70% 30%	20,3
España	Supervivencia Mortalidad	15% 85%	30% 70%	50% 50%	14,5
Durac. intervalo para la gener. al cargo (años)	40	30	30	30	
Supuesto de edad entre...	30-70 años	40-70 años	40-70 años	40-70 años	

Fuente: Cuadro nº 1 y elaboración propia.

XVI Este término ha de ser matizado: no se trata en rigor de que disminuyan las dificultades objetivas sino más bien se trata de que se dan sobre empresas más “curtidas”.

FIGURA Nº 1: CURVA DE SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.(EE.UU.)



Fuente: Elaboración propia.

Notas sobre la esperanza media de vida para las empresas familiares:

- Por lo que se refiere a los EE.UU., es la que citan Joan Amat¹⁹ y Miguel A. Gallo²⁰, siguiendo ambos los resultados de la investigación de J.Ward²¹ y Richard Beckhard con sus colaboradores del MIT²².
- Respecto de Europa y España, hemos seguido el mismo procedimiento de cálculo que el utilizado para explicitar (analíticamente) la cifra que ofrece Ward, solo que ahora se ha aplicado a los índices de supervivencia ofrecidos para Europa y España.
- Por lo que se refiere al caso español, -y pese a que no hay que confundir antigüedad media (o media de edad) de las empresas con la esperanza de vida aunque exista una relación entre ambas magnitudes-, Salas et al.²³ han señalado que la empresa familiar tiene una antigüedad media que está relacionada con su dimensión
 - 13 años en las empresas con menos de 50 empleados (la mayoría);
 - 24,4 años en las que tienen entre 51 y 200 personas; y
 - 36,8 años en las que tienen más de 200 personas.

Este último dato es muy semejante al aportado por Gallo cuando señala que dentro de las 1.000 mayores empresas españolas (familiares o no), las familiares tienen una antigüedad media de 35 años²⁴.

Conclusión.

Las cifras resultantes de la esperanza de vida para la empresa familiar, se comentan por sí solas. Con todo, la conclusión más importante a los efectos descriptivos de que la empresa familiar es diferente, es que la esperanza de vida de la empresa no familiar es doble de la familiar (al menos para el ámbito de los EE.UU., y dada la realidad española, no creemos que mejore esa proporción.)²⁵.

Dada la gran incidencia que tienen las empresas familiares en el desarrollo económico de un país, y estas desalentadoras estadísticas sobre supervivencia, es muy importante cuestionarse cuales son los motivos de la elevada mortalidad de las EE.FF. y cuáles deben ser las formas de dirigir las para evitar la desaparición de este tipo de empresas, que tan bien reflejan el espíritu de emprendimiento y el desarrollo de la iniciativa privada de cualquier país.

¿Qué distingue a las 40(EE.UU.) / 25(Europa)/ 15(España) empresas, (según sea el ámbito geográfico), que logran la transición, de las 60(EE.UU.) / 75(Europa) /85 (España) que se retiran respectivamente al tiempo que sus fundadores hacen “mutis” por el foro?

¿Cuales son los factores que influyen sobre la probabilidad de lograr una sucesión exitosa?.

A continuación se exponen las características que -a juicio del prof. David Ambrose²⁶-, distinguen a las empresas que superan o no el acontecimiento sucesorio.

1.2. Características que acompañan a las empresas que sobreviven a la sucesión.

- Son percibidas por los familiares como:

- rentables; financiera y organizativamente sanas y sólidamente instaladas en su sector. Y junto a ello (o tal vez por ello):

- la familia siente que dirigir la empresa familiar es satisfactorio y estimulante, por lo que esa actividad constituye una realización psicológica y emocional para quienes la dirigen, más allá de una manera de ganar dinero.

- Son empresas que merecen la consideración, desde sus comienzos, de “asunto de familia”. Esto implica (o lleva a aparejado), que:

- algunos parientes estén empleados;

- la familia se mantenga por lo menos informada acerca de la marcha de los negocios y brinde aliento y el apoyo moral necesarios en las vicisitudes de todo emprendimiento.

En otras palabras; la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural que completa el paisaje de la vida hogareña.

- Los familiares que ingresan en la empresa tienen experiencia previa en administración de empresas. Este entrenamiento puede incluir:
 - estudios formales de management, o seminarios especializados;
 - trabajo en otra empresa;
 - aprendizaje en la propia empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades.

La probabilidad de evitar la inestabilidad interna durante el traspaso es mucho más elevada cuando los familiares que ingresan tienen la oportunidad de ganarse el lugar que ocuparán, en vez de recibirlo todo en bandeja.

- Empresas que disfrutan de un liderazgo flexible y abierto según el cual, el fundador / quien esté al cargo, acepta los cambios que beneficiarán a la empresa.
- La probabilidad de supervivencia aumenta drásticamente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente en la transferencia.

1.3. Características que acompañan a las empresas que no sobreviven a la sucesión.

- Las que no satisfacen las características enumeradas más arriba;
- Las empresas percibidas por la familia respectiva como “marginal”, tanto en beneficios como en administración y con una posición imprecisa en el mercado.
- La empresa aparece ante la familia como una fuente de tensión (y no de orgullo familiar), hasta el punto de que cuando los temas de la empresa se debaten en la familia se hace en voz baja y con disimulo. De ahí que no quepa esperar que los jóvenes de la familia sientan ningún entusiasmo por embarcarse profesionalmente en la empresa de la familia.
- Si los padres ejercen una clara presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio. Ante ello, el joven se enfrenta, si declina la invitación, a experimentar un sentimiento de culpa, y si acepta el “encargo” a soportar una raquítica motivación de “no he tenido más remedio.”
- Cuando se invita a asumir la responsabilidad en el buen entendido de que se precisa una dedicación absoluta y extenuante como único procedimiento de sacar la empresa adelante.
- Y también: si los futuros dueños visualizan su trabajo futuro como demasiado fácil y cómodo.
- Si la generación mayor no delega en el candidato a sucesor tras un tiempo razonable de prueba. Un retraso más allá de lo razonable, debe ser interpretado de diversas ma-

neras: desde una falta de confianza en las aptitudes del candidato hasta una subestimación por no considerarlos adultos responsables.

- Falta total de planificación para la sucesión.

Un resumen de lo que antecede, viene expresado en la Figura nº 2.

FIGURA Nº.2.:CARACTERÍSTICAS QUE AYUDAN/PERJUDICAN A UNA SUCESIÓN CON ÉXITO.

	Ayudan	Perjudican
Por parte de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa sólida y rentable. • Satisfacción en el trabajo. • Liderazgo flexible. • Análisis y planificación de la Sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa marginal. • Presión sobre los familiares. • No hay tiempo para hacer nada más que trabajar. • Falta de planificación de la sucesión. • Negarse a delegar el poder.
Por parte del Fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Los familiares trabajan en la empresa. • Familia comprensiva y solidaria. • Sucesores capaces y experimentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no parece atractiva.

Fuente: Lea, James W.: "La Sucesión del management en la Empresa Familiar".Ed.Granica.

2. Diferencias con las empresas no familiares.

2.1. Una aproximación, desde la observación.

Entre las EE.FF. encontramos desde la pequeña tienda de la esquina -con un reducido número de empleados-, hasta la empresa multinacional con cincuenta mil empleados. Son muchas y muy diversas, pero todas tienen una característica común: están relacionadas con una familia y ese nexo es el que las hace "especiales"²⁷.

Algunas se enorgullecen en presentarse como "empresas familiares", tal vez un Almacén de Maderas y Bricolaje de la Tercera Generación de propietarios en el que los hermanos, hermanas y primos ocupan puestos gerenciales. Otras, pese a estar controladas por familias no se consideran esencialmente empresas familiares, sino solo empresas "privadas", fabricantes, intermediarios de bienes inmuebles o empresas constructoras (por ejemplo...) En uno y otro caso, los interesados son conscientes de la diferencia. Así:

- los propietarios de una EF, saben muy bien cómo su papel difiere del que desempeñan los que de algún modo participan en empresas propiedad de muchos inversionistas entre los que no existe ningún vínculo familiar;
- los empleados también se percatan de cómo el control familiar influye en su vida laboral, en la cultura organizacional y en su carrera, en suma;

- los vendedores aprecian la ventaja que la imagen de una empresa familiar les da con los clientes.

Y las familias saben que compartir un negocio forma parte importante de su vida.

Los trabajos académicos²⁸ dedicados a la EF presentan estimaciones respecto al número de empresas controladas por familias. Según las estimaciones más conservadoras, entre el 65 y el 80% de las empresas de todo el mundo, son propiedad de familias o están dirigidas por ellas^{xvii}.

Si las EE.FF. son tan comunes, ¿por qué son entonces (y al mismo tiempo), “especiales”?

A) Una respuesta de tipo antropológico.

Vamos a comenzar dando a esta pregunta, una respuesta de tipo antropológico, es decir fundada en la mera realidad del hombre tal y como se ve, se vive, se comprende a sí mismo. En este orden de cosas, hay que intentar retrotraerse a lo más elemental que, por serlo, no tiene supuestos de ninguna ciencia o doctrina; que apela únicamente a la evidencia y no pide más que una cosa: abrir los ojos y no volverse de espaldas a la realidad.

Para casi todos nosotros, las dos cosas más importantes de nuestra vida son nuestra familia y nuestro trabajo^{xviii}. Es pues fácil comprender la extraordinaria fuerza de las organizaciones que combinan ambas cosas.

El hecho de pertenecer a una EF, afecta a todos los participantes:

El papel del Presidente del Consejo de Administración es diferente cuando la empresa la fundó su padre y cuando la madre y los hermanos se sientan alrededor de la mesa en las Juntas del Consejo, tal como lo hacen en la mesa del comedor familiar.

El papel del Director General es distinto cuando el Subdirector General es su hermano más joven.

El papel de un socio es distinto cuando el otro socio es su cónyuge o un hijo. Aún para quienes sin ser de la familia, trabajan en la EF., su papel también es diferente:

el papel del vendedor es distinto cuando cubre el mismo territorio que cubría su padre hace 25 años o su abuelo cincuenta años antes.

XVII: Ver también Capítulo 1, epígrafe 2.1.

XVIII: Cuando a Freud le preguntaron cual era el secreto de una vida plena, respondió con tres palabras: “Lieben und arbeiten” amar y trabajar

Hasta cruzar el umbral de la oficina el primer día de trabajo es diferente si en la puerta se encuentra el nombre de uno.

Esa sensación de diferencia no es sólo una impresión: se basa en la realidad de la empresa. Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella, presentan una forma especial de organización cuya "peculiaridad" tiene consecuencias positivas y negativas. Este tipo de empresas adquieren gran fortaleza por compartir: una historia, una identidad y el lenguaje de la familia.

Cuando los directivos de alto nivel son parientes, sus tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común. La comunicación verbal (y no verbal) puede acelerarse considerablemente en la familia:

Los propietarios-directivos a veces deciden resolver un problema "como lo hicimos con el tío Pepe".

A los cónyuges y hermanos les resulta más fácil entender las preferencias manifestadas entre ellos, así como sus fuerzas y debilidades ocultas.

Y lo más importante de todo: en nombre del bien de la familia puede pedirse un compromiso personal que puede llegar hasta el sacrificio.

Esta misma intimidad a veces se da en detrimento de un comportamiento ejecutivo verdaderamente profesional. En efecto:

- los antecedentes y la dinámica de una familia pueden obstaculizar las relaciones de negocios.
- en ocasiones es más difícil ejercer la autoridad con los parientes; pueden confundirse los papeles que se desempeñan en la familia y en la empresa.

Por otra parte, las presiones de trabajo a veces tensan excesivamente las relaciones familiares y las destruyen. Cuando trabajan en forma deficiente, las familias pueden provocar mucha tensión, enojo, confusión y desesperación capaces de destruir un buen negocio y arruinar con extraordinaria rapidez la salud de la familia.

Por desgracia, los fracasos estrepitosos en ocasiones eclipsan los brillantes éxitos de la EF. Cuando funcionan bien, las familias aportan un gran compromiso personal, una inversión a largo plazo, una acción rápida y un amor por la empresa que otro tipo de empresas son incapaces de proporcionar. "Lieben" (amar) y "arbeiten" (trabajar) constituyen una sólida base para lograr una vida satisfactoria. Las EE.FF. son muy complejas y, por otra parte, son indispensables para la salud de nuestra economía y una vida satisfactoria de millones de personas.

B) Los rasgos de identidad de la EF, descritos por sus ventajas e inconvenientes.

Lo que diferencia a una EF de otra ENF es la existencia de una serie de factores específicos que en sí pueden ser buenos o malos para la empresa. La clave no reside en su carácter “de familiar”, sino en la capacidad que tenga dicha familia para explotar adecuadamente las vertientes positivas de sus características y para minimizar los efectos negativos que tengan las mismas.

Veamos a continuación, las vertientes positivas (ventajas de las EEFF o FORTALEZAS):

- Visión a largo plazo: proyectos más sólidos, fundamentados en sus ventajas a largo plazo, al no venir condicionados por la opinión cambiante de accionistas externos;
- La concentración de la propiedad en pocas manos presenta también algunas ventajas importantes, entre ellas:
 - la capacidad de una adopción rápida de decisiones;
 - proximidad entre la propiedad y la gerencia: menores “costes de agencia” que de otro modo resultarían de la distancia psicológica y de intereses entre propietarios y gestores. flexibilidad organizativa (vs. burocracia de otras empresas) consecuencia de la “proximidad” entre gerencia y propiedad citada anteriormente.
 - en el caso de accionistas que trabajen en la empresa, motivación específica para llevar a cabo una gestión especialmente dedicada y eficiente (menores costes de transacción).
- Los principios básicos (valores) y las líneas estratégicas fundamentales que definen la cultura de la empresa tienden a ser mucho más estables. Ello supone:
 - primar la calidad como enfoque estratégico, lo que se plasma en una mejor oferta de bienes y servicios y
 - en la consolidación en el mercado de una imagen de marca de calidad que suele acompañar a las EE.FF.
- Ventaja de vocación de continuidad en la empresa: el conocimiento de este compromiso por parte de clientes y trabajadores es la base de una cohesión, adhesión y confianza que proporciona múltiples expectativas de futuro.

Por el contrario, las vertientes negativas (inconvenientes de la EF o DEBILIDADES), son:

- El principal inconveniente, (sin duda) de estas empresas reside en **la dificultad de garantizar la continuidad a lo largo de las distintas generaciones.**
- Nos remitimos a las estadísticas señaladas en el Cuadro nº 1 para señalar la gravedad de los índices de mortalidad de la EF.

Con toda rotundidad puede afirmarse que éste es el tema más analizado por parte de la doctrina y que más preocupa a la mayoría de empresarios familiares.

- **La aparente incompatibilidad existente entre crecimiento y capitalización** sin merma del control del capital por parte de la familia. Esta dificultad es un verdadero obstáculo a la hora de:

- llevar adelante proyectos interesantes relativos a la internacionalización o
- a la inversión en I+D+i

- **limitaciones a la hora de gerenciar empresas de clase de tamaño elevado**, por la dificultad de encontrar dentro de la familia la variedad de habilidades que precisan las mismas.

- la existencia de **relaciones familiares** entre las personas que son **propietarias** y que **dirigen la empresa**^{XX}: esta triple coincidencia puede presentar problemas importantes si se generan conflictos en la familia, que acabarán repercutiendo en la empresa. Cuestiones candentes, son:

- el relevo generacional;
- los conflictos entre accionistas activos y pasivos, y
- las luchas por el liderazgo

- **La vinculación entre el apellido familiar y la empresa o la gran estabilidad en la línea estratégica**^{XX} si no son gestionadas con flexibilidad, pueden convertirse en inconvenientes (si se da un exceso de “visión hacia el pasado”), con la consecuencia, de:

- prácticas obsoletas;
- resistencia a la innovación;
- evitando la renovación del personal...
- etc.

Por cuanto queda dicho, queda bien claro lo expresado al comienzo: que lo que diferencia a una EF de otra ENF, es la ambivalencia (positiva/negativa) de muchos de los factores específicos de la EF; de suerte que la EF que tenga capacidad para potenciar los aspectos positivos y reconducir los negativos, será una EF exitosa y con más resorte de competitividad que otra no familiar.

XIX Nótese como en esta circunstancia se encuentran en presencia los tres círculos de interés (familia, propiedad y empresa), esto es máxima complejidad.

XX Se veían en el apartado c) de las “Ventajas”.

2.2. El tratamiento de la Gestión de la EF desde la academia y del entorno general.

Sin embargo, a los profesionales de la Gestión de Empresas, no siempre se les prepara para afrontar la naturaleza especial de la EF. La influencia de las familias en las empresas que poseen y/o administran, a menudo ha pasado inadvertida a los teóricos y a la Escuelas de Negocios (al mundo de la Academia, en general).

Los temas centrales de la formación de los directivos (comportamiento organizacional, dirección estratégica, etc.) se enseñan sin distinguir entre la EF y otro tipo de organización. Los modelos económicos de la ciencia de la administración, dan por supuesta la intercambiabilidad de quienes tienen por oficio tomar decisiones, de manera que no importa quienes lo sean.

Los medios de comunicación (especialmente prensa y revistas de negocios), suelen presentar la participación familiar en una empresa como información de carácter anecdótico: atractiva e interesante (pero rara vez importante, con cuerpo). Hay veces que se tiene la impresión de estar leyendo cotilleos de revista del corazón aplicados a la empresa familiar.

En estas notas, como se ha declarado al comienzo, se quiere huir del enfoque técnico-empresarial, para alumbrar esa tantas veces “cara oculta” de la EF; la que dice relación con los rasgos que le son más propios, que tienen que ver con las dimensiones estrechamente relacionadas y en interacción que se desarrollan en los espacios de “la propiedad”, “Familia” y “Empresa”; los conocidos como los tres círculos de interés, con toda la dinámica de conflictividad emocional que generan.

2.3. Centros radiantes de diferencias.

En el análisis de las diferencias más profundas entre EE.FF. de las que no lo son, las encuentra M.A.Gallo²⁹ en los siguientes cuatro puntos, que a la manera de otros tantos potentes “agujeros negros” irradian una enorme variedad de situaciones

La EF tiene más grupos de interesados y un mayor número de interrelaciones entre ellos.

Durante la Primera Generación y, parcialmente, en la Segunda, el poder en la EF se ostenta de forma diferente.

En la EF, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa, y entre sí.

Los ciclos de evolución y desarrollo de la EF tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen, y de aquellos que poseen la propiedad.

A. Los Grupos de Interesados y sus interrelaciones: “los círculos de interés”.

En la EF se da la conjunción de tres sistemas de personas interesadas que se relacionan entre sí (ver Figura nº 3):

- el sistema de los propietarios,
- el formado por el personal de la empresa y
- el constituido por los miembros de la familia.

Las relaciones entre estos tres sistemas pueden dar lugar a cuatro subsistemas significativos a los efectos que nos ocupa:

- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa;
- Propietarios que trabajan en la empresa, no miembros de la familia;
- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia y propietarios, que no trabajan en la empresa.

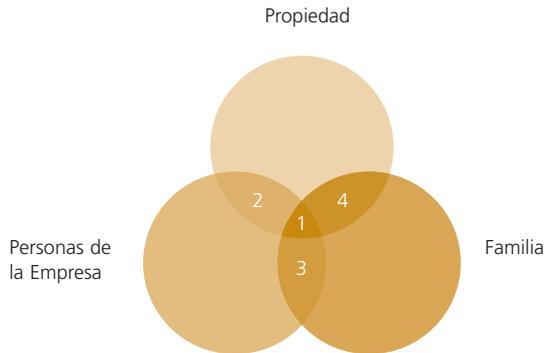
Entre los rasgos diferenciales que introducen estos subsistemas, podemos señalar:

- La presencia de estos subsistemas, no es habitual en la ENF.
- Además de la presencia en la EF de estas influyentes relaciones con los miembros de la familia (los subsistemas 1, 3 y 4), éstos presentan en la EF una evolución dinámica que puede adquirir múltiples formas por el crecimiento natural del número de miembros de la familia, mientras que en la ENF las relaciones con los interesados acostumbran a ser más estables, siguiendo un patrón generalmente aceptado.

Caracterización de esas relaciones:

- En la ENF: se basan en unos derechos económicos conferidos por la ley a los accionistas, y en unas reglas del juego sobre los rendimientos económicos de los capitales fijadas por el mercado.
- En la EF: se basan, además, en la concepción:
 - de “qué es la empresa” para la familia (empresa como medio para que la familia tenga recursos económicos; lugar donde trabajar, algunos de sus miembros alcancen posiciones públicas, etc.);
 - de “qué es la familia” para la empresa (familia como origen de recursos humanos o económicos que se dedican a la empresa, como campo natural de intercambio de apoyos, etc.);
 - de “qué debe ser antes”, la familia o la empresa, y
 - en “qué grado” se debe estructurar parte del futuro de las siguientes generaciones dejando establecidas sus relaciones con la EF

FIGURA Nº 3: MODELO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (JOHN DAVIS, AMPLIADO POR WARD Y LANSBERG).



B. El ejercicio del Poder en la EF, a través de las generaciones.

- En Primera Generación: una cultura basada en los valores del Fundador.- El ejercicio del poder de dirección, -sobre todo en la primera generación-, acostumbra a presentar dos características: las de su "intensidad" y las de su "duración".

- intensidad: deriva del hecho de que en la práctica, el fundador de una EF ostenta el poder sin tener que hacer concesiones importantes, o rendir cuentas detalladamente a los otros grupos de interesados (que por otra parte, con frecuencia, saben poco de empresa y no acostumbran a ser accionistas activos).

- duración: corresponde al hecho de que, habitualmente, el Fundador está al frente de la EF desde su iniciación hasta una edad muy avanzada, lo cual representa un periodo de tiempo que suele ser del orden del doble del que se da en una ENF.

Ambas características asociadas al ejercicio del poder en la EF, da lugar a que se cree en la EF una cultura fuerte basada en los valores del Fundador; decimos fuerte, porque:

- al sacar adelante su empresa, demuestra con claridad que él tiene razón;

- en las soluciones que implanta, (que equivalen a las creencias de la cultura) para superar las crisis iniciales de supervivencia, en circunstancias de disponer de pocos recursos y tener que resolver los problemas con determinación, lo arriesga todo, pues difícilmente puede cambiar de ocupación ya que sus propios recursos económicos están en juego, probablemente, tampoco tiene la adecuada formación profesional para desempeñar otro trabajo.

- En la segunda generación.- El paso de la primera a la segunda generación de la EF es, con frecuencia, ocasión de confrontación entre dos bandos que pueden calificarse de conservadores y de reaccionarios. Confrontación que se origina porque los miembros de estos bandos buscan hacerse con uno de los recursos más escasos de la EF en esta época: “el poder de decisión”.

En la confrontación, se pone en tela de juicio la mayoría de los valores y creencias de una cultura fuerte o resistente al cambio, procedentes del Fundador; desde el valor de la unidad entre los que trabajan en la empresa, hasta el valor de la dedicación de lo mejor de sus capacidades y esfuerzos a la empresa.

C. Compromiso de los accionistas con la EF. La “pasividad” y la “ausencia”, dos atributos con gran significado diferencial en la EF y la NF.

- En la ENF, suele ser habitual que la mayoría de los propietarios actúen como accionistas:
 - con compromisos “pasivos” (no tienen obligaciones con la empresa y sí derechos de protección y acrecentamiento de su patrimonio);
 - como accionistas “ausentes” (sus actitudes y decisiones no se sienten comprometidos por la historia de la empresa, por los protagonistas de esta historia o por otros tipos de lealtades).
 - el valor de las acciones de la empresa, por lo general tiene menor importancia en la totalidad de su patrimonio que cuando se trata de una participación en EF, y no pasa de ser un bien de trueque, que si se cambia por otro, no hace peligrar extraordinariamente ni el patrimonio ni el prestigio personal.
- En la EF también se dan situaciones de accionistas ausentes y pasivos (bien porque intencionalmente se ha buscado que así sea o porque el paso del tiempo y la consecuente dilución de las participaciones en la propiedad ha conducido a ello). Sin embargo:
 - En la EF, resulta preferible que sus accionistas sean “activos” y estén “comprometidos”, no solo con su patrimonio sino también en sus actitudes, puesto que además de la unión en lo económico se busca que entre la cultura de la empresa y la cultura de la familia se dé una parte en común que cubra aspectos tan importantes para la vida de una persona como el trabajo, la dedicación, el riesgo, la austeridad, la armonía, etc. Y es que cuando los miembros de una familia reciben la propiedad de la EF, heredan o reciben algo más que una pura participación económica en un negocio: heredan tradiciones, amores, desamores y compromisos tanto morales como legalmente instrumentados.
 - Los propietarios de la EF tienen en su propiedad, por lo general, una parte muy significativa de su patrimonio, lo que va a favor de reforzar el sentimiento de “compromiso”.

D. Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar.

Pese a que los ciclos los estudiaremos con detenimiento en el capítulo 3, ahora nos limitaremos a señalar su capacidad para irradiar diferencias con la ENF.

En efecto; las empresas sean o no familiares, pasan por ciclos de :

- maduración de los productos y mercados,
- desarrollo de la organización y de
- evolución de las cualidades de las personas que las dirigen.

Estos son los mimbres. Los momentos difíciles de estos ciclos, son circunstancias en las que se forma, se pone a prueba y evoluciona la cultura.

Los ciclos de desarrollo de la organización presentan en las EE.FF. algunas particularidades, que se manifiestan especialmente con la oportunidad de la incorporación de la segunda y tercera generación (etapas de sucesión). Entre estas particularidades, además de la sucesión y asignación del poder, destaca la resolución de los problemas relacionados con la transmisión de la propiedad.

Es en el modo cómo se resuelven estas particularidades donde surgen, con mayor nitidez, las diferencias entre las EE.FF. y las que no lo son en la medida que:

- en éstas últimas (las ENFs) para resolver los asuntos de la sucesión, asignación de poder y consecución de la propiedad, se acostumbra a seguir las normas general y tradicionalmente admitidas;
- mientras que en las EE.FF. con motivo de estos acontecimientos, se producen situaciones que significan romper con tradiciones o vínculos que se consideraron permanentes.

Es evidente que según sean las decisiones tomadas como solución a estos puntos (asignación de poder, y consecución de la propiedad), cambiará el contenido de las relaciones entre los tres sistemas (de propietarios, miembros de la familia y personal de la empresa), lo que conducirá a que disminuya o aumente la parte de la cultura que la familia y la EF comparten. En realidad, es en el paso a través de estos ciclos de evolución y desarrollo -progresivas sucesiones-, cuando se acostumbra a dar el hecho de cambiar de una alternativa de EF a otra. (ver tipos de EF tratadas en el capítulo 1 y más adelante los diferentes modelos de EF asociados a las dimensiones "identidad" y "estructura"³⁰ que se analizarán en el capítulo 3).

2.4. Un enfoque positivo.

La EF como forma de gobierno empresarial que se apoya en "los valores y normas promovidos entre quienes comparten unos vínculos de parentesco" ofrece ventajas en términos de eficiencia económica, pero también restricciones que parecen manifestarse sobre todo en el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento.

A lo largo de los últimos años (década de los 90) –y para las EE.FF. españolas que cotizan en Bolsa-, se detecta una pérdida de la importancia relativa de las EE.FF.³¹ sobre todo en las clases de mayor tamaño; se advierte también en las empresas que permanecen, que se reducen las distancias con respecto a las no familiares en variables como los costes de financiación y la intensidad exportadora, en donde las EE.FF. estaban relativamente peor que las ENF a comienzos de los 90.

Como resultado del análisis económico de la EF (Galve y Salas, 2003) -tras identificar a la familia como una estructura de gobierno particular-, los prof. C. Galve y Vicente Salas presentan una serie de proposiciones, de entre las que –por su interés-, destacamos las siguientes referidas a las EE.FF. que cotizan en Bolsa:

- la EF cotizada experimenta un retroceso en España durante la década de los 90. La crisis económica de mediados de los noventa, es asimilada con dificultad por las EE.FF. que cotizan en bolsa, a juzgar por el hecho de que más del 30% de las empresas (cuya estructura accionarial permite considerarlas como familiares en 1.990), dejan de formar parte de ese colectivo siete años más tarde. La salida a bolsa de EE.FF. que no cotizaban es menor en número a las que abandonan, por lo que la gran EF cotizada experimenta un retroceso en España durante la década de los 90.
- La EF que se mantiene, evoluciona en parte hacia una composición accionarial más dispersa, a través de la incorporación a su estructura de propiedad de bloques accionariales correspondientes a socios nacionales y extranjeros, sobre todo otras empresas.
- En términos comparativos con la ENF que también cotiza:
 - la EF invierte relativamente menos en inmovilizado material y más en inmovilizado inmaterial.
 - está más integrada verticalmente y utiliza más intensamente los recursos humanos.
 - muestra un nivel de endeudamiento menor y más concentrado en deuda a corto plazo; sin embargo el coste medio de la deuda es similar en ambos colectivos (lo que parece apuntar a que la EF negocia mejor la deuda con los bancos, en vista de que el coste de la deuda a corto es superior que el de la deuda a largo);
 - la EF se muestra superior a la ENF en términos de eficiencia en la asignación de recursos, e inferior en aprovechar las ventajas del tamaño. Las restricciones al crecimiento de la empresa que impone la preservación del control por parte de la familia, determinan un tamaño de empresa por debajo del que maximizaría el valor del mercado.

3. Por qué fracasan las Empresas Familiares, cuando lo hacen.

Como venimos viendo, la naturaleza del plus de dificultad que presenta la EF respecto de la ENF, es de “factor humano”. Analicemos, pues, algunos de estos desafíos particulares.

3.1. Dificultades añadidas.

John L. Ward³² ve las causas más importantes de las dificultades “añadidas” por la condición de EF, en las siguientes:

- La mayoría de las EE.FF., son pequeñas, lo que de ordinario acarrea el hecho de carecer de la capacidad financiera y/o la experiencia necesarias para fabricar y/o comercializar sus productos, lo que las hace muy vulnerables. Esto, no es privativo de las EE.FF., pero sí es específico (en mayor medida) de las EE.FF. dado que al ser promovidas por una familia, el hecho familiar impone la barrera natural de impedir (o dificultar) la entrada de capital por parte de terceros.

- Muchos negocios familiares encuentran que la familia misma se convierte en un obstáculo.

- A medida que transcurren los años, las crecientes necesidades económicas por parte de la familia, tientan a los familiares-accionistas, a retirar liquidez (dividendos o lo que es más frecuente “expectativas de dividendos”) de la empresa en lugar de reinvertir dichas sumas para posibilitar el crecimiento de la empresa. La retirada de dividendos a cuenta (o numerario, en general), tiene entre otros, varios efectos perversos:

- 1) Que si no se realiza la expectativa de beneficio, las entregas a cuenta generalmente no se recuperan para la liquidez de la empresa, quedando en todo caso registradas contablemente como un Préstamo a Accionistas;

- 2) Que una retirada de fondos por parte de un familiar-accionista, se transmite a todos los demás (por “simpatía”) por la cuantía del que lo ejerce en grado máximo (igualación por arriba).

- Las inflexibilidades propias del negocio, agudizan problemas familiares tales como la rivalidad entre hermanos, o el choque generacional.

- Pasiones humanas tales como la envidia, el orgullo, etc. se potencian cuando se entrelaza familia y trabajo.

- La inclinación natural de los hijos por seguir rumbos profesionales independientes de los de sus padres, pueden dar al traste con la sucesión dentro de las vías de la familia.

- Una causa decisiva del fracaso en la sucesión, es la carencia, por parte del predecesor, de un sistema conceptual lúcido para pensar en el futuro de sus empresas. Un método fundamental para llenar esa carencia, es un Plan que guíe a la Empresa y a la Familia. Este Plan debería ayudar al propietario a concentrar su atención sobre los negocios, específicamente sobre la necesidad de invertir en políticas destinadas a infundir un nuevo vigor a la empresa y fomentar su futuro crecimiento. Cuando la empresa madura y las exigencias financieras de la familia aumentan, esta necesidad (de planificar), es a menudo ignorada.

Las ventajas del Plan, no solo derivan de proveer a las necesidades que se avecinan, sino que en su virtud y durante el proceso de preparación del plan se hacen evidentes las necesidades de la propia empresa y familia (por ejemplo es forzoso encarar qué va a pasar con las posibles/probables próximas incorporaciones de familiares y poder adoptar políticas que racionalicen y ordenen tales incorporaciones, en conexión con las necesidades y posibilidades del Negocio), abriendo de este modo las puertas a la consideración de las “metas familiares” (que de hecho pueden ser muy variadas, no reduciéndose a la sola consideración de “los puestos de trabajo”).

Pese a las evidentes ventajas (objetivas) de la planificación para concitar los “males” apuntados, no le resulta fácil al propietario de la empresa aceptarla sin más, porque la planificación supone para él una serie de amenazas (siempre desde su subjetividad):

- restringirá su habilidad instintiva de supervivencia (a la que tan habituado está) y limitará la flexibilidad que requieren los negocios;

- la praxis de la planificación implica que comparta:

- 1) la toma de decisiones y

- 2) la información financiera confidencial con otros integrantes de la organización.

- el futuro es demasiado incierto para que justifique (piensa) el esfuerzo planificador.

- la planificación está abocada a suscitar cambios y el empresario familiar es renuente porque muy probablemente le llevaría al terreno de:

- a) tener que retirar dinero de proyectos que están demostrando éxito e invertirlo en actividades de carácter experimental (con rentabilidad todavía desconocida);

- b) dedicar más tiempo a actividades que se conocen menos (y para las que posiblemente dispongan de menos habilidades).

- c) exigirá de los propietarios adecuar sus productos a los requerimientos de “determinados clientes en mercados específicos” consecuencia de la segmentación, (en contra del principio ampliamente seguido desde los comienzos de la empresa de “hacer todas las cosas para todos los clientes”, por tanto, diferenciación cero.)

Vencer tales exigencias, resulta penoso para muchos propietarios (de ahí, a que lo consideren innecesario, no hay más que un paso, sobre todo, -contrargumentan-, “cuando los éxitos pasados acreditan que no hace falta cambiar^{XXI}”).

XXI Siguiendo el tan conocido aforismo conservador: “Cuando no es preciso cambiar, es preciso no cambiar”. La falacia está en la premisa: que cambiar, ¡sí es preciso!.

Por consiguiente, el comportamiento resultante -por lo general, y salvo excepciones-, es el de rechazar la planificación, volviendo a un procedimiento más intuitivo e impulsivo (¡más latino, dicen!) para la toma de decisiones. Lamentablemente a medida que el negocio madura, ese procedimiento limita su capacidad de prepararse con anticipación para los desafíos.

Tan extendida es la resistencia a la planificación por parte de la empresa familiar, que autores como Landsberg han llegado a sugerir que la EF, por causas debidas a su propia naturaleza, presentan obstáculos casi insuperables a la planificación. Y ello en virtud de que obliga a los principales miembros de la EF a encarar temas que les producen gran incomodidad. Por ejemplo:

- padres e hijos, deben enfrentarse ante la perspectiva de la sucesión (erizada de escollos; lo malo, es que la elusión del tema, es renunciar a los escollos para tomar la derrota que casi inexorablemente conduce la nave, al ojo del torbellino).
- los directivos-clave, deben contemplar un cambio en la organización (poniendo en riesgo su status actual, largamente conquistado);
- los asesores externos, sopesan el riesgo de contradecir los deseos del predecesor.

En fin; ¿queda alguien -relevante-, que no se sienta amenazado por la sucesión y persista todavía en la necesidad de planificar la EF?

3.2. Valores/enfoques Empresariales vs. valores/enfoques Familiares.

La mayoría de los problemas específicos de la EF, derivan de "los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores/enfoques familiares y empresariales"³³. Algunos de los conflictos más frecuentes, giran alrededor de:

- La Rigidez.- En las empresa familiares se arraigan con especial facilidad, patrones de conducta tales como " las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así". Decididamente, -y como siempre hablando en general-, las empresas familiares se encuentran limitadas por la tradición y poco dispuestas al cambio. Es muy frecuente que aún un sucesor se sorprenda a sí mismo haciendo "las mismas cosas" que su predecesor "de la misma manera" y "durante mucho tiempo".
- Desafíos para el desarrollo comercial.- Los principales desafíos comerciales a los que se enfrenta la EF, son de tres tipos:
 - Modernización de prácticas obsoletas.- Con mucha frecuencia, las EE.FF. están centradas en un producto maduro, resultado del desarrollo de una tecnología o de un cambio en el mercado años ha. Repentinamente pueden volverse totalmente obsoletos. Las dificultades en esta área no son necesariamente provocadas por cambios drásticos como

lo fueron los efectos tecnológicos de la informática para los fabricantes de máquinas de escribir, sino que, por el contrario, también pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto o en el Marketing, pudiendo llegar a ser muy perjudiciales cuando alcanza a una empresa tradicional en estado de letargo, no preparada para el cambio.

- La Gestión de la Sucesión.- Esta etapa representa otro importante desafío para las firmas familiares (a menudo puede representar el triunfo o el fracaso para una empresa de estas características). Dicho en pocas palabras; en muchas EE.FF., el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de otra manera distinta a la actual. El más leve atisbo de ese potencial conflicto percibido desde las filas del personal de la empresa, los proveedores y/o la clientela, puede ser enormemente destructiva. En muchos casos, el daño llega a ser aún más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical. Por lo tanto, la gestión de la sucesión es un difícil desafío para la empresa y, amplificado por un posible conflicto familiar, constituye un serio problema.

- La ampliación del Capital: temor a la pérdida de control.- En este capítulo, las EE.FF. tienen opciones mucho más limitadas que las que no lo son, derivado obviamente de los reparos que ponen este tipo de empresas a allegar dinero de fuentes externas a la propia familia.

Esto se pone especialmente de manifiesto cuando se plantean operaciones de capital a largo plazo destinados a financiar proyectos importantes, pero aún para el corto plazo (intensificar el crédito bancario o recurrir a recursos ajenos de otro origen para subvenir a faltas de liquidez coyunturales) también la EF se muestra renuente. Y hay que decir, con toda claridad, que el desarrollo de la empresa (e incluso la supervivencia de la misma), pueden verse amenazados cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante crisis pasajeras.

Detrás de estas actitudes -en ocasiones excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa-, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control. El miedo puede adoptar la forma de una ligera aversión por la influencia que puedan adquirir los extraños sobre el modo de manejar la empresa; pero más a menudo la primera impresión que produce esta actitud por parte del empresario familiar es la de que se le está amenazando su propia libertad. Por lo común, las familias empresarias suelen dar pocas facilidades a responder acerca del modo cómo manejan sus negocios, y la idea de que la familia pueda dejar de controlar al menos el 50,1% del capital accionario es generalmente inconcebible.

El hecho de perder el control de la firma o dejar de ser los dueños de su destino, constituye un anatema para la mayoría de las familias empresarias; y esto es así, porque pien-

san que el control está indisolublemente asociado con la necesidad de libertad e independencia que ha sido a menudo la fuerza movilizadora que ha motivado la fundación de la empresa y su subsiguiente éxito.

- La Sucesión: un suceso emocional.- El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

- Cambiar al que manda, amenaza los equilibrios preestablecidos.

El hecho de cambiar la persona que dirige una empresa, como así también -obviamente- su modo de dirigirla, hacen surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Por ejemplo: donde exista una definida jerarquía de gestión, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades y la posible reacción del personal si se colocara a un extraño en el vértice de la jerarquía. También en este caso la EF enfrenta los mismos problemas que las demás empresas, con la diferencia que detrás de estos problemas hay una dificultad mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en la práctica transmuta la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

En efecto; elegir a un sucesor puede significar a menudo, tener que escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca de la conducción de la empresa, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

- Otros conflictos emocionales.- Es obvio señalar, que familia y empresa son dos campos de acción bastante diferentes y que cada uno de ellos se rige por pautas bien distintas: la pauta "emocional" prima en el campo familiar, mientras que en el ámbito empresa es la pauta "contractual" la que prevalece.

- En efecto; en el ámbito familiar, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial sustentada en la tarea, han de ser el rendimiento y los resultados las cuestiones básicas a valorar. El problema de la EF, lo que la hace realmente distinta de la NF es que en la EF se da una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. El desideratum, la EF ideal sería aquella en la que la familia traspasara la empresa como la luz el cristal, sin romperlo ni mancharlo. Si así fuere, encontraríamos que la empresa transida por la familia, sería en efecto una em-

presa superior porque añadiría a la lógica contractual de la empresa ordinaria, el compromiso y la entrega propias de la familia, sin las adherencias indeseables de los conflictos emocionales de dos tipos fundamentales:

- 1) los que traen su origen de rencillas propiamente familiares que encuentran en la EF un campo lleno de morbo para jugar el partido de "revancha familiar" que restablezca el equilibrio del miembro dolido;
- 2) los originados "intramuros" de la empresa, pero que -dada la condición de pariente-, "añade" a una tensión ordinaria en cualquier otra empresa, la característica de hacerla acumulable con los agravios originados fuera de la empresa, con el resultado perverso que es de suponer.

Todo ello puede significar, que los patrones de conducta -emocionales- que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados: "el director de marketing, no confía en su hermano el director de finanzas, porque éste solía despojarlo de sus juguetes cuando eran niños", podría ser el caso.

Quizá parezca una acotación irrelevante, pero realmente viene a significar el tipo de emociones subyacentes que pueden surgir en el trabajo; y no es raro que el origen del problema se pueda remontar a un pasado distante.

- Liderazgo y legitimidad.- Otra desventaja de las empresas familiares que vale la pena destacar, es la que se relaciona con la ausencia de liderazgo, (cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo de la dirección). Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza a la tercera.

Esto puede darse si el Consejo de Administración está formado por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado una parte igual del capital, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto (desde el punto de vista de la Gestión). Es un error frecuente en las EE.FF. la resistencia que hace el predecesor a concentrar el poder ejecutivo. En alguna medida, la situación difícil en la que los tres hermanos del ejemplo han quedado, puede ser a causa de un error del padre que no previó esta situación, pero ya es demasiado tarde para volver sobre los pasos.

Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera que propicie para cada una condiciones adecuadas que faculten y legitimen a la siguiente para gestionar eficazmente la empresa. Así, los hermanos deberían determinar entre ellos donde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro. Si no lo hicieran así, el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe.

4. Resumen final

Los resultados y evidencias de la investigación realizada (C. Galve y V. Salas-2003)³⁴ sugiere que la EF (tal y como está modelizada en la investigación), como una particular forma de gobierno empresarial tiene ventajas y limitaciones que parecen reflejarse en una mayor eficiencia en la asignación de recursos, consecuencia de unos menores costes de agencia en sentido amplio, y en un menor aprovechamiento de las ventajas de dimensión, que las ENF.

La combinación de estas fuerzas de sentido opuesto, asegura la viabilidad de esta forma de empresa, mientras el resultado final es una rentabilidad de la inversión equiparable a la que obtienen empresas con otra forma de propiedad.

Desde la perspectiva de propietarios y gestores de este tipo de empresas, la recomendación principal es que deben prestar atención al equilibrio cambiante entre eficiencia asignativa y dimensión ineficiente. Las empresas que sobreviven, son las que gestionan adecuadamente este equilibrio, pero las desapariciones son notables, por lo que la solución, no debe ser tan fácil. Es obvio que la EF buscará los recursos que necesite para ser competitiva, pero puede ser que, a partir de un punto, los recursos solo los encuentre fuera del perímetro de las relaciones de parentesco, y salir del mismo, puede implicar perder la identidad de la EF y con ello la ventaja de la eficiencia. El objetivo es claro, ampliar la base de recursos sin perder la naturaleza que permite evitar los costes de agencia, pero actuar es difícil. La colaboración y las alianzas estratégicas, el cruce de participaciones accionariales minoritarias entre empresas, puede ser un camino para preservar la identidad familiar y acceder a los recursos externos necesarios, pero estas colaboraciones no están exentas de costes de gestión y deberá ser cada empresa individual la que elija el camino que ha de seguir.

Capítulo 3.

Ciclo de vida y adaptación al entorno

1. Introducción.

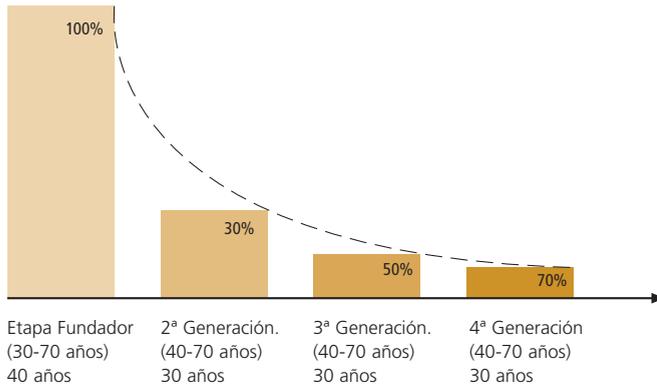
La empresa familiar es, antes que nada, empresa, y como tal su ciclo de vida tiene que tener como base el de la empresa, la empresa sin apellidos. Sobre ese ciclo de vida básico, el carácter peculiar de la empresa familiar imprime determinados condicionantes que nos disponemos a analizar en este capítulo. De su descripción, se va a ocupar la primera parte del capítulo que atiende a lo que podríamos llamar, la anatomía del ciclo de vida de la empresa familiar.

El escaso porcentaje de empresas que llegan a la tercera generación, (ver Figura nº 1) permite estimar una vida promedio de la EF, a lo largo de la cual, la empresa pasa por diferentes situaciones típicas (crisis) cuyo desemboque y salida de la crisis se repite con mucha analogía en diferentes empresas. Esto permite describir modelos de comportamiento (de adaptación) que ayudan a comprender la naturaleza peculiar de la EF.

Los estadios evolutivos de las empresas, y de las empresas familiares en particular, se van desarrollando conforme las mismas van gestando crisis que se resuelven (o no); cuando lo hacen, es porque alcanzan nuevas situaciones de equilibrio tras superar la crisis. Este mecanismo de ir superando crisis tras crisis, es a lo que llamamos adaptación de la organización al entorno. Por consiguiente, nos enfrentamos en la segunda parte del capítulo, -tras la descripción del ciclo de vida de la EF-, a buscar explicación del mecanismo a través del cual se alcanzan los equilibrios para la adaptación de la empresa al entorno. Si alguna de las crisis no se supera felizmente, ahí se interrumpe el ciclo; ahí sucumbe la empresa. Estamos pues, ante la fisiología del ciclo de vida de la EF.

La adaptación es un arte. La vida (tan procelosa) de la empresa familiar, es el resultado de una actuación artística (más que técnica) de adaptación al entorno. Que el tema es importante, no cabe la menor duda. La condición de existir precede a cualquier otra para conseguir fines.

FIGURA N° 1. CURVA DE SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.(EE.UU.)



Fuente: Elaboración propia. Ver cap. 2.

Y la vida es el resultado de la adaptación. ¿Cómo se produce el mecanismo de “adaptación” en la empresa familiar?.

Quienes se han preocupado de explicar la adaptación, diferencian sus posturas por las variables que eligen como protagonistas del equilibrio que se trata de alcanzar.

Nos vamos a centrar en describir tres tipos de análisis (de equilibrios), que nos parecen fundamentales y enriquecedores para quienes intentan aproximarse a la empresa familiar desde el conocimiento para la acción.

Vamos a estudiar la adaptación, sucesivamente, por el equilibrio entre:

- estrategia y estructura (ésta incluye la organización y la configuración de la propiedad).(Miguel A. Gallo y Fernando Lacueva 1.997).
- identidad y estructura (A. Gimeno y G. Baulenas, 2003) y
- los subsistemas de familia, empresa y propiedad. (I. Lansberg 1983)

La adaptación basada en los diferentes niveles de equilibrio entre estrategia y estructura (desarrollo evolutivo de las crisis, citada antes como grupo “a”), tiene todas las características de una teoría general de la adaptación de la EF al entorno, porque establece un marco conceptual dentro del cual caben perfectamente las dos siguientes teorías “b)” y “c)”, de equilibrio (que son diversas en cuanto a su principio motor) pero no en cuanto a su trayectoria.

Dicho de otro modo: la teoría de la adaptación como resultado de la evolución de las crisis, vendría a ser como un móvil, al que se le pudieran aplicar diferentes principios mo-

trices: los equilibrios/desequilibrios basados en diferentes concepciones respecto de qué cosas son las que se desequilibran.

El estudio del desarrollo evolutivo de las crisis y la comprensión de su lógica interna, nos parece que es una buena manera de aproximación a la EF por parte de aquellos que tienen o van a tener algo que ver con la empresa familiar:

- a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, porque van a entender las razones profundas de las contradicciones que viven a diario, y que tantas veces las despachan superficialmente atribuyéndolas a motivos fútiles, o tal vez veraces pero derivados, porque se van a visualizar en la generación correcta y van a poder constatar si están o no incurso en la nube de contradicciones del modelo y en cualquier caso si pueden estarlo en el futuro si no se preparan adecuadamente.
- a los potenciales sucesores y a los directivos no familiares que se estén planteando si aceptar o no la propuesta de sucesión/ ingreso en la EF, respectivamente, porque se les va a proporcionar una vista panorámica de problemas recurrentes por los que pasa la EF en las diferentes etapas de su vida, de modo que también para ellos puede ser una buena anticipación de escenarios, con señales de advertencia, en los que se puede desenvolver su vida profesional si dan el paso que están meditando.
- a cualquier persona interesada, en fin, por el desenvolvimiento de la EF, porque le satisfará, sin duda, entender la lógica interna que gobiernan o desencadenan las crisis.

Pues bien; este va a ser el espacio problemático que nos imponemos analizar en este capítulo: anatomía y fisiología del ciclo de vida de la EF.

1. Etapas evolutivas de las empresas familiares.

Los ciclos evolutivos de las organizaciones han sido tratados por diferentes autores, con profundidad. No es este el lugar apropiado de traer todas esas interesantes discusiones, por lo que nos ceñiremos a dar las referencias y utilizar los modelos que nos parecen más interesantes a nuestro propósito.

Sobre la evolución de la empresa en general, uno de los modelos clásicos (y a nuestro juicio más interesante) es el modelo de L. E. Greiner³⁵.

1.1 Ciclo vital de las Organizaciones (Greiner).

Cinco son las variables que, –según Greiner-, inciden en el comportamiento de las organizaciones a lo largo del tiempo:

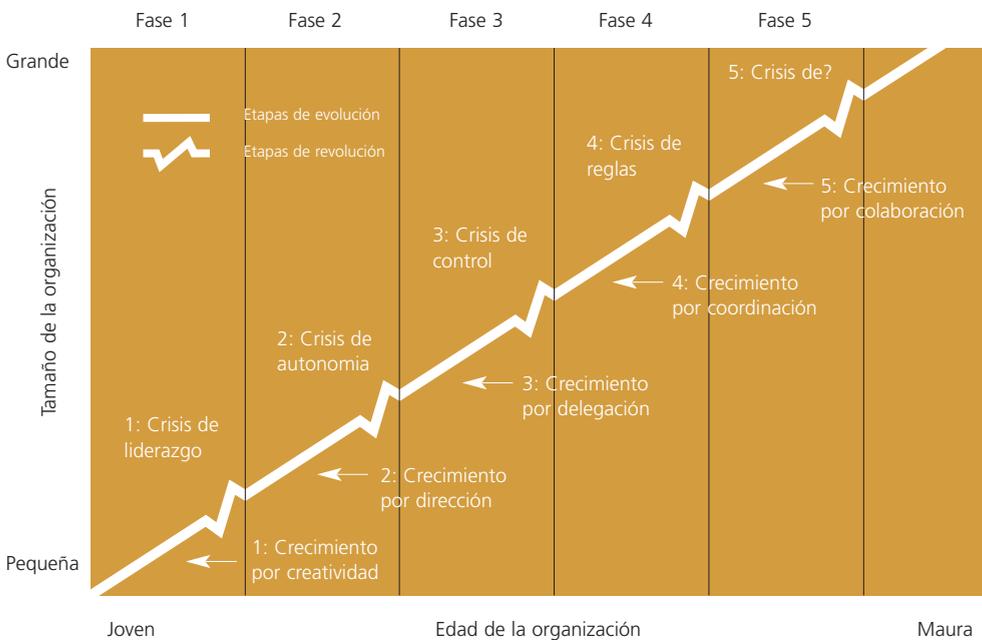
- Edad de la organización;
- Tamaño;
- Etapas de evolución
- Etapas de revolución, y
- Crecimiento del sector

Como muestra la Figura 2, el ciclo vital lo divide Greiner en cinco etapas de crecimiento. El "tamaño" y la "edad" de la organización, son las dimensiones que se sitúan en los ejes de ordenadas y abscisas, respectivamente.

Cada fase de desarrollo tiene dos etapas, que denomina, de:

- evolución: largos periodos de crecimiento en los que no se produce ninguna convulsión social destacada en las prácticas de la organización;
- revolución: periodos de gran confusión en la vida de la organización.

FIGURA Nº 2: FASES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.



Fuente: Greiner, 1972.

Resulta claro en este modelo que cada evolución crea inevitablemente las condiciones para la inmediata revolución. Sobre cómo se van gestando estas situaciones críticas, ver el Cuadro nº 1.

La forma en la que la dirección resuelve una crisis, influye directamente en su capacidad para llevar la organización a la siguiente fase, de modo que no hay una progresión automática entre etapas.

CUADRO N° 1: HABILIDADES DIRECTIVAS REQUERIDAS EN LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO.

	Etapa 1: Creatividad	Etapa 2: Dirección
Evolución: habilidades directivas requeridas. Características	<ul style="list-style-type: none"> •Las del emprendedor: capacidad en la resolución de problemas con poca delegación. •Para el fundador la empresa es una prolongación de sí mismo: tiene dificultad para delegar y para retirarse a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> •El Gerente y sus inmediatos colaboradores asumen mayor responsabilidad en problemas de dirección. •Se implanta organización con estructura funcional; •Surgen sistemas de información gerencial; •La comunicación, más formal e impersonal;
Crisis	<p>De liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se necesita mayor delegación; •nuevo estilo de gestión: dirigir un grupo de trabajo gerencial de tipo funcional. 	<p>De Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> •Los empleados de nivel más bajo se encuentran restringidos por una estructura jerárquica centralizada y rígida.

Fuente: Pithod, Abelardo y Dodero, Santiago: "La Empresa Familiar". 1997. Ed. El Ateneo, Págs.49-53.

Etapa 3: Delegación

- Se otorga mayor delegación de modo que las decisiones se toman más cerca del lugar donde ocurren los hechos.
- Gerentes descentralizados con gran autoridad e iniciativa.
- Mayor responsabilidad para los gerentes operativos;
- Los altos directivos dirigen en función del seguimiento de operaciones vía Cuadro de Mando.

De Control

- Los altos directivos empiezan a perder el control, sobre un campo de operaciones muy diverso.
- Los Gerentes, al ser más autónomos, prefieren dirigir sin un plan coordinado con el resto de los recursos financieros.

Etapa 4: Coordinación

- Creación de divisiones por líneas de negocio;
- Se formalizan procedimientos de planificación y control;
- Se evalúa en función de resultados económicos y estratégicos.
- Mayor poder de decisión de los ejecutivos divisionales.
- Ciertas funciones están centralizadas, tales como proceso de datos, relaciones industriales, etc.

De Burocracia

- Aprenden a "justificar" sus acciones con papeles;
- Cunde la falta de confianza entre la central y las Uds. descentralizadas;
- Proliferación de sistemas y programas;
- Los procedimientos empiezan a ser más importantes que la solución de los problemas
- La organización se ha hecho demasiado grande y compleja.

Etapa 5: Colaboración

Se construye alrededor de un enfoque más flexible y humano.

- El foco se centra en la solución rápida de problemas a través de una acción en equipo;
- Formación de equipos "ad hoc";
- El staff de la Central, se reduce.
- Estructura matricial para ensamblar el grupo adecuado con el problema adecuado;
- Se incentiva el espíritu emprendedor para suscitar creatividad.

De ¿?

(Greiner cree que se caracterizará por la "saturación psicológica" de los empleados, agotados por la intensidad del trabajo en equipo y la fuerte exigencia a que se los somete de encontrar soluciones innovadoras).

1.2. Ciclo vital de las empresas familiares.

Dejando a un lado el muy curioso modelo de León Danco³⁶ (que divide al ciclo vital de la empresa familiar en cuatro periodos que los denomina: periodo de "asombro", periodo del "tropiezo", periodo del "trueno" que termina por el período de la ruptura o el "saqueo"), nos vamos a referir aquí, a:

- dos modelos sucesivos (1988 y 1991) elaborados por John Ward, y
- el modelo tridimensional de Gersick et alii, 1997.

A. El primer modelo de John Ward³⁷ (1988).

Este modelo tiene su mejor encaje en las EE.FF. de primera generación (la del fundador), pese a que Ward defiende que puede extenderse a otras generaciones más adelante, pero para ello se requiere que se reproduzcan en esas generaciones condiciones de la primera (lo que no es frecuente).

Ward, maneja, los siguientes parámetros en su modelo:

Ciclos vitales	Fuerzas que influyen en la evolución de la EF	Fases de crecimiento
• del negocio	• La naturaleza del negocio (tipo de pto., etapa de su ciclo, competencia, etc.)	Etapa I: inicial
• de la organización	• El carácter de la organización (tamaño, complejidad, velocidad de cambio, etc.)	Etapa II: intermedia
• del propietario	• Motivación del propietario director (su principal foco de atención); • Expectativas económicas de la familia (evolución de sus necesidades) • Los objetivos de la familia (su principal foco de atención)	Etapa III: avanzada.

La síntesis del primer modelo de Ward, se da en el Cuadro nº2, en el que hemos sombreado los "toques de familia" que Ward introduce en su modelo. En el mismo se puede observar cómo incorpora el ciclo vital de la generación propietaria y el de sus hijos. Ward afirma que su modelo se aplica tanto a las EE.FF. recién creadas como a las maduras. Si las siguientes generaciones, consiguen la "regeneración" ("poda de acciones" con el consiguiente rescate de las mismas por la dirección de la empresa), el modelo podría repetirse, en efecto, varias veces.

Como se ha visto anteriormente, cada empresa permanecerá en cada etapa, un tiempo diferente y muchas no conseguirán atravesar las tres etapas. El estilo y la estrategia de

la dirección, deben cambiar a lo largo del tiempo para que la empresa pueda avanzar hacia el éxito.

La moraleja del modelo podría ser la de encarecer la necesidad de fomentar la coherencia entre las necesidades de la empresa y las de la familia, ya desde la etapa I, porque en de no ser así, cuando se llegue (si es que se llega) a la etapa III, aparecerán empresa y familia en pleno conflicto, lo que hace más difícil conseguir una buena calidad de trabajo por parte del equipo directivo familiar.

Esta inevitable contradicción y conflicto entre las necesidades de la empresa y las de la familia (que se aprecian fundamentalmente a partir de la etapa II), son un obstáculo importante para la salud de las empresas familiares en el largo plazo. Hay que dirigir la planificación de las EE.FF. hacia la resolución de ese conflicto, es decir, la satisfacción de las necesidades de ambas unidades: familia y empresa.

CUADRO N° 2: ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR.

	Ciclos vitales/fuerzas	Etapa 1: inicial	Etapa 2: intermedia	Etapa 3: avanzada
Ciclo vital de	Edad de la empresa (o de renovación de la empresa)	0-5 años	10-20 años	20-30 años
	Edad de los padres	25-35 años	40-50 años	55-70 años
	Edad de los hijos	0-10 años	15-25 años	30-45 años
Fuerzas que influyen en la evolución	• Naturaleza de la empresa.	Rápido crecimiento, grandes exigencias de tiempo y dinero.	Maduro	Necesita una "regeneración estratégica" y más inversiones.
	• Características de la organización.	Pequeña, dinámica.	Mayor y más compleja.	Estancada
	• Motivación del propietario-director.	Comprometido con el éxito de la empresa.	Desea control y estabilidad	Se interesa por otras cosas o está semiretirado; La siguiente generación busca el crecimiento y quiere cambios.
	• Expectativas financieras de la familia.	Necesidades elementales	Más necesidades (confort, educación de los hijos)	Mayores necesidades (seguridad, generosidad)
	• Objetivos de la familia.	Éxito empresarial	Crecimiento, y formación de los hijos.	Armonía y unidad familiar.

Fuente: Ward, Ibidem (tomado de: Pithod, Abelardo y Dodero, Santiago: "La Empresa Familiar". 1997. Ed. El Ateneo, Pág.54.

B. El Segundo modelo de John Ward³⁸ (1991)

Este segundo modelo de Ward explica, mejor que el anterior, el ciclo de vida de las empresas de las generaciones posteriores a la primera, porque hace una disección de la perspectiva del propietario-director en dos perspectivas separadas: la de la propiedad y la de la dirección. Decimos que se ajusta mejor porque, aun cuando es verdad que en ocasiones también en las generaciones posteriores a la primera, en la figura del director coincide con la del propietario, no lo hace con la misma intensidad que en la primera (donde la identidad es casi total porque la práctica totalidad de las acciones son del director); en las generaciones que siguen a la del fundador, lo habitual es que, el director comparta la propiedad con otros miembros de la familia...

En el Cuadro nº 3 se presentan las dos perspectivas en el bien entendido que las etapas en las que Ward divide cada una de ellas, no tienen por qué coincidir temporalmente entre sí, aunque desde luego se ven influidas; dependiendo de la etapa del modelo de propiedad (mitad de la izquierda del Cuadro) que coexista con la etapa del modelo de dirección (mitad de la derecha) la cohabitación puede ser mutuamente fortalecedora o debilitante, y tener consecuencias beneficiosas o catastróficas para la empresa familiar.

De ninguna manera hay que entender que el progreso de una etapa a la siguiente se produzca automáticamente; lejos de ello, la transición entre una etapa y otra puede ser muy difícil; aparte de que la empresa quiebre o que sea vendida, las empresas familiares pueden permanecer en la misma etapa durante generaciones (por ejemplo si las sucesiones se producen según el modelo monárquico en el que la empresa la hereda el hijo mayor y se comporta, por consiguiente, -desde el punto de vista de la propiedad-, como podría hacerlo el fundador). Otra cosa es que sea capaz de mantener el espíritu emprendedor del fundador. Esto pone de manifiesto lo que decíamos antes; la falta de correspondencia entre las etapas de la vida de la EF desde la perspectiva de la propiedad y de la dirección; una empresa puede permanecer durante generaciones en la etapa I de la propiedad, y sin embargo progresar más allá de la primera en las etapas según la perspectiva de la dirección.

Desde esta última perspectiva (la de la dirección), todavía las cosas se pueden complicar más si nos atenemos a la realidad de una empresa grande en la que según qué departamentos o divisiones pueden estar en etapas diferentes.

Después de toda esta complejidad, no puede extrañar que a algunos especialistas sobre la materia se los designe como "terapeutas" de la organización.

C. El modelo tridimensional de Gersick y otros.

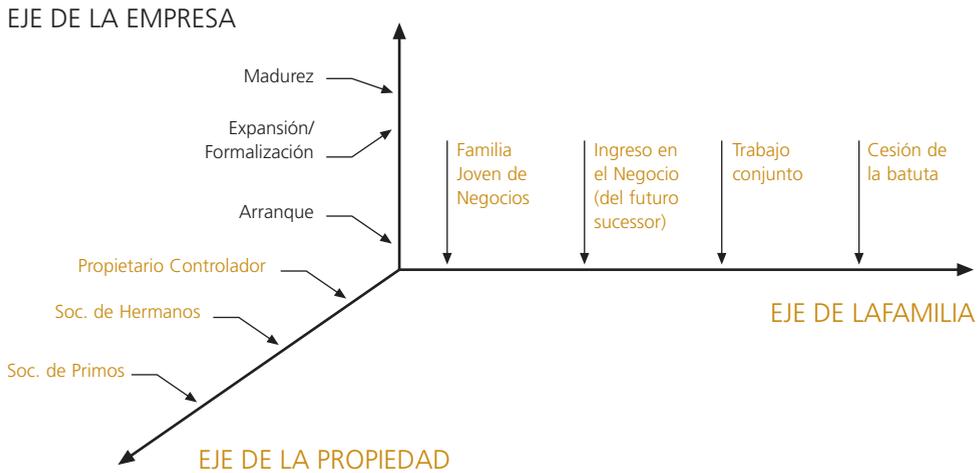
El modelo de Gersick³⁹ toma a la familia, la propiedad y la empresa y divide cada una de ellas en las etapas de su respectivo ciclo vital; el resultado es una configuración tridimensional (que se representa sobre tres ejes, ver Figura nº 3)

CUADRO N° 3: SEGUNDO MODELO DE WARD

Evolución de la Empresa y preocupación de los propietarios		Evolución de la Empresa y preocupación de la dirección	
Etapa de la propiedad	Asuntos que más preocupan a los accionistas	Etapa de la dirección	Asuntos que más preocupan a la dirección
Etapa 1: el fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Transición en el liderazgo; • Sucesión. • Asegurar al cónyuge. • Planificación patrimonial. 	Etapa 1: espíritu emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia. • Crecimiento.
Etapa 2: la asociación de hermanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el espíritu de equipo y la armonía. • Mantener la propiedad familiar • Sucesión. 	Etapa 2: profesionalización.	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de sistemas profesionales de dirección. • Estrategia de revitalización.
Etapa 3: la confederación de primos.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del capital social; dividendos y niveles de beneficios. • Liquidez de los accionistas. • Tradición y cultura familiares. • Resolución de conflictos familiares. • Participación y funciones de la familia. • Visión y misión de la familia. • Vínculo de la familia con la empresa. 	Etapa 3: La sociedad de cartera.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos. • Supervisión de la cartera de inversiones. • Cultura de la empresa. • Sucesión y liderazgo. • Rendimiento de la inversión. • Estrategia. • Relaciones con los accionistas.

Fuente: Ward, 1991. Citado por Gallo, M.A., en : "Empresa Familiar. Textos y casos". 1995. Ed. Praxis. pág.69.

FIGURA N° 3. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (K.E. GERSICK, JOHN A. DAVIS, MCCOLLOM E I. LANSBERG)



Fuente: Gersick, et alii. 1991.

Así, en cada uno de los ejes, el modelo distingue las siguientes etapas:

Eje de la Familia	Eje de la propiedad	Eje de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Familia empresarial joven (la generación mayor es la que trabaja). • Incorporación en la empresa de la siguiente generación. • Trabajo conjunto (de las dos generaciones). • Cesión del poder (sucesión) 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario controlador. • Sociedad de hermanos. • Sociedad de primos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arranque. • Expansión /formalización. • Madurez.

Es, tal vez, el modelo más consecuente con la configuración sistémica de los tres círculos y con mucho sentido común. El más sencillo en su formulación, pero también tal vez el más complejo por el número posibles combinaciones en las que desemboca en su plasmación en la vida real: $4 \times 3 \times 3 = 36$; ¡pero es que en la vida real también se da un gran número de posibilidades!. Y por si las dificultades de discusión de los casos a los

que conducen el modelo, todavía nos parecen importantes, también aquí tenemos que observar la posibilidad de que una empresa grande, ¡puede encontrarse en más de una etapa de cualquiera de cualquiera de los ejes!.

Esa fertilidad de casos a los que conduce el modelo, desde nuestro punto de vista lejos de ser un punto en contra, lo es a favor porque la capacidad de representación, potencia el mismo.

Pues bien; hasta aquí, lo que hemos llamado en la introducción la anatomía del ciclo vital de la empresa familiar. Nos disponemos, en lo que sigue, a analizar los mecanismos a través de los cuales se producen las transiciones entre las etapas de ese ciclo: es decir, nos interesamos por la fisiología de los ciclos.

3. Cuando el equilibrio se fundamenta en la adecuación estructura-estrategia.

La primera de las teorías que vamos a estudiar es la que supone que el motor desencadenante de esa dinámica que discurre por pulsos entre crisis y crisis, es la confrontación entre la estructura y la estrategia en presencia en cada momento del ocurrir de ese organismo vivo que es la EF; según sea su grado de acuerdo/desacuerdo, se generan fuerzas que sacan de/conducen a la crisis estructural.

- Por estructura vamos a entender la configuración que adopta la empresa en un momento determinado que tiene que ver con:

- la articulación de la organización;

- la articulación del poder (representado por la distribución de la propiedad, pero con todos los matices asociados a la posición de quienes detentan la propiedad^{XXII} con respecto a su relación con la empresa y con la familia, y aún

- con la presencia de otros elementos que se podían incluir como la existencia o no de Consejo de Familia (que fluidifique la relación entre Familia y la Empresa), etc.

- En lo que sigue, cuando nos refiramos a Organización, habrá de entenderse que esa estructura incluye o lleva implícita una determinada distribución de poder “legal” (que es el respaldado por cuotas de propiedad).

Los ciclos de desadaptación/adaptación cursan de un modo peculiar en la EF, que ha sido examinado con atención en una muestra de empresas por los profesores M.A.Gallo y Fernando Lacueva⁴⁰.

XXII No es lo mismo que la mayoría de la propiedad la ostente un miembro laboralmente activo en la EF, que pasivo; que sea la Vda. del fundador, -sin relación activa con la empresa-, o que se trate de un miembro familiar político, en situación matrimonial de separado/a, divorciado/a, etc.

En cada momento, por la fuerza de los hechos, la empresa ejerce un comportamiento de adaptación al entorno que puede ser de simple adaptación, (la mayoría de las veces) o de liderazgo estratégico buscando determinados objetivos. En ambos casos se trata de comportamientos que, si se mantienen durante un espacio de tiempo más allá de la coyuntura, comportan una estrategia determinada.

La Organización debe dar soporte a esas estrategias, y es evidente que cada estrategia demanda una organización más apropiada para ser servida más eficientemente; sin embargo, las estructuras organizativas no se pueden cambiar de la noche a la mañana, y andando el tiempo, si la dirección no está atenta a estos desfases (y no pone remedio) nos podemos encontrar con estrategias malamente servidas por estructuras organizativas que chirrían, muy desfasadas o desacopladas. Estamos ante una tensión estructura-estrategia, que desembocará en una crisis estructural. De cómo se resuelva esa crisis, se producirá, alternativamente, o un despegue de la empresa, o por el contrario, una caída, quizá irreparable.

3.1. Comportamiento observado.

Conforme describe la Figura n ° 4:

- Existe evidencia empírica de que en muchas EE.FF. tras el periodo fundacional caracterizado por un buen grado de acoplamiento, las empresas familiares con crisis mantienen de forma bastante permanente un mal grado de acuerdo.
- El grado de desacuerdo tiende a aumentar con el paso del tiempo, porque:
 - en las empresas que se desarrollan, en ocasiones al desarrollarse la empresa se admite solo a directivos miembros de la familia y algunos de estos pueden no tener las capacidades requeridas o no compartir los valores de la empresa.
 - en otros casos en los que en lugar de desarrollo, lo que exige el entorno es una estrategia de reducción, y entonces la EF se resiste a despedir a miembros de la familia^{XXIII}.
- La estructura de responsabilidades de la EF, por lo general sufre muy pocos cambios con el paso del tiempo, por lo que puede considerarse que es muy estable bien porque la evolución de su estrategia es pequeña y lenta, bien porque aunque la estrategia evolucione se acopla la estructura suficientemente.
- Resuelta la primera crisis estructural, es lógico que el “acuerdo estrategia-estructura” mejore, aunque no mucho si no se ha resuelto a fondo el problema que originó la crisis, lo que es frecuente, en cuyo caso al irse acumulando mas desfase estructural, termina desembocando en sucesivas crisis estructurales.

XXIII: En honor a la verdad, hay que decir que también se resiste más que la ENF a despedir a empleados en general.

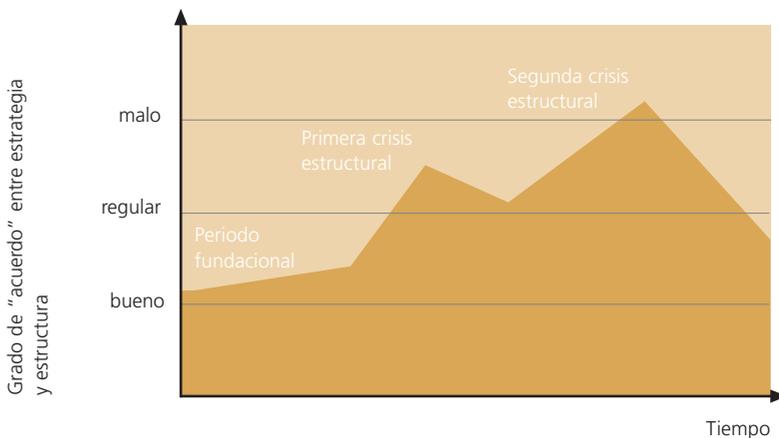
Es evidente que en las empresas no familiares se da un fenómeno similar, pero al no estar sometidas a los condicionamientos que impone el entorno familiar, el grado de desacoplamiento es menor y, desde luego, menos duradero.

Se han podido deducir algunas conclusiones sobre la posible relación entre la crisis estructural y:

A. Los cambios importantes en la orientación estratégica:

- las circunstancias estratégicas más frecuentemente presentes en las crisis estructurales están directamente relacionadas con el producto y el mercado;

FIGURA N ° 4. EVOLUCIÓN DEL ACUERDO/DESACUERDO EN LAS CRISIS



Fuente: M.A.Gallo y F. Lacueva: "La crisis estructural en las empresas familiares". 1997.

- la urgencia en el cambio de estrategia, no ha sido siempre decisoria como desencadenante de la crisis estructural, salvo cuando la alternativa estratégica necesitada es la reducción de tamaño. Parece como si este tipo de empresas fuera menos sensible de lo habitual a la necesidad de cambios en la estrategia, por tener tendencia a hacer de la estructura un fin, en vez de utilizarla como un medio.

B. Los cambios en las personas con responsabilidades importantes.

La crisis se presenta más frecuentemente cuando desaparecen o envejecen personas de la antigua generación y cuando las personas de la nueva generación son o se sienten capaces de hacer mejor las cosas trayendo como consecuencia que se formen grupos de personas de la familia con opiniones dispares que se enfrentan. La cuestión que suscita estos resultados, es si tal vez las EE.FF son o no más débiles, por la frecuencia con la que en ellas se forman grupos antagónicos y pierden sus mejores directivos.

C. Cambios en la estructura del poder legal.

Los cambios con influencia en la estructura del poder legal, (más frecuentemente presentes en las crisis estructurales), son los que traen su origen, de:

- las herencias; siempre que hay herencias, se producen influencias muy importantes en la crisis estructural.
- ventas y compras de acciones; ídem.

En conclusión; la insensibilidad y como consecuencia la falta de reacciones rápidas que pueda darse en las EE.FF. frente a la duración de las crisis estructurales, pueden hacer a estas empresas más débiles en comparación con las ENF a la hora de formular estrategias.

Diferentes "salidas" (más frecuentes) de la crisis estructural.

- Se marchan de la empresa algunas personas de la familia; entran en la empresa otras personas de la familia.
- Se acepta una persona para que dirima en las discusiones.

En la mayoría de los casos, quien tiene poder legal suficiente, lo ejerce:

- separando patrimonial o estructuralmente una parte de la empresa;
- imponiendo con dicho poder legal, opiniones sobre la marcha de la misma.

En muchos casos, quien no tiene poder legal, pero sí ha perfeccionado su competencia profesional, termina marchándose de la empresa al no lograr sacar adelante la estrategia que él preconiza.

3.2. Etapas típicas del ciclo de acomodación entre estrategia-estructura.

Dadas las anteriores razones para las crisis, volvamos ahora a describir lo que puede ser tomado como un modelo de desarrollo por etapas en el desenvolvimiento de los ciclos de acomodación entre estrategia y estructura. No todas las EE.FF. responden en todas sus etapas a esta modelización de adaptación al entorno, pues el fenómeno de adaptación es muy rico y pueden presentarse múltiples variantes en el recorrido de los periodos, pero es lo cierto que muchas empresas sí que se ven representadas y sobre todo, constituye una referencia muy útil para el análisis y la consiguiente toma de medidas que puedan concitar las dificultades de adaptación.

Lo que antes se ha descrito como “organización” o “estructura”, incluye un fondo de valores y normas por los que se rige la empresa y en ese paisaje los empleados de primera hora que acompañaron al fundador en el inicio de la aventura juegan un papel muy importante por lo que supone de referencia de gran amplitud temporal y cualitativa en asuntos que hacen a la cultura de la empresa. No en vano, para los empleados que luego se fueron sumando, aquellos fueron sus modelos, junto al fundador; también para los miembros de la familia que fueron sucesivamente ingresando, fueron asimismo un referente, en ocasiones respecto del que había que diferenciarse. Para el predecesor a la hora de designar sucesor, también se les tiene en cuenta. Así pues, ellos mismos y la estela que van dejando, supone un tapiz de fondo de gran significación en eso que se ha dado en llamar la estructura, que como se ha dicho antes, incluye la organización vivificada por los valores o cultura empresarial.

Pasamos a continuación a hacer un despliegue a dos columnas, (Cuadro nº 4) de las etapas por las que pasa de ordinario la EF a lo largo de su ciclo de vida, intentando poner en relación los acontecimientos que marcan sus etapas (columna de la izquierda) con el ambiente interno que rodean esos ambios con especial referencia a los empleados, socios, técnicos, inversores, de primera hora (columna de la derecha)

CUADRO Nº 4: ETAPAS TÍPICAS DEL CICLO DE ACOMODACIÓN ENTRE ESTRATEGIA-ESTRUCTURA

Etapas de Evolución⁴¹

1. Período Fundacional

Durante el mismo existe un planteamiento estratégico adecuado y claro, concebido por los fundadores, quienes lo van reajustando, sucesivamente.

- Durante este periodo la estructura para la estrategia está encabezada por los fundadores, quienes se reservan las responsabilidades clave, el control y gran parte de la información.

2. Período inicial de sucesión.

Este periodo puede superponerse con el fundacional, si los fundadores dan paso, en vida, a los miembros de la siguiente generación.

- En este periodo hay una estructura para la estrategia en la que más miembros de la familia tiene responsabilidades. Por su parte, la estructura de control e información, tiene tendencia a parcelarse (cada quien quiere controlar lo suyo).
- Tras el paso de un cierto tiempo, este periodo de sucesión es seguido por alguna de las siguientes alternativas:
 - a) Periodo de desarrollo adecuado de la empresa
 - b) Periodo de retroceso
 - c) Periodo de crisis estructural.

Impronta del equipo de personas que acompaña al fundador⁴²

En la creación de la empresa siempre hay una, dos o varias personas que empiezan con el fundador; pueden ser amigos, socios, parientes, inversores, especialistas técnicos, profesionales de producción o de marketing, asesores financieros o legales. Respecto de estas personas, que contribuyen con recursos valiosos, existen cuestiones relacionadas con cada etapa en el desarrollo de la empresa.

En las primeras etapas de "dirección por el fundador", es probable que éste y ellos mismos se perciban mutuamente como la "familia" que dirige la empresa, tal es el grado de adhesión y compromiso entre todos ellos (la familia auténtica del fundador, probablemente todavía no interviene en la empresa; es más, en esta época, propiamente, no se puede todavía hablar de empresa familiar, puesto que todavía se trata de un embrión que pugna por sobrevivir y la familia aún no la hace objeto de su deseos de que la sobreviva en la siguiente generación y mucho menos la hace asiento de sus valores).

En esta primera época, cuando "todo el mundo hace de todo" y funciona como un grupo o equipo, emergen varias normas, formas de trabajo y relaciones que tendrán mucha influencia en el futuro.

El primer gran cambio ocurre cuando el negocio ha crecido suficientemente y al incorporar personas nuevas es necesario organizarse. Entonces, lo más frecuente es que se asignen una ó varias funciones a los miembros del grupo que ha acompañado desde el principio al fundador. Es ahora cuando empiezan a plantearse problemas sobre áreas de responsabilidad. Este grupo de veteranos leales asumen el papel de lugartenientes de confianza, reparten su trabajo bajo tres formas de colaboración: a) se hacen responsables de la función/funciones asumidas; b) asesoran al fundador sobre políticas y planificación; c) dan apoyo como mentores a miembros de la familia en segunda generación que pueden haber entrado en la empresa. Generalmente, están bien remunerados.

Etapas de Evolución (...)

2a) Período de desarrollo adecuado de la empresa: Los sucesores actúan correctamente. No permiten que el poder legal, -que por parentesco pueda corresponder a los herederos de los fundadores-, interfiera la calidad de su proceso de dirección general.

Los sucesores adaptan acertadamente la estructura a la estrategia (no hay pues lugar a la crisis). Son personas capaces.

Tras el paso del tiempo, este periodo tiene diferentes salidas, que se pueden presentar sucesiva y alternativamente:

- Continuidad: se presenta cuando otras generaciones de la familia siguen actuando competentemente;
- Crecimiento grande, dilución de capital, nuevos socios, etc.
- Se deja de actuar competentemente.

2b) Período de retroceso:

Los sucesores no actúan competentemente. Al tener menor competencia profesional, se pierde calidad estratégica y en la adecuación de la estructura de responsabilidades a la estrategia.

En muchas ocasiones, la empresa continúa sin presentar crisis profundas, por la inercia de la generación anterior.

Tras el paso del tiempo, este periodo tiene diferentes salidas:

- Venta, absorción;
- Continúa empeorando la empresa;
- Cierre;
- Se plantea una lucha por el poder (desemboca en la situación 2c)

Impronta del equipo de personas que acompaña al fundador (...)

- La cultura desarrollada por los directivos de primera generación ajenos a la familia, base de las reglas de conducta de todo el personal.
- A medida que se incorporan personas más jóvenes (no miembros de la familia) en puestos directivos, estas reglas de conducta pueden entrar en conflicto con sus propios valores y expectativas; en ocasiones podemos encontrar dos grupos de hábitos: los de los directivos de primera generación y los del resto.
 - En esto llegan los miembros de la familia de la segunda generación y se crea una tercera clase de miembros, con lo que se desarrollan nuevas relaciones, particularmente si los DNF perciben que el miembro de la familia está siendo preparado para la alta dirección.
- El fundador empieza a tratar cuestiones de sucesión y continuidad.

Es un momento crítico en el que empiezan a aflorar preocupaciones latentes de los DNF (directivos no familiares) que cursan con una gran ansiedad por parte de los mismos.

- Cuando el plan de sucesión prevé para la misma un miembro de la familia, la problemática que se presente en el seno del colectivo de DNF dependerá de: a)el tiempo que ha durado la preparación del miembro de la familia; b)del grado de competencia con que se le perciba, y c)de cómo de inevitable se vea el plan de sucesión.
- Si se plantea como sucesor un ejecutivo clave, por lo general la persona designada es el sucesor lógico y los demás ejecutivos terminan aceptándola porque favorece la continuidad.

Etapas de Evolución (...)

2c) Período de "crisis estructural":

Este período se suele superponer en mayor o menor grado con el período de sucesión^{XXIV}.

- En este período, como se ha indicado antes, hay una lucha por el poder para gobernar la empresa entre quienes poseen poder legal.
- Este período tiene diferentes salidas:
 - Se establecen reglas claras (acertadas o no) para formular la estrategia;
 - Cambios en la composición del capital. Separaciones. Nuevas asociaciones.

Si las medidas conducen a una situación como la 2a, empieza de nuevo otro período de adecuación de la estructura a la estrategia (un nuevo ciclo)

Impronta del equipo de personas que acompaña al fundador (...)

Lista de cuestiones importantes (relacionadas con los DNF) que requieren la atención del predecesor:

- Trabajar para un miembro de la segunda generación, por lo general más joven y con un estilo de dirección diferente que el predecesor.
- Para acceder a los puestos de dirección: ¿son más importantes la competencia profesional y la percepción de los valores de la familia que las relaciones de sangre?
- Formación y desarrollo de miembros de la familia para tomar cargos de alta dirección.
- Posibilidades de promoción dentro del negocio, bien a través de su expansión o bien por la existencia de vacantes en la alta dirección.
- Problemas relacionados con la remuneración: sueldos y otros emolumentos de los miembros de la familia y de los ejecutivos ajenos a la familia.
- Problemas relacionados con la toma de decisiones; ¿quién las toma?; ¿la familia?; ¿la dirección?.
- La propia imagen de la empresa. ¿Cuánto se valora?
- Lealtad al fundador, a la familia, a los ejecutivos, a la empresa en sí misma.

Cuando estas cuestiones se ignoran, el resultado puede ser la salida de algunas personas clave y un verdadero perjuicio para el negocio.

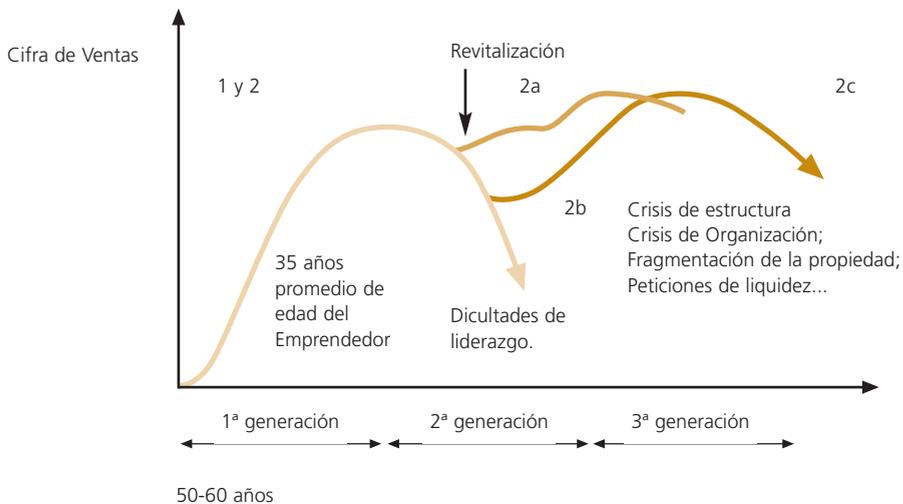
XXIV: Efectivamente, el período de sucesión es la coyuntura o el eslabón más débil que se presenta en la vida de las EEFF por lo que no es extraño que durante esa época afloren todas las tensiones estructurales embalsadas durante épocas anteriores. Es una temporada en la que la EF, presenta menores defensas; es más vulnerable.

Según todo lo anterior, tres grupos de causas principales, determinan la crisis estructural:

- La necesidad de cambio en su orientación estratégica;
- Los cambios habidos en personas con responsabilidades importantes en la estructura (cuando determinadas personas adquieren nuevas competencias/pierden parte de las que tenían); en razón a que varían sus intereses personales, sus preferencias, etc.
- Cambios en la estructura del poder legal; cuando se hace presente (o se vislumbran) cambios en la participaciones patrimoniales.

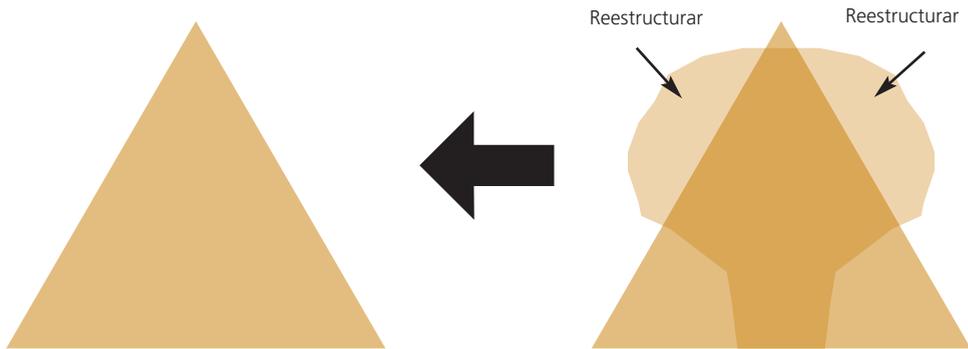
Una representación de la evolución típica que suele darse en las empresas familiares, puede verse en la Figura nº 5.

FIGURA Nº 5: ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR. PRINCIPALES PROBLEMAS^{XXV}



XXV: Un análisis más detallado de la situación representada, puede verse en: Gallo, M.A.: " Empresa Familiar.Textos y casos". 1995.Ed.Praxis, págs.70-74.

En la 2ª Generación, empieza a ser un problema agudo la deformación de la pirámide de edades:



4. Cuando el equilibrio se basa en las dimensiones "identidad" y "estructura".

Los profesores A. Gimeno y G. Baulenas⁴³, presentan una sugestiva contribución a la definición de una teoría de la estabilidad de la EF que traemos aquí porque nos parece otra manera de explicar la evolución de la EF en el tiempo, que da razón de sus éxitos, de sus estancamientos y de sus derrotas, pero con una novedad sobre el anterior paradigma, que nos parece de una gran operatividad. Justificaremos este aspecto más adelante.

Los citados autores defienden la tesis de que la continuidad en el tiempo de la EF (el éxito, en definitiva) depende del mantenimiento del equilibrio entre dos dimensiones fundamentales (que llamaremos directoras) que las designan como "identidad" y "estructura".

- Identidad es el "significado" (esta palabra condensa un cúmulo de propósitos y ambiciones) que la EF tiene para los miembros de la familia;
- Estructura es la forma concreta en que la familia define sus relaciones con la empresa: órganos de gobierno con que la dota, prácticas de gestión, estructura organizativa, distribución de la propiedad, diferenciación familia-empresa, etc.

El secreto del acierto está en que los valores concretos que estas dos dimensiones directoras puestas en presencia presenten en cada momento, sean compatibles^{XXVI}. Dicho de otro modo:

XXVI: Viene a ser un modo de replicar la teoría expuesta en el párrafo anterior que postulaba para la evolución exitosa de la EF a lo largo de su ciclo, la necesidad de que se reinstaurara el equilibrio entre estrategia y estructura, cuando éste se había roto).

El sistema empresa-familia (estructura) solo puede realizar aquellos cambios que no le hagan perder su identidad.

Así, si en un momento dado se plantea el cambio estructural consistente en la incorporación de un directivo no familiar (DNF) esto será perfectamente admisible o no, según la identidad con que la familia se represente mentalmente a su empresa (puede que esté entre lo aceptable o entre lo rechazable); en el primer caso, se puede esperar que el ingreso sea perfectamente asimilado por la nueva estructura en base a determinados diseños de objetivos, sistemas de control, etc.; en el segundo caso, cuando el ingreso del DNF no se contempla en la identidad que la familia tiene de la EF, no será posible poner en práctica ese cambio estructural porque se produciría, como en un organismo vivo, antes o después, un mecanismo inapelable de “rechazo”.

4.1. Sintomatologías insidiosas.

Expuestas así las cosas, parece que la solución trivial al problema, sería:

“prohibido hacer nada que atente sobre la identidad, mientras ésta se mantenga”.

Lo peor de todo, es que esta identidad, no se encuentra perfectamente explícita por lo que cabría que una familia podría introducir un determinado cambio estructural atendiendo, por ejemplo, el consejo de un asesor –sigamos con el ejemplo del ingreso de un DNF-, y encontrarse envuelta más tarde en problemas con manifestaciones plurales que despistan (podrían atribuirse “prima facie” a problemas inmediatos) cuando en realidad son sólo síntoma de otro más profundo; a saber, el rechazo latente. La conclusión que extraen los autores es que “la causa del fracaso, en este caso, estaría en pretender dar una solución estructural a un problema de identidad. Si la familia cree que debe realizar estos cambios estructurales, el camino pasará por trabajar, -primero-, la identidad como familia empresaria para hacer aceptable la nueva estructura” (con todas sus consecuencias).

Esta conclusión, es verdaderamente luminosa porque explica cómo cambios estructurales a primera vista sensatos (instauración de un protocolo, creación de un consejo de administración, etc.) como tantas veces proponen algunos asesores, son posibles en unas empresas mientras que en otras tropiezan con barreras invisibles que hacen inviable la estructura prescrita con tanta fe.

4.2. Cinco paradigmas de Empresa Familiar.

Alrededor del juego de estas dos dimensiones, (identidad y estructura) Gimeno y Baulenas presentan cinco grandes modelos de gestión de la EF, (tipologías de identidades y gama de estructuras asociadas) que se corresponden con otros tantos modos con los que una familia puede definir su relación con la empresa (ver Cuadro nº 5).

CUADRO 5: MODELOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS POR SUS DIMENSIONES BÁSICAS.

Modelo	Dimensiones directoras	
	Identidad	Estructura
1) Emprendedor	<p>La EF está representada por una persona</p> <p>Identificación entre propiedad y gestión.</p>	<p>Centralización alrededor del emprendedor.</p> <p>Dependencia mutua entre empresa y emprendedor.</p>
2) Diferencias	<p>Ruptura con el criterio de "igualdad familiar".</p> <p>Diferenciación entre persona y "rol".</p> <p>Capacidad de la familia para autoimponerse límites.</p>	<p>Fragmentación de la autoridad (existencia de Órganos de Gobierno)</p> <p>Alternancia en las relaciones</p> <p>Multiplicidad</p> <p>Establecimiento de reglas explícitas (protocolo).</p>
3) Estructurado	<p>La familia no tiene por qué gestionar la empresa.</p> <p>Exigencia familiar.</p>	<p>Alta funcionalidad de los órganos de gobierno.</p> <p>Alta profesionalización de las prácticas de gestión.</p>
4) Grupo de Inversión familiar	<p>La familia no es responsable de la buena gestión de la empresa.</p> <p>Voluntad de actividad económica conjunta sin excesiva exigencia.</p>	<p>Posición financiera no mayoritaria.</p> <p>Sofisticación contable, fiscal y jurídica.</p> <p>La familia no tiene capacidad para introducir desorden en las empresas operativas.</p>
5) Empresa no familiar	<p>La familia no cuenta para las decisiones empresariales.</p> <p>Los propietarios son socios.</p>	<p>Concentración accionarial.</p> <p>Presencia de socios ajenos de la familia,</p> <p>No existencia de un "paquete familiar".</p>

Fuente: A. Gimeno y G. Baulenas: Modelos de Empresa Familiar. Iniciativa Emprendedora nº40. 2003.

Cada modelo es adecuado según un determinado tipo de empresa; la identidad que los soporta es claramente distinta, de forma que la construcción de la estructura de un modelo, requiere la existencia previa de la identidad que le corresponde. Este "desfile de modelos" tiene la virtud, -tanto para los empresarios familiares como para los estudio-

sos de la EF-, de que permite a los interesados encajar su identidad en una concreta de las de la galería a partir de lo cual, trataría de evaluar si su estructura particular es conciliable con la estructura homóloga que se corresponde con el modelo.

La conciliabilidad tiene que ver con la complejidad relativa familia-empresa; así, en función de la complejidad de la familia y la complejidad de la empresa, la estructura de relaciones familia-empresa deberá ser una u otra.

Obsérvese cómo:

- A medida que se avanza (hacia abajo) en la enumeración de los modelos, las empresas se van haciendo de algún modo “menos familiares”.
- El sentido de la evolución, no siempre va del modelo 1 al 5; en ocasiones la empresa nace 5 y luego va adoptando otras configuraciones.

4.3. Utilidad de la tesis.

Gimeno y Baulenas cifran la estabilidad/inestabilidad de una concreta EF (en definitiva las condiciones de éxito o perdurabilidad) en el grado de armonía entre las dimensiones “identidad” y “estructura”.

La operatividad de la tesis descansa en la posibilidad de alcanzar resultados prácticos, actuando sobre cada una de las “dimensiones” (identidad/estructura), hasta hacerlas compatibles, próximamente compatibles. Y esto es perfectamente posible.

El éxito dependerá de que la familia opte por un modelo que cumpla dos requisitos: que la familia pueda ponerlo en práctica y que, además, sea adecuado a la empresa en cuestión (en definitiva “casar” dos opciones que provean de equilibrio al sistema).

5. Cuando el equilibrio está en la estructura correcta de los subsistemas de familia, empresa y propiedad.

La realidad de la EF es triple; “un sistema familiar”, “un sistema empresarial” y “un sistema de propiedad”. Es el paradigma clásico de Iván Landsberg, tan afortunado para describir la EF.

Con arreglo a este paradigma, la estructura (configuración relativa de estos tres sistemas) va evolucionando con el paso del tiempo (ver Figura nº 6) Dependiendo del círculo (subsistema) en el que uno se encuentre, la manera de ver el mundo, las inquietudes y los problemas que aparecen son diferentes. Estos tres sistemas, como es evidente, no son estáticos, sino dinámicos, evolucionan con el tiempo.

Por ejemplo; quienes están en la familia y tienen propiedad, pero no trabajan en la empresa, se sienten ricos en el papel si bien son pobres en dinero; quieren saber cómo traducir esa riqueza en liquidez para poder adquirir bienes, educar a sus hijos, etc. Sin em-

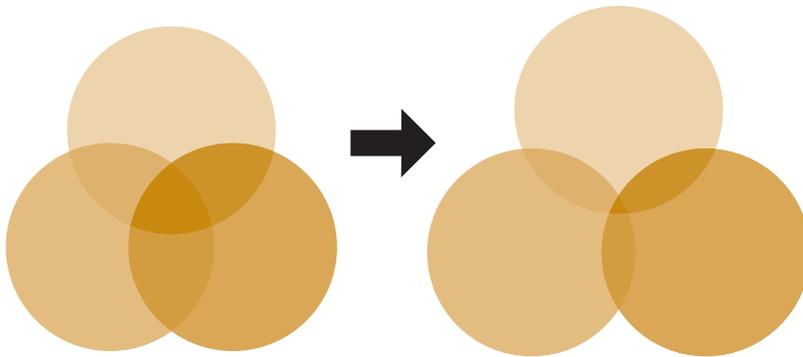
bargo, aquellos que trabajan en la empresa no conceden tanta importancia a los dividendos porque reciben buenos sueldos.

5.1. Vuelve la sintomatología insidiosa.

Esta pugna (visiones contradictorias) es estructural, -dice Lansberg-, nada tiene que ver con los problemas personales sino con la estructura del sistema. En ocasiones las intervenciones que hacen los consultores para tratar de controlar estas complejidades no funcionan porque no están atendiendo al asunto estructural; sólo les importa la personalidad del individuo que compone la empresa, y, en consecuencia, estamos analizando la personalidad y no consideramos la influencia de la estructura.

Es decir; hemos caído en la trampa de la manifestación (insidiosa) atribuyendo al comportamiento personal de los actores, lo que trae su origen de la "pugna estructural".

FIGURA Nº 6. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LOS SUBSISTEMAS DE I.LANSBERG



5.2. Utilidad de la tesis.

La utilidad para nosotros de la tesis sobre la pugna estructural, es que centra el éxito en la adecuación (configuración) de los subsistemas en presencia: propiedad, empresa y familia; subsistemas que evolucionan con el tiempo y que se hace preciso reconfigurarlo a lo largo del tiempo para que permitan mantener los equilibrios que hacen posible la supervivencia de la empresa.

6. Resumiendo.

Las tres teorías expuestas en el capítulo son de gran interés práctico por cuanto desplazan el centro de gravedad del análisis de la pervivencia de las empresas familiares desde la sola contemplación de las virtudes personales de los agentes a esos equilibrios estructurales (que

no eliminan obviamente la necesidad de comportamientos virtuosos, pero que los hace más asequibles si se dan los supuestos de las configuraciones idóneas). Confiar la buena marcha de las empresas familiares de éxito, al sólo comportamiento excelente de los agentes (hecha abstracción del entorno estructural en el que se desenvuelven), puede resultar ardua; en cambio, con la visión estructural que los tres grupos de autores ponen a contribución, queda en manos del arquitecto organizacional o de la Política de Empresa, posibilitar situaciones (configuraciones) que eviten las “pugnas estructurales” o las suavicen.

Queda por hacer, -que sepamos-, la investigación capaz de parametrizar:

- las configuraciones (bajo el modelo de Landsberg) que procuren equilibrios para cada una de las etapas evolutivas de los diferentes subsistemas ó
- la adecuación entre las complejidades de los sistemas familia y empresa que permita elegir el modelo de desarrollo más adecuado (marcado por la armonía entre las dimensiones identidad y estructura) bajo el paradigma de Gimeno y Baulenas.

Con esa investigación, se haría una contribución importante (una formulación general) a la gestión de las EE.FF. Pero no es preciso esperar a tanto; para cada empresa en concreto, con las luces que aportan las anteriores teorías, ya es posible trabajar empíricamente, para procurar esos equilibrios que procuran la pervivencia.

7. La Adaptación al entorno es posible.

Tenemos establecido -en lo que ha precedido a este tema-, que el pivote sobre el que se articulan los mecanismos de evolución de la EF son los diferentes equilibrios entre estrategia/estructura (Gallo y Lacueva-1997), identidad/estructura (Gimeno y Baulenas-2003), ó entre los subsistemas empresa/familia/propiedad (I.Lansberg-1983).

Se ha afirmado, que la conducción de esos equilibrios, es un “arte”, el arte de la adaptación de la EF al entorno. La “caja negra” del éxito, se llama pues, “adaptación”.

En el punto 7.3 nos detendremos en explicar alguno de los mecanismos de la adaptación, algo así como: “y eso, ¿cómo funciona?”; pero antes, conviene que examinemos si la pretensión es realista.

7.1. La adaptación: ¿es posible?

La investigación organizativa ha proporcionado una rica serie de alternativas como determinantes clave de la estructura y actuación empresarial. Dentro de los diversos esquemas, el papel del individuo se estudia en el contexto de cada unidad de acción, pudiendo ser ésta un grupo, una subestructura o una empresa. Entre los numerosos esquemas, los hay para todos los gustos:

- Para el modelo burocrático weberiano, el individuo como tal no tiene ninguna importancia aparte de la contribución funcional que hace a los procesos organizativos, que son

regulados por fuerzas externas a su control y generalmente fuera de sus consanguíneos. La práctica de la dirección normativa tiende a reforzar este estado de cosas. Por consiguiente, poca "comprensión" podemos esperar de los teóricos de esta tendencia para dar solución a los problemas planteados de lo que para ellos sería una "intromisión" del sistema familia en el sistema empresa: ¡nada de concesiones!, sería su dictamen.

- Muchos autores de relaciones humanas aceptan la primacía de determinantes externos y ven los factores humanos como elementos perturbadores y fuente de comportamiento disfuncional. El enfoque de sus intervenciones es ajustar al individuo o al grupo social a las demandas de la vida organizativa. Su dictamen al problema de partida, sería: "puesto que el sistema social de la familia perturba al sistema empresa, hay que trabajar para aislar el primero del segundo".
- Para otros autores, sin embargo, los determinantes primarios de la tecnología, el entorno y el contexto, no establecen inexorablemente la forma y el contenido de la organización. Aquellos generan un campo de fuerzas que los individuos, como actores humanos, deben aceptar, teniendo siempre en cuenta la supervivencia y crecimiento de la organización y del individuo. Vienen a decir que el "campo de fuerzas de las relaciones humanas" y el "campo de fuerzas contextual-ambiental-tecnológico", co-determinan el resultado organizativo que surge de una serie relativamente rica en alternativas factibles y viables. Se trata, pues, de un proceso dialéctico. Esto, como se ve, abre una vía a la esperanza. La adaptación, es posible.

7.2. La adaptación: una llamada a la esperanza.

Una empresa familiar, como empresa que opera en un entorno de negocios, está tan influida por las fuerzas de la tecnología, la complejidad del entorno y la incertidumbre como cualquier otra empresa. Pero un negocio familiar también tiene que luchar por el negocio de la familia. El vínculo emocional se convierte en una fuerza primaria y punto focal de la vida organizativa. Los intensos factores personales e interpersonales generados por el papel del negocio como contexto para la realización de los fines familiares, se transforman en poderosos determinantes del comportamiento y la estructura organizativa. Estos factores son, en todos los sentidos, el centro de la organización familiar y no pueden ser conceptualizados como subordinados a factores externos.

Los factores externos y los familiares deben ser ajustados simultáneamente para facilitar la supervivencia y el crecimiento.

Así pues, estamos muy lejos de la abominación (sin más trámite) que hubieran sentido los seguidores del modelo burocrático por la "intromisión" del sistema familiar en el sistema empresa.

La fragilidad del negocio familiar es generalmente admitida. Para algunos, la especie EF es inherentemente imperfecta y la supervivencia sólo se puede garantizar mediante la eli-

minación de la familia del esquema del dibujo. Esta sería la sentencia de cualquiera de los dos primeros esquemas de pensamiento citados antes; pero en definitiva, se trata de negar el pan y la sal a la EF, porque -si el asunto se arregla, para ellos, suprimiendo a la familia-, entonces no estamos ante una EF; la sentencia, es, en definitiva: “la EF, prohibida”.

Contrariamente a las negras expectativas de quienes así piensan (con gran disgusto por su parte), la EF continúa siendo la forma predominante de organización en los negocios. Mientras que la proporción de empresas bajo control familiar se reduce inversamente al tamaño de la misma, la proclamada conversión hacia el control directivo (no familiar) de los grandes negocios ha sido muy exagerada. Una lista de negocios privados controlados por familias incluiría a gigantes corporativos de los que ya se ha hecho mención en el capítulo 1.

La conclusión a la que conducen estas experiencias es la de que se han hecho -y se continúan efectuando con éxito-, adaptaciones de la EF al entorno del negocio. Como la actividad de la familia, también el negocio familiar sigue siendo una entidad viable y legítima, y una alternativa organizativa significativa y permanente.

Nos proponemos, a continuación, analizar los procesos de adaptación que permiten a tantas empresas sobrevivir y crecer, y el proceso de mala adaptación que a otras hace tan difícil la supervivencia y el crecimiento.

7.3. Un modelo de adaptación de la empresa familiar al entorno

Las actividades distintas pero interactivas (familiares y organizativas o propiamente empresariales), son cruciales para un análisis de la empresa familiar. En este orden, se puede estudiar:

- el comportamiento de la empresa como un “negocio orientado a una tarea” (en adelante lo designaremos como comportamiento “A”); bajo este enfoque, se establecerían las características de la empresa que tiene sentido credibilidad y legitimidad en función de su contribución a la actuación general de obtención de beneficios;
- los supuestos básicos que gobiernan el comportamiento del subsistema familia en el negocio familiar, que derivan de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar (en adelante lo designaremos como comportamiento “B”).

El proceso de ajustar los requerimientos del sistema familiar (“B”) a los de la “tarea” (“A”) (o viceversa), se puede representar como muestra la Figura nº 7.

En el modelo de P. Davis y D. Stern⁴⁴, se representan los elementos determinantes del proceso de desarrollo (adaptación) dentro de un triángulo.

Las decisiones más importantes en la EF generalmente tendrán sentido y significado dentro de los sistemas tanto familiar (“B”) como corporativo (“A”).

Los negocios familiares deben luchar para establecer un conjunto de valores, normas y principios que generen un comportamiento adaptado a las necesidades de la familia propios del sistema familiar ("B") y a los sistemas de trabajo, propios del sistema de tarea ("A").

Así:

- el sistema complejo conjunto tiene necesidad de dotarse de una estructura legitimadora de normas y valores ("C").

En la sociedad contemporánea, las normas del sistema de "tarea" ("A") están muy desarrolladas e interiorizadas, independientemente de cualquier contexto organizativo concreto; estas normas incluyen los "patrones de profesionalidad e igualdad" que la EF sería incapaz de alcanzar.

En esta última, por ejemplo, pueden darse retribuciones objetivamente no equitativas entre diferentes miembros de la familia ya que, acaso, unos miembros de la familia estén siendo promocionados a expensas de otros^{XXVII}.

Esto pone de manifiesto que en la EF se pueden dar contradicciones básicas que en determinados casos pueden amenazar la supervivencia de la misma.

Como respuesta, la empresa debe luchar para establecer una estructura legitimadora de normas y valores ("C"); esta estructura (en parte verdadera y en parte ficticia) es lo bastante genuina para permitir a las personas "asentarse" y legitimar su comportamiento.

- Tecnología y demandas del mercado ("D").

Las necesidades del sistema de tarea ("A") cambian con las modificaciones en tecnología y mercados ("D"), pudiendo llegar en determinadas condiciones y como consecuencia de dichos cambios, a requerir en el sistema de tareas nuevas estructuras organizativas. Esto sería una manifestación de lo que Gallo y Lacueva preconizan en su teoría de las crisis estructurales como salida de los desequilibrios estrategia/estructura.

- Fuerzas externas derivadas del Proceso Intergeneracional.

Si -como se acabamos de ver-, hay fuerzas ("D") que inicialmente impactan en el sistema de tareas ("A") y que luego terminan siendo adoptadas en el triángulo central, de un modo similar hay fuerzas ("E"), que trabajan para introducirse en el mismo triángulo central principalmente a través del sistema familiar. El matrimonio, el divorcio, la muerte y la sucesión familiar (en el sentido más amplio de pasar la responsabilidad a la siguiente generación) son influencias mayores. Algunos temas como la edad del fun-

XXVII: En ocasiones estas situaciones se ven compensadas por otro tipo de remuneraciones fuera del circuito empresarial.

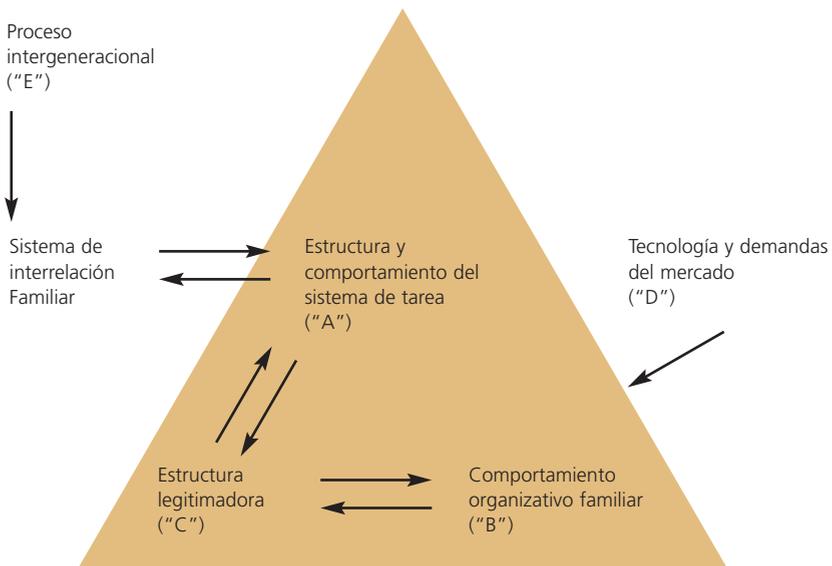
dador y la inminencia de la sucesión son de tal trascendencia, que constituyen un tema estructural profundo y básico en la vida familiar. La ansiedad asociada con el asunto y la forma en que ésta se expresa varían con el tiempo; normalmente se exacerba en los aniversarios "redondos" (30 o 40 años para los hijos, 60 ó 65 años para el padre).

Ante tales influencias externas, el negocio familiar responde de variadas formas, algunas convenientes y otras poco adaptables. El problema de buscar modos operativos adaptados a los dos tipos de influencias externas que se han citado ("D" y "E"), es complejo y dinámico, y generalmente se enfoca implícita e intuitivamente. Sin embargo,

hay ciertos modelos para el éxito en la adaptación. El conocimiento de estos modelos, puede ayudar a los miembros familiares y no familiares de la empresa a adecuar su propia situación al contexto

Esto puede facilitar una política proactiva en la que la empresa define su propio futuro y está cada vez menos constreñida por un modelo reactivo debilitador, con todas las energías dedicadas a sofocar los fuegos provocados por el extraordinario ardor de los temas amenazantes a los que el negocio familiar es tan vulnerable. Para profundizar en los modelos para el proceso de adopción, remitimos al lector interesado a la fuente citada al pie de la Figura nº 7.

FIGURA Nº 7: MODELO DE ADAPTACIÓN DE LA EF A SU ENTORNO



Fuente: P. Davis y D. Stem. 1980

8. Conclusión.

Las empresas familiares plantean problemas especiales que no han sido adecuadamente tratados por la teoría de la dirección clásica. Frente a la imagen "ideal" de la empresa como sistema racional orientado al rendimiento, el negocio familiar representa un sistema que se organiza alrededor de una serie de relaciones de gran carga afectiva. La EF representa un caso en el que dos unidades sociales, por otro lado distintas, están muy integradas. En tales condiciones, el efecto de las variables del sistema familiar no puede ser ignorado.

El desafío para los interesados (formadores, asesores, y particularmente para los gestores) de la EF, es desarrollar un esquema operativo que diferencie la dinámica familiar de las operaciones del negocio; esto, que parece una obviedad, no es sin embargo fácil de llevarlo a la práctica. Con el fin de que el esquema sea efectivo, debe atender a los puntos de unión principales entre los dos sistemas y a la naturaleza de los procesos diferenciales que dan lugar a un comportamiento organizativo adaptable.

Típicamente, los negocios familiares son el resultado de la iniciativa del fundador. Como organizaciones se mantiene unidas por centrarse en el individuo, por su dedicación de propósito y la energía que imprimen al negocio. Cuando se ha agotado ese impulso, la empresa es sensible a los efectos de una mala adaptación grave; la energía del personal de la empresa se orienta hacia adentro y es disipada (en rozamientos, el símil mecánico es adecuado) por la actividad interna infructuosa sintomática de esta mala adaptación.

Una vez desarrolladas las dimensiones clave que afectan a la adaptación del negocio familiar, pueden ser usadas para el diagnóstico de casos particulares y como guía para el proceso de intervención.

Parte II

Dirección de la empresa familiar

Capítulo 4. Fortalezas y trampas profundas de la empresa familiar

1. Debilidades.

1.1. Hechos.

En la órbita de las “debilidades” comenzaremos por señalar puntos de preocupación; “hechos” constatados (síntomas), que testifican la presencia de disfuncionalidades que importa conocer, primero, para poner remedio, después. Los hechos son éstos:

- la esperanza de vida de la EF es menor que la de la ENF;
- la curva de supervivencia es muy severa.
- los subsistemas representativos del sistema EF (círculos de interés) se separan con el tiempo...y
- la EF tiene una presencia muy significativa en la vida económica de cualquier país, lo que unido a los aspectos enumerados que le preceden, justifica cualquier esfuerzo de cualquier índole que conduzca a mejorar su esperanza de vida;

Esperanza de vida.

Es un hecho que la esperanza de vida de la empresa familiar, es menor que la de la no familiar. (Se ha tratado en el punto 1.1. del capítulo 2). ¿Qué causas motivan la elevada morbilidad de la empresa familiar?.

Esta es una cuestión obviamente relevante, para muchos agentes relacionados con la EF, pero en particular, para los académicos del *management*. ¿Puede, a caso, incidir la formación en la disminución de la tasa de mortalidad (tan elevada diferencialmente) de la empresa familiar?. Dependerá de cuales sean los motivos de esa mortalidad. Y en caso afirmativo, ¿cual debe ser la naturaleza de esa formación, a qué aspectos debe ir dirigida y a quienes?. Veremos.

Al respecto de la naturaleza, nos dan muchas pistas dos posicionamientos que se dan entre los académicos; se refiere a la ubicación de la disciplina "Empresa Familiar" en el espacio académico:

- Dentro del Departamento de "Política de Empresa" piden unos; responde a una concepción de la asignatura desde la empresa, junto a otras disciplinas que tratan de comprender la Dirección General en toda su complejidad. Sus defensores arguyen que la EF es -básicamente- una empresa más, solo que más compleja porque hay que incorporar los ingredientes que le son propios (no es este el momento en detenerse sobre el particular) pero que la mejor defensa de la EF se tiene que hacer desde la trinchera de la empresa (que es su flanco más débil) afirmando el respeto inescusable a los principios generales del *management* y sobre ellos edificar otras exigencias peculiares a la EF.
- Dentro del Departamento de Recursos Humanos, dicen otros. Es el enfoque quizá preponderante en el mundo académico; especialmente adoptado por psicólogos y sociólogos especializados en EF (terapeutas de empresa).

Continuidad de la Empresa Familiar.

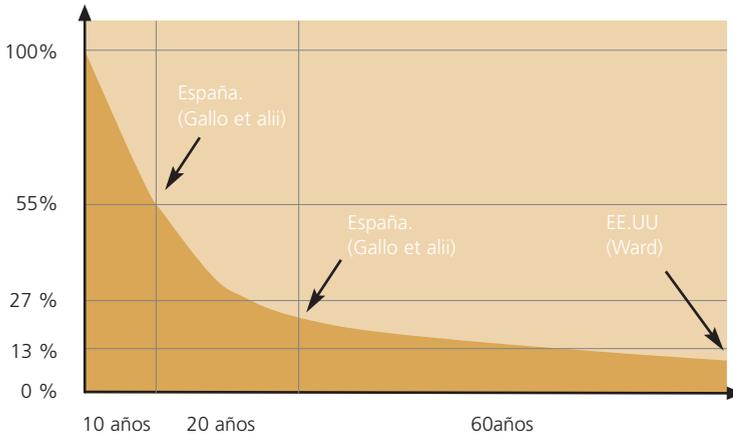
De la elevada mortalidad de la EF, nos dan idea las siguientes cifras (Cuadro nº 1 y la Figura nº 1).

CUADRO Nº 1: CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR: EMPRESA QUE SOBREVIVEN PASADOS:

Empresas que sobreviven, pasados:	% de las iniciales
10 años (España). Gallo et alii ^{45XXVIII}	55
10 años (Francia). Brière ⁴⁶	58
20 años (España). Gallo et alii ⁴⁷ .	27
60 años (Estados Unidos). Ward ⁴⁸ .	13

XXVIII Los datos de Gallo et alii se refieren a las conclusiones de una investigación sobre 392 empresas familiares dentro de una muestra de las 1.000 mayores empresas españolas en 1972.

FIGURA Nº 1: SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

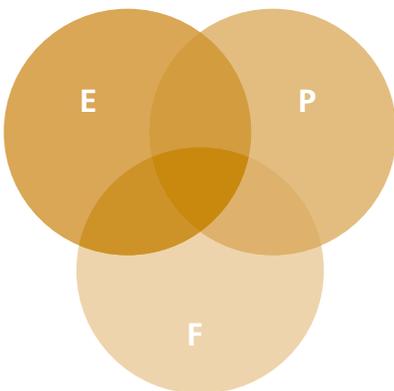


Evolución de las relaciones en la Empresa Familiar.

Con el tiempo, se da la siguiente evolución de los "círculos de intereses", en el sentido de alejarse los centros de dichos círculos, o dicho de otro modo: disminuyen las zonas de solapamiento (los puntos de contacto o interés mutuos entre la propiedad, la empresa y la familia).

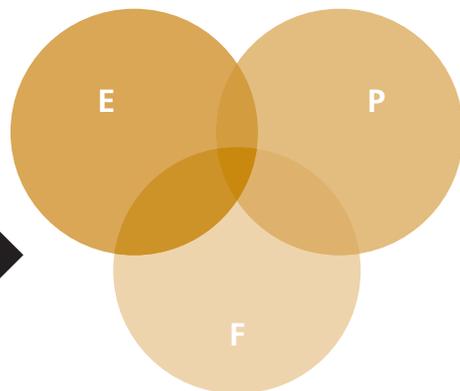
FIGURA Nº 2: EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR.

1ª Generación



Relaciones sencillas y concentradas en pocas personas

3ª Generación



Relaciones complejas y discriminadas entre múltiples personas

Importancia macroeconómica de la Empresa Familiar.

Esta cuestión de la importancia, -señalada como un “hecho” al comienzo del punto 1.1., ya ha sido tratada en el capítulo 1^{XXIX}; si ahora volvemos a ella, es solo como recordatorio (ver Cuadro nº 2), y en apoyo de que, -dada la importancia de la EF en el panorama económico mundial, vale la pena analizar los “porqués” de esas debilidades (que se verán a continuación en el punto 1.2) que conducen a tantos fracasos como los puestos en evidencia por la elevada mortalidad de la EF.

CUADRO Nº 2: EN ESPAÑA, 1.990.

Macromagnitudes	% respecto del total
Número de empresas.	71
Facturación.	61
Plantilla	62
Exportación	59

Fuente: Gallo y Estapé. IESE. 1.990

1.2. Debilidades o “trampas”.

Si un número tan elevado de empresas familiares sucumbe, tiene que haber algún o algunos motivos que se presentan una y otra vez –“trampas profundas” (Gallo, 1989)- en el desenvolvimiento específico de la empresa familiar.

Si convenimos en que la problematicidad de la EF surge alrededor de cómo se desenvuelvan los encuentros entre los tres “círculos de intereses” que las caracteriza (propiedad, empresa y familia), es por aquí por donde habrá que investigar acerca de las “trampas”.

No es aventurado pensar que para alcanzar una vida pacífica de la EF, sea preciso que los agentes de la misma se han de esforzar en la búsqueda y definición de reglas de juego y valores que permitan alcanzar una cultura que pueda perdurar en sus aspectos más esenciales a lo largo del tiempo.

Los prof. Gallo y Estapé,⁴⁹ proponen el siguiente modelo explicativo de las “trampas”, (que podríamos llamar de las “confusiones”) y que se puede resumir del siguiente modo:

XXIX: Véase epígrafe 2 del Capítulo 1.

I. La confusión entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para dirigir.

La coincidencia entre propiedad (a la que se accede por compra, herencia, etc.) y la capacidad para dirigir (que se desarrolla mediante la práctica y el estudio sobre la base de determinadas cualidades innatas) -salvo en los primeros años de desarrollo de la EF en los que sí suele presentarse coincidencia en la persona del fundador-, más tarde esa "coincidencia" se hace más difícil de darse por lo que ha de ser intencionalmente buscada, lograda y evaluada con frecuencia en relación con los que ostentan posiciones de gestión en la EF.

- En cuanto a la necesidad de capacidades directivas, conforme pasa el tiempo se precisan nuevas, distintas y múltiples y más profundas capacidades directivas, estratégicas y organizativas, capacidades integradoras y de especialidad técnica, etc. para cuyo desarrollo, la formación dirigida a los actores de la EF, tiene que jugar un papel fundamental.
- En cuanto a la propiedad y conforme pasa el tiempo, aparecen distintos tipos de titulares, accionistas con mayores o menores porcentajes de propiedad, diferentes edades y carreras profesionales, distintos grados de parentesco.

Frente a todos estos cambios, no es difícil comprender que el hecho de poseer la propiedad -hoy o en el futuro-, no es garantía de que estos propietarios posean las capacidades de dirección apropiadas a las siempre cambiantes situaciones de la empresa. Pese a ello, a una gran parte de propietarios de EE.FF. les resulta prácticamente imposible aceptar esta realidad (trampa) y actuar en consecuencia.

Una manera de poder explicar la facilidad con que los propietarios caen en esa trampa queda palpable bajo la consideración de la diferencia que existe entre un directivo profesional no familiar (DNF) y un propietario directivo. En el primer caso, el DNF está comprometido con una misión que tiene que cumplir, mientras que en el caso del propietario directivo está comprometida toda su persona. El primero tiene que rendir cuentas mientras que el segundo asume la responsabilidad de los dos papeles (director y propietario) a un tiempo. Aquél gestiona con el dinero de otro, mientras que éste lo hace con el dinero propio.

En estas condiciones, resulta muy difícil para el directivo propietario asumir las propias limitaciones y ceder la dirección a un DNF.

En ocasiones esta trampa se institucionaliza si la empresa establece que los cargos de dirección deben ser asumidos por miembros de la familia. Esto es mucho más grave por cuanto lo más probable es que no siempre existan dentro de la familia las personas más adecuadas para cubrir las necesidades directivas de la empresa. Si esta situación se produjera:

- estaríamos ante una clara desventaja frente a los competidores que seleccionan a sus directivos dentro de lo que ofrece el mercado laboral;
- los DNF más capaces sabrían que los puestos directivos les están vedados, por lo que habría que pagarles más para retenerlos porque de otro modo se retirarían por falta de futuro;
- cuando el propietario directivo no contara con las capacidades adecuadas, el DNF que (sin ocupar formalmente el puesto) de hecho le hace el trabajo, la remuneración de este último supondría una duplicación del coste de operación.

II. La confusión de los flujos económicos: “cuando el valor económico generado y distribuido (remuneraciones y dividendos), no siguen las reglas del mercado”.

Las dos manifestaciones más importantes de esta “trampa”, se da en:

- la retribución del trabajo: cuando las retribuciones del trabajo a los miembros de la familia se apartan de los niveles de mercado, permaneciendo largo tiempo:
 - por debajo del mismo (por considerar el predecesor que al ser la empresa propia, “ya lo cobrarán más adelante” bajo la forma de recibir un mayor patrimonio), ó
 - por encima, (con el argumento de que “lo necesitan para vivir”).

Ambas prácticas, además de originar problemas motivacionales serios con repercusión tanto para quienes trabajan en la EF como para quienes sin trabajar son accionistas, distorsionan los costes. Esta distorsión de los costes induce a confusión (trampa) a quienes dirigen la empresa por cuanto impiden la identificación de la auténtica ventaja competitiva ya que los datos ofrecidos enmascaran la situación real impidiendo (o dificultando) actuar para alcanzar la situación competitiva.

Muy a menudo, la remuneración de los directivos familiares se fija según las necesidades personales de cada uno de ellos, más que en función de lo que pagaría el mercado por un desempeño y capacidad equivalente. En este orden de cosas, es revelador el hecho frecuente de que al hijo del predecesor se le aumente el sueldo cuando contrae matrimonio.

Señalemos, a continuación, algunas consecuencias nefastas de las retribuciones por encima de las de mercado:

- Los familiares que no trabajan en la empresa considerarán que en esas remuneraciones infladas se encuentran dividendos que dejarán ellos de percibir y cuotas encubiertas destinadas a retiros. Lo anterior suele denotar una decadencia del espíritu de entrega o dedicación. En situaciones como ésta la familia (que trabaja en la empresa) ejerce sobre la empresa una presión análoga a la de un sindicato, porque los familiares activos no se resignan a bajar el nivel de vida alcanzado si la situación lo exige. La EF llega a su fin cuando pierde sus características competitivas: unidad y compromiso.

- La caja de la empresa es vista como prolongación de la caja de la familia y viceversa (también la visión contraria es perversa). Ejemplos:

- familiares que toman dinero prestado de la empresa;
- familiares que venden a la empresa bienes (o servicios) con precios por encima de los de mercado o sin que esté justificada la necesidad de la adquisición por parte de la empresa;
- se pasan a la empresa gastos personales.

- en lo que se refiere a la retribución del capital: cuando no está en consonancia ni con los resultados y las necesidades de la empresa, ni con la actualidad del mercado de capitales.

- si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no es acorde con las necesidades internas y las condiciones del entorno, la EF se capitaliza o descapitaliza inadecuadamente, y los accionistas terminan encontrándose en situaciones irreales -cuando no excéntricas- de rendimiento de su patrimonio.

Estas situaciones conducen a problemas en la empresa por no dar dividendos (cuando se es remiso a la hora de distribuir beneficios porque se practique una reinversión a ultranza) o a la pérdida de valor y de capacidad de competir cuando la práctica es la contraria en su forma extrema.

El resultado de caer en la trampa de las remuneraciones superiores a las de mercado para los miembros de la familia que la dirigen, y de dividendos inferiores a los normales para los accionistas, es el de suscitar el deseo en estos últimos de luchar por alcanzar el poder de dirigir la empresa para ponerse un sueldo alto o alternativamente luchar para vender su parte lo mejor posible y pronto (a quienes dirigen la EF o a un competidor). Y mientras tanto, enredar. (ver Anexo 4-1, punto 3)

III. La confusión de lazos de afecto (propios de la familia) con los lazos contractuales (propios de la empresa).

El supuesto implícito de cada una de las instituciones en juego (ignorados en la práctica), es:

- de la familia se recibe por lo que se es (de la empresa por lo que se hace);

La confusión se origina por el hecho de que no se comprenden los conflictos de valores que suelen existir entre los de cada una de las instituciones en juego, familia y empresa. Los valores propios de la familia están marcados por el afecto mientras que los de la empresa por la competitividad. Dicho con otras palabras, el vínculo propio de la familia es el amor, mientras que el de la empresa es contractual. Si bien ambos valores no son opuestos, tampoco son similares; por tanto, es preciso tomar conciencia de que no se pueden trasladar sin más, conductas de una institución a otra.

Una manifestación (entre otras muchas) de haber caído en esta trampa: la de muchos predecesores que se despreocupan de preparar salidas a las situaciones del 50-50%. Mientras que hay afecto, este tipo de situación puede funcionar; pero cuando éste se pierde - y es éste un sentimiento muy difícil de transmitir por herencia-, una empresa con semejante estructura puede llegar a una permanente paralización "contractual" de sus decisiones.

IV. Retrasar innecesariamente la sucesión.

La sucesión es el suceso en el que cristalizan todos los problemas larvados y/o embalsados, y que se revela como encrucijada o plaza mayor de los problemas de la EF. Le dedicamos todo un capítulo, por lo que aquí nos limitaremos a señalar que dada su complejidad de gestión, la tentación es, -como siempre que nos enfrentamos a una labor comprometida-, dejarlo para más adelante, y más aún; autoconvencerse de que no hay que afrontarla.

V. Creerse inmunizado con respecto a las trampas anteriores.

Es la más peligrosa de todas las trampas. Consiste en pensar que no se caerá en ninguna trampa porque se poseen los conocimientos adecuados y se tienen las actitudes oportunas.

- Multitud de variantes: el peligro de esta última trampa (que en realidad viene a comprender todas) estriba en que los problemas de las empresas y de las personas de la familia mutan tanto en su forma como en su esencia conforme va pasando el tiempo, de manera que llegan a aparecer como problemas radicalmente nuevos, con lo que se hace imposible reconocerlos adscritos a unas determinadas tipologías para las que el dirigente en cuestión se sienta "vacunado".

Estar personalmente convencido de que por haber meditado sobre la existencia probable de alguna de las trampas de la EF (e incluso por haber trabajado ya en su solución), se está preparado para no caer en otras formas futuras de las mismas trampas que hoy se desconocen, es con toda probabilidad la causa de la mayor parte de los fallos en la continuidad de la EF.

1.3. Otros motivos para la falta de continuidad.

No se trata ahora de "trampas"; a veces se trata de un motivo "irresistible", pero la mayoría de las veces, se trata de motivos consecuencia de haber caído en las trampas anteriores. Veamos algunos:

- una oferta de compra, irresistible.
- necesidad de realizar toda o parte de la empresa para hacer tesorería con la finalidad de aplicarla a otras actividades:

- para diversificar el riesgo de “tener todos los huevos en el mismo cesto”;
- para hacer crecer el patrimonio familiar^{xxx} (más ventajosamente) por otros derroteros;
- a instancia de accionistas algo cansados de hacer siempre lo mismo.
- amplia dilución de la propiedad entre varias ramas familiares tras el paso del tiempo, que les hace comportarse como accionistas anónimos;
- dificultad real para trabajar unidos por parte de diversos miembros de la familia (un caso puede ser la situación planteada a un matrimonio ambos accionistas tras un divorcio);
- falta de herederos interesados en conservar la empresa familiar;
- necesidad de hacer liquidez con la venta de la empresa para satisfacer el impuesto de transmisiones (ya sea por la herencia de la propia empresa, -caso de que por cualquier motivo no haya quedado exenta-, o por la herencia de otros bienes ajenos a la empresa).

Ante este cúmulo de motivos, es preciso tener en cuenta que la empresa familiar no tiene la “obligación” de seguir siendo EF bajo ningún aspecto; es más, en ocasiones, debe dejar de serlo cuando la forzada continuidad como empresa familiar pueda poner en peligro la ventaja competitiva que toda empresa debe tener y que en última instancia legitima su función social. Lo único que cabe cuestionarse es cuantas veces de las que se llega a esta tesitura, se hace por un defecto de liderazgo o por causas auténticamente ajenas a una deficiente gestión de EF o incluso como una postura desde el inicio, deliberada y prudente.

2. Los pilares de la fortaleza de la Empresa Familiar.

Se viene diciendo repetidamente, que la característica más importante por la que la EF supera a la ENF, es la unidad y el compromiso de los miembros de la familia con su EF. No estamos afirmando que esta cualidad se dé siempre, sino que, -cuando se da-, la EF supera a la no familiar. Vamos a intentar dar una justificación de esta afirmación tan categórica, extraída de consideraciones sencillas.

La consecución de la unidad, no se consigue espontáneamente, precisa esfuerzo; consume energía. ¿Quién pone esa “energía”?

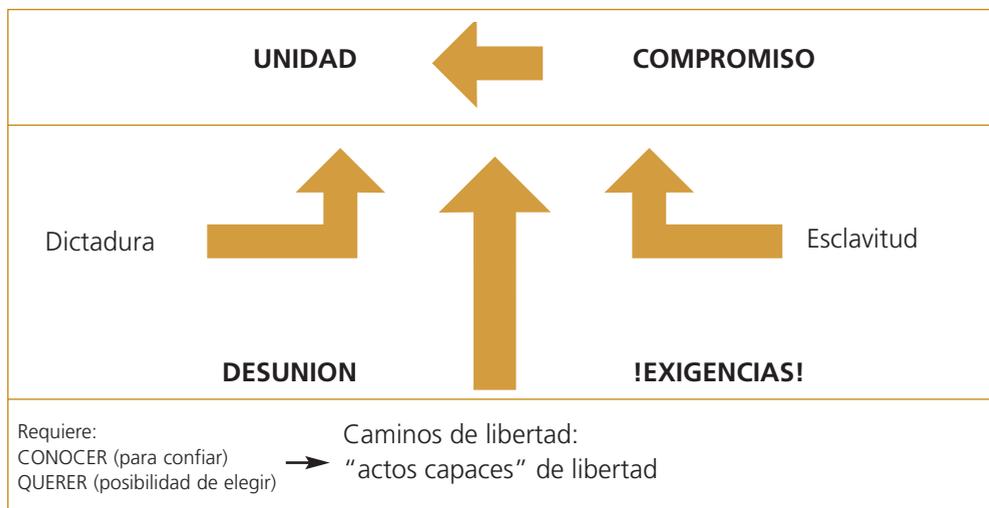
- El miembro de la familia, mediante su compromiso con la empresa (en base a lo que a cada uno pueda concernir según el tipo de vínculo que mantenga, propiedad y/o trabajo).

XXX: Por ejemplo: para tener un patrimonio separado con el que poder satisfacer las obligaciones testamentarias con equidad sin tener que utilizar la distribución del capital empresarial. A veces la falta de patrimonio separado es la consecuencia de la trampa II (confusión de flujos...)

No es el compromiso el único medio para conseguir la unidad; en ocasiones también se consigue la unidad con sistemas que orillan la libertad, tal es el caso de la "dictadura", en cuyo caso el compromiso se transmuta en esclavitud.

La "unidad" forzada en este último supuesto por la dictadura, no es duradera porque se desliza con el paso del tiempo (más pronto que tarde) hacia la desunión; y la actitud que bajo otras condiciones hubiera podido ser de "compromiso" (y entrega), genera ahora -bajo condiciones de esclavitud- exigencias. Ver Figura nº 2.

FIGURA Nº 2. OBJETIVO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR Y MECANISMO DEGENERATIVO QUE COMBATE



La "unidad" fruto del "compromiso", se alcanza por caminos de libertad.

Los caminos de libertad (que conducen al "compromiso"), implican:

- CONOCER (la empresa/personas que la operan) de modo que puedan inspirar confianza;
- QUERER (posibilidad de elegir; trabajar en la EF o fuera de ella).

Esto, que puede parecer una mera disquisición filosófica, es el quicio sobre el que descansa la justificación más importante de cualquier programa formativo dirigido a sucesores y predecesores de la EF, porque:

- si hay algo importante en cualquier empresa, es la potenciación de su diferencia competitiva;

- la fortaleza principal de la EF (vs. la ENF) es la “unidad” y el “compromiso” de sus miembros; degenerada esa característica, sería mejor convertirla en ENF y se ganaría, al menos probabilidad de supervivencia (*ceteris paribus*)

- el “compromiso” se revela, pues, como una variable estratégica, de importancia; lo que ayude a adquirir el compromiso, no tiene precio;

- hay que llevar al candidato a sucesor, a probar su capacidad de compromiso con la empresa por caminos de libertad, que es tanto como:

- dejarle conocer la empresa y las personas, de modo que se puedan ganar su confianza;

- en condiciones de libertad (con posibilidad de elegir; como una opción).

Comprender el comportamiento de la Empresa Familiar es, -como se ha dicho tantas veces-, enfrentarse con una realidad compleja que desborda el terreno economicista, requiriendo una aproximación antropológica importante. Desborda el terreno del “homo economicus”, para adentrarse por el del “homo moralis”. Cuando toca hablar de las fortalezas de la EF, no puede sorprender, pues, que haya que recurrir a conceptos morales (la fortaleza es una virtud). Pues bien; hablaremos-en este caso- de las virtudes de la “unidad” y el “compromiso”, como de auténticos resortes morales sobre los que se edifica la fortaleza de la empresa familiar.

2.1. Caracterización de la “unidad”.

La “unidad” entre las personas o la voluntad de continuar juntos, de “cerrar filas”, y lograr armonía en las preferencias y modos de hacer, se caracteriza por una serie de rasgos que se glosan a continuación. La “unidad”, exhibe:

- Intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la EF, y entre ellos y los miembros de la familia que, sin trabajar en la EF, son solo propietarios;

- Autoridad reconocida que se deposita en un/unos líderes; ello propicia un

- Clima de confianza mutua, que evita luchas por el poder y recelos ante posibles segundas intenciones;

- Comunicación intensa, fluida y sin barreras innecesarias, dado el clima de confianza existente.

- Compenetración resultante de las anteriores condiciones ambientales tiene por consecuencia la simplificación en el diseño de la organización en punto a la asignación de responsabilidades, modos de integración entre directivos y mandos, y niveles de autonomía a conferir, con el resultado de proporcionar

- Flexibilidad a los sistemas de dirección a emplear, para comunicar y controlar.

2.2. Caracterización del "compromiso".

El "compromiso" o lo que es lo mismo: la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, se caracteriza, por:

- la entrega de todos, a la consecución del bien del conjunto;
- la autoexigencia en orden a trabajar cada vez mejor, lo que conlleva
- el sacrificio personal que no reclama más allá de lo que le corresponde y
- el pensamiento a largo plazo.

No hay duda de que el compromiso personal y libremente asumido es, para cualquier empresa, una de las motivaciones más intensas y elevadas que puede llegar a contrarrestar motivaciones negativas (con frecuencia empleadas en las empresas), y a potenciar el efecto de los sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional, cuando los hubiere.

Expresión de las dificultades de ostentar con plenitud las anteriores "ventajas competitivas" de la EF, son los Cuadros nº 2 y Figura nº1 mostrados al comienzo.

CUADRO Nº3: VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EF: LA UNIDAD Y EL COMPROMISO.

UNIDAD (ARMONIA)	COMPROMISO (DEDICACION)
Intereses comunes Autoridad reconocida Confianza mutua Comunicación. Compenetración Flexibilidad.	Entrega a un ideal. Sacrificio personal. Exigencia de lo mejor para la empresa. Pensamiento a largo plazo.

2.3. Cuando estas virtudes se pierden, o el paso de lo óptimo a lo pésimo.

Con la pérdida de estas fortalezas consecuencia de la erosión profunda de la familia propietaria o de la caída de la empresa en las trampas antes citadas, la EF corre el riesgo de pasar de lo óptimo a lo pésimo, de transformar la unidad en desunión y el compromiso en abstención que –a su vez- se expresa en el conjunto de debilidades de las que da cuenta el Cuadro nº 4.

CUADRO 4: CUANDO SE DESPLOMAN LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Unidad	Desunión
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación • Compenetración • Flexibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses en conflicto. • Facciones divididas. • Recelo • Murmuración • Odio personal • Resistencia al cambio.
Compromiso	Abstención
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a un ideal. • Sacrificio personal. • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negación de la entrega • Reivindicación de sacrificios anteriores • Refugio de ineptos. • "El hoy" es lo importante.

Fuente: Gallo, M.A. y Estapé M^a J. : "Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995.

3. La trampa del 50-50%

• Obedece a situaciones o intenciones (en origen), que no tienen por qué perpetuarse ni heredarse, tales como:

- el afecto;

- capacidades complementarias de las del predecesor;

- falta de confianza.

• Puede conducir a paralizar y "matar" la empresa.

• A largo plazo puede conducir a:

- confundir ser propietario con tener suficiente capacidad para dirigir;

- incorporar a la empresa más personas de las necesarias, porque se considere que ambas ramas (las derivadas de cada 50% de propiedad) tienen los mismos derechos;

- no seguir las leyes del mercado en las remuneraciones (la misma remuneraciones a para cada rama, aunque su aportación sea distinta) o en los dividendos (no coherentes con los resultados);

- retrasar la sucesión para no perder el "status quo" (paz para que no afloren agravios pasados).

En estos casos, es aconsejable:

• Consejo de Administración externo y competente;

- Estructura patrimonial adecuada y fórmulas de valoración claras y preestablecidas, para separar en caso de conflicto.
- Protocolo Familiar;
- Cesión de parte de las acciones a un árbitro adecuado.

4. Conclusión.

La evidencia empírica es la de que muy pocas empresas familiares ostentan la totalidad de las fortalezas resumidas en el Cuadro anterior, consecuencia de la dificultad que existe en cualquier grupo humano de alcanzar la perfección moral (porque no cabe duda de que perfecto moralmente sería un grupo con tales calificaciones); dificultad tanto más ardua cuanto más numeroso sea el grupo.

No puede extrañar, pues, que el deterioro de la EF se haga más probable con el paso de sucesivas generaciones por el gobierno y gestión de la empresa, ya que los “motivos vitalizantes” se hacen más difíciles de mantener conforme la empresa se distancia del fundador y su propiedad se dispersa y afluyen nuevas gentes.

¿Mortalidad más elevada de la Empresa Familiar?; naturalmente; ¿momento álgido de los decesos?; tras la Sucesión. ¿Hay alguien que no se lo explique?.

Con todo, el reto para la continuidad y desarrollo de la empresa familiar está en apoyarse decididamente en las fortalezas de la unidad y el compromiso -aún con las limitaciones que impone la humana naturaleza-, haciendo que se transformen en valores y creencias fundamento de su cultura, gracias a una decidida e inteligente determinación de no caer en las trampas profundas. Porque también hay evidencia empírica de que es posible evitarlas. Las EE.FF. que perduran, ostentan las fortalezas enunciadas (en mayor o menor grado).

Nos habíamos planteado al comienzo (ver punto 1.1. Hechos) el objetivo de investigar la naturaleza de las causas de la morbilidad de la EF para sacar consecuencias sobre las posibilidades de la formación en orden a su terapia. Visto el panorama descrito, la respuesta es positiva; la formación, en unos casos, y la información en otros, tienen un importante papel que jugar, no solo en el ámbito de las disciplinas tradicionales (o técnicas), sino en el área de las Humanidades (Antropología, Filosofía, Ética y Psicología).

- en las áreas técnicas, -por ejemplo para combatir “la confusión de la propiedad con las capacidades para dirigir” (trampa nº1)- impartiendo formación a quienes se preparan para suceder o están ya en la gestión, con lo que la formación contribuye a que la propiedad se vea acompañada de competencia técnica;
- con las Humanidades, para despertar la alerta contra las demás “trampas profundas” y sensibilizar a cuantos actores intervienen en la EF, desde cualesquiera de sus círculos de interés, para que conscientes de la importancia y naturaleza de las fortalezas de la EF, las fomenten y contribuyan activamente a procurar su arraigo para el fundamento del tipo de cultura de EF deseada.

Anexo: 4-1

Una Empresa familiar incorrectamente gestionada, puede convertirse en una prision con muchas celdas

Los prisioneros⁵⁰

(Una dramatización, conscientemente enfatizada, para una empresa incorrectamente gestionada)

Las oportunidades y beneficios ofrecidos por un negocio familiar, con frecuencia pueden operar más como una trampa que como una recompensa. Cuando se conceden estos beneficios de manera incorrecta, o en el momento incorrecto, o a las personas incorrectas, se cierra la puerta de una celda y se asegura con llave. De esta manera, se llenan muchas celdas a través de los años, y si no se vacían, sus habitantes pueden tener tendencia a sentirse muy frustrados, insatisfechos y llenos de problemas.

Veamos un caso.

1. Profesionales no familiares.

Joaquín, en la actualidad, tiene 55 años. Es Director Administrativo de una empresa fabricante de muebles de cocina ubicada en la provincia de Guadalajara en la que entró a trabajar nada más terminar el servicio militar. Ha sido su único empleo; un puesto para el que se acreditó tras un largo periodo que se inició como auxiliar administrativo, mientras asistía a una academia nocturna en la que adquirió conocimientos elementales de contabilidad.

Joaquín tiene tres hijos: el mayor, Alberto, ingeniero industrial superior, que trabaja en una empresa en Madrid; le sigue en edad Carmen que está en tercero de CC. Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares y por fin el menor Javier que acaba de empezar sus estudios para graduarse también en Empresariales en la Escuela Universitaria de Guadalajara. Joaquín está orgulloso del hecho de que él es un hombre que se hizo así mismo, pero está empeñado en que sus hijos tengan mejores oportunidades de formación de las que él tuvo.

Joaquín no parece tener ahora la energía -en el trabajo-, que solía hasta hace unos pocos años; sí tiene mucho tiempo y energía para dedicar a sus hijos y para trabajar en casa los fines de semana. También le gusta ir de caza cada vez que puede. Su trabajo, en cambio, le deprime mucho más de lo que experimentaba con anterioridad.

Debido a que la empresa ha pasado por un par de años de crecimiento sin precedentes, sus responsabilidades y la complejidad de su trabajo casi se han duplicado. De hecho, empezó con su primera úlcera hace un par de años, y digiere mal.

Ha apreciado los incrementos de ingresos que le llegaron a la par que las crecientes presiones, particularmente ahora con dos hijos en la universidad; pero no viene durmiendo bien últimamente, y ahora ha aumentado su ritmo de fumar hasta tres cajetillas al día. Joaquín, realmente, no entiende cual es la razón, pero le da terror llegar a trabajar; este pensamiento lo vive con intensidad, especialmente los domingos y cuando va al cine, -mientras se proyecta la película-, se abstrae de la misma y recae una y otra vez sobre su trabajo en la empresa.

El asunto podría tener algo que ver con Fernando, el hijo del fundador de la empresa, de 26 años de edad, que ha estado trabajando con Joaquín últimamente a medida que el fundador entra cada vez más en su "semi-retiro". Joaquín piensa que "el muchacho" es demasiado impaciente algunas veces, y que realmente no entiende (o no aprecia) la historia de la empresa y cómo han evolucionado algunos de los sistemas organizativos.

2. Una Prisión con muchas celdas.

Joaquín no piensa en su situación al modo como puede dar a entender el título del epígrafe. Pero es prisionero de su limitada experiencia; de la limitada capacitación formal que nunca obtuvo en el trabajo; de su edad y del cómodo sueldo al que se ha acostumbrado (y que sabe que nunca lo podrá obtener en ninguna otra empresa).

También es prisionero de los años que ha pasado bajo las órdenes de un empresario poderoso, autocrático, irascible y errático, hasta el punto de que Joaquín ha terminado ajustando su personalidad y estilo de trabajar, a las necesidades y expectativas del fundador.

Joaquín no es la única persona que está en este tipo de situación. Él y quienes le puedan acompañar en situaciones similares, no están confinados físicamente, no. Pero están de la misma manera mantenidos contra su voluntad, en una situación que no es buena para ellos ni para sus empresas. Los hay de muchos tipos:

- Están los Joaquines, empleados de toda la vida, que tienen poco talento, son maltratados (o demasiado bien tratados), y con frecuencia están sobre-remunerados. Estos prisioneros tienen poca empleabilidad y una estructura de deuda personal (con la persona del empresario) que -por parte de los mismos-, prohíbe cualquier consideración de su

renuncia, y que –desde el lado del empleador-, el solo pensamiento de despedirlos parece casi imaginable.

Si pudiéramos asomarnos al pensamiento del sucesor referido a estas personas, sorprenderíamos enunciados tales como:

- “Papá mira a este elemento de la “vieja guardia” y piensa en “lo que sucedió en la ocasión tal...”;
- “¿Los joaquines se hacen a sí mismos de esa manera...?”;
- “¿Ayudó él (papá) a crear “esto”...?”;
- “¿Pudo él haber dedicado más tiempo al desarrollo de sus directivos...?”

El fundador sabía (o debía haber sabido) cuando nacieron sus hijos, que Joaquín todavía estaría allí cuando “los niños” crecieran.

- ¿Por qué no se alentó –por parte del predecesor sobre su hijo- el respeto por las capacidades y la experiencia de Joaquín?
- ¿Por qué Joaquín no ha aceptado al hijo?
- ¿Por qué Joaquín no se detuvo para capacitarse a sí mismo y para capacitar al hijo del fundador y hacer que éste entendiera que han conseguido una larga y útil carrera juntos?
- ¿Deterioró el padre el respeto que el hijo debía al colaborador de la primera hora de su padre con comentarios poco piadosos y frecuentemente manifestados en la presencia del hijo acerca de los hábitos particulares de Joaquín?
- ¿La carrera de cualquier empleado veterano que ha entregado 20 o 30 años de servicios a los propietarios del negocio, siempre tiene que terminar siendo subestimada por los jóvenes y sobre-remunerada por los viejos?
- ¿No existe una mejor manera?; si Joaquín no era competente, ¿por qué no se le dio a conocer este hecho más pronto?

Ciertamente, el fundador tiene suficientes problemas con el mercado, los proveedores, el fisco, etc.; y no quiere precipitar problemas. Pero los problemas se van a presentar, pese a que quiera ignorarlos cuando hay más energía y tiempo para resolverlos. Simplemente se presentarán más tarde. Las personas preferimos seguir cerrando los ojos y pensar que pronto pasará el problema.

3. Más celdas, más prisioneros.

- No solamente los hijos pueden ser acusados, -en ocasiones-, de inhalar sustancias estupefacientes. Hay más fantasía consciente a nivel del propietario de lo que se ve a primera vista. Ellos cierran los ojos a lo que no quieren ver, y ya que no hay nadie que haga obvios estos hechos, estos permanecen y crecen.

- Hay hijas e hijos mal calificados, que llegaron a trabajar para sus padres después de haber eludido su formación;
- ¿quién quiere estudiar filología inglesa ó ingeniería industrial “cuando voy a hacerme cargo de la distribución de los productos de la familia”?;
- “¿quién necesita tener un trabajo fuera, cuando puedo estar bien pagado haciendo las cosas dentro”?.
- “además; piensen en toda la experiencia que obtendré. Mi padre me mostrará cómo hacer las cosas”.

...pueden ser las reflexiones de un hijo.

- Están los hermanos peleones que nunca se llevaron bien, y que ahora se ven forzados a alimentar la artesa común debido a que era lo más fácil de hacer; no tienen experiencia exterior; disfrutaron de la vida bajo el techo familiar; nunca tuvieron una oportunidad para probar su valor.

Toda generación necesita su propia guerra; no la de tipo sangriento, manejando armamento, pero sí la lucha contra extraños en la que se contiene con el espíritu. Las generaciones anteriores tuvieron la Primera y Segunda Guerra Mundial, la Guerra Civil Española y unas cuantas escaramuzas no declaradas, aunque evidentes. Aquellos que sobrevivieron a tales experiencias, pasaron por ellas y quedaron muy marcados. Pero ahora, si tenemos suerte, no tendremos cataclismos que narrar a nuestros jóvenes; en lugar de eso, nuestros hijos deben obtener el sentido de la responsabilidad y de creatividad personal de otras maneras. Sin embargo, queda una verdad irrefutable; la última manera de aprender la confianza en sí mismo, es teniendo un despacho permanentemente reservado en la empresa familiar.

- Están los yernos, que llegaron a trabajar para sus suegros debido a que parecía ser la única manera inmediata de asegurar a sus esposas una vida que continuara el estilo al que se habían acostumbrado con “papá”. Por supuesto, no se dijo de esta manera tan cruda. Probablemente “papá” dijo algo, como: “¿Por qué no?;seguro que podremos emplearle”.

Frecuentemente, estos jóvenes tenían planes enteramente diferentes para su desarrollo profesional, pero dejaron a sus comienzos la carrera, o la docencia, o un empleo en una importante empresa, para unirse al negocio familiar, a un mundo que probablemente no esperaban.

A menudo decidieron unirse a sus suegros (y fueron contratados) por muchas y correctas razones; entre ellas. el reto de trabajar para una empresa en crecimiento que se tiene muy cerca junto a la probabilidad de hacerse cargo de un puesto superior algún día.

El fundador ve a un joven brillante que es suficientemente bien parecido y potencialmente útil. Pero aún con todo eso, el bueno de "papá" no puede ignorar el hecho de que contratar a su yerno es una excelente manera de asegurar que su hija sea cuidada de la manera en que solamente su padre puede hacerlo.

El pobre yerno empieza con dos handicaps significativos en su contra:

- primero que nada, su sueldo es más una dote que una compensación, un hecho que no podrá ignorar por mucho tiempo, y
- en segundo lugar, su principal seguridad le viene de dormir con la hija de su jefe, un hecho que el fundador no podrá ignorar por mucho tiempo.

Cuando los hijos están alrededor, los yernos se quedan como subdirectores.

Otra categoría de prisioneros son los demás parientes y aquellos que han recibido paquetes minoritarios del capital en acciones, con la pretensión (o el supuesto implícito) de que esas acciones algún día valdrán mucho.

- La participación minoritaria en un negocio familiar, puede ser una participación legítima y una inversión para aquellos que realmente tienen una involucración activa en la gestión del negocio. Su retribución es el sueldo, mientras que una participación en el capital, vendría a ser un potente símbolo de reconocimiento a su contribución al crecimiento de la empresa.

- Pero para los propietarios minoritarios no involucrados en la gestión, no hay ningún sueldo. Debido a la fiscalidad y a las necesidades de más efectivo que se normalmente exigen los negocios que crecen, rara vez hay dividendo. Puesto que no hay "mercado" para participaciones minoritarias en este negocio, el pobre propietario minoritario ni siquiera puede vender sus acciones que sirvan para con su producto adquirir alguna clase de bienestar. En este supuesto, el único mercado potencial está constituido por los propietarios mayoritarios actuales, quienes pueden ver en la operación de compra-venta de acciones una razón para comprar a un precio que puede ser o no, "justo". Esta situación casi siempre contribuye a alentar a los propietarios minoritarios a ver como de su propio interés el hostigamiento a los administradores, la crítica a las decisiones, la presión para obtener dividendos, oponerse a las inversiones y en general fomentar los problemas.

- Esto crea una categoría completamente diferente de prisioneros: los directivos propietarios que tienen que enfrentar este cuadro de incansables descontentos. Si los directivos propietarios tienen suficiente suerte para retener la mayoría de las acciones, todo lo que tienen que enfrentar es su sentido de responsabilidad ante el resto de los demás accionistas y una gran cantidad de hostilidades. El negocio empieza a parecerse al motín de una prisión.

- Hay esposas que son prisioneras, que sufren la soledad y/o negligencia de otros. Ellas son prisioneras en una celda de lujo, pieles de invierno, y una buena posición social. Son prisioneras del éxito.

Tal vez el fundador no quiso cargar a su esposa con sus preocupaciones del negocio, de modo que inadvertidamente la impidió participar en su sueño y compartir una parte significativa de su vida. Cuando llegue a ser su viuda, como estadísticamente suele ocurrir, puede encontrarse totalmente dependiente de un negocio que le resulta extraño, y rodeada de asesores seleccionados por su esposo, a quienes nunca llegó a conocer realmente.

Cuando su futuro estaba en las manos de su esposo, por lo menos ella conocía y amaba al que estaba controlando su destino; pero al irse éste, ella puede no saber quién está llevando las riendas de su futuro, o por qué se hace lo que se está haciendo. Es prisionera de un plan de propiedad insensible, dirigido por expertos y concebido por un hombre que la amaba. No tiene ninguna garantía de que su futuro sea el que ella quiere.

- Hay nueras que sufren las consecuencias de negligencias, algunas veces con motivo de resentimientos pasados, otras veces son simplemente ignoradas. Son prisioneras de las incesantes demandas impuestas sobre sus maridos por el negocio en el que se comprometieron; un negocio que estas jóvenes mujeres no entienden y que nadie, además, les ayuda a entender.

La nuera puede ser una prisionera de un conjunto de lealtades conflictivas:

- es leal a su esposo y a lo que entiende como sus requerimientos;
- es leal a su matrimonio y a sus hijos;
- es leal con ella misma, pero también tiene su compromiso con el negocio familiar, con su suegro, y con el resto de la familia.

- La esposa apoyará y defenderá solamente lo que pueda entender, y si no puede entender la razón de las excesivas demandas impuestas a su marido, no soportará que él satisfaga esas demandas por mucho tiempo. Si ella no entiende a donde va el negocio y lo que significará para su esposo y su familia, no podrá compartir su dedicación. Sigue siendo su esposa, porque lo ama, pero se siente acosada por todos lados, por las demandas de un negocio al que le ha empezado a tener rencor. Es una prisionera.

En ambos casos, estas mujeres (esposa del predecesor y esposas de los hijos de aquél) llegan a ser participantes contra su voluntad en el devorador sueño que no comparten o entienden (o que no se les permite compartir o entender). No son prisioneras intencionalmente. Nadie quiso ponerlas en la posición en la que están. Son prisioneras de las circunstancias.

- Finalmente están los otros herederos del fundador, quienes fueron forzados a unirse al negocio bajo presión, -abierta o solapada-, de su padre o de la familia. Era, sencillamente, "lo esperado". O consecuencia de que "los necesitaban". Tal vez el negocio de la familia era la única opción que conocían, debido a que fue la única opción que se les permitió ver. Estos herederos también pueden llegar a ser prisioneros, debido a que el negocio familiar es normalmente una ocupación terminal. Y lo es por dos importantes razones:

- primero, porque la experiencia obtenida en un negocio familiar normalmente no es transferible. Trabajar "para papá", usualmente no es un escalón hacia algo más. En lugar de eso, es una especialización, un estrechamiento del interés general del negocio, hasta una concentración sobre un problema de negocio muy importante, pero muy exclusivo. Es una experiencia en la cual se aplican los conocimientos y capacidades generales, pero que de suyo no hacen al heredero más calificado para ocupaciones administrativas más comunes y más estandarizadas. Esto hace cada vez menos fácil, a medida que pasa el tiempo, que el heredero pueda encontrar un trabajo equivalente fuera de la empresa de la familia. Esta creciente desempleabilidad, unida a la práctica común de sobreremunerar a los miembros de la familia, ayuda a cerrar la puerta de salida al heredero que trabaja.

- la segunda razón importante por la cual el empleo de los miembros de la familia en el negocio familiar tiende a ser terminal, es su lealtad. En la mayoría de los empleos, las personas alrededor del empleador dependen de él para hacer su trabajo lo mejor que pueden, pero en el negocio poseído por la familia, estas personas son, además, sus hermanos, hermanas, padres y primos. Su relación con él va más allá de los intereses del negocio y de las fiestas de Navidad en la oficina. Abandonarlos (mediante renuncia, por ejemplo), con frecuencia significaría trastocar toda su vida.

Algunas veces, la única opción aparentemente viable para algunos herederos es andar alrededor de la empresa familiar, atrapado en una situación desafortunada, sin amor o respeto por el fundador y/o por los demás miembros de la familia.

Por un montón de poderosas razones, muchos negocios familiares albergan a un número significativo de presos contra su voluntad. Todos ellos son prisioneros. Todos están en una posición en la que podrían estar disfrutando de oportunidades y retos, y de la libertad y el control que ofrece un negocio poseído por la familia. Pero no hay disfrute. Hacen lo que hacen bajo coacción. No tienen la voluntad que se necesita para salir de esa red y se sienten maltratados. Ellos merecen algo mejor.

Así como en una empresa estrechamente gobernada no hay lugar para la incompetencia, tampoco lo hay para quien no coopera, o no se compromete, ni tampoco para el amargado. Estas actitudes son como un veneno lento que se acumula en el sistema hasta que la dosis se vuelve abrumadora. Cada dueño de negocio preside una de esas “prisiones” en potencia, pero a menudo, debido a su posición aislada como “jefe”, no se percata de ello.

Más exactamente; es el fundador quien –sin desearlo y con la mejor voluntad– propicia la aparición de prisioneros y se mantiene lamentablemente sin darse cuenta de que ellos existen.

El sucesor, por su parte, pronto se da cuenta de que está funcionando como alcaide a tiempo parcial sobre la gente encarcelada durante el reinado del fundador. Incumbe a él, como otra de sus tareas urgentes, encontrar a esos prisioneros y hacer todo lo que pueda para llegar a liberarlos.

No es difícil encontrarlos. De una u otra forma, se dan a conocer. El problema es liberarlos. Con frecuencia son como caballos en establos incendiados que, pese a ello, no quieren marcharse. Y con mayor frecuencia aún, simplemente no están preparados para arreglárselas en el mundo exterior.

Es una dramatización, obviamente, exagerada. Pero no se olvide el título del Anexo: “Una empresa familiar incorrectamente gestionada puede....etc.”

Capítulo 5.

Organos de gobierno en la empresa familiar

1. Introducción.

Una cuestión previa, es definir qué se entiende por gobierno de la empresa, lo que lleva como exigencia colateral a establecer las diferencias entre funciones de gobierno y funciones de dirección. Sin perjuicio de una delimitación más rigurosa (lo que se hará más adelante), adelantemos aquí que se entiende por acciones de gobierno la disposición de personas, órganos y sistemas de actuar, que hacen posible entre otras, la supervisión de las grandes líneas de la dirección estratégica de la empresa, siendo el principal órgano de gobierno el Consejo de Administración (CA) y –hablando de EF-, hay que añadir a éste último, el Consejo de Familia (CF). Las acciones de dirección se podrían definir por exclusión de las estratégicas, y -si se opta por dar una referencia positiva de las mismas-, las que se refieren a la gestión ordinaria de la empresa o a la puesta en acción de las operaciones que en el corto plazo han de conducir a la consecución de los objetivos estratégicos marcados por los órganos de gobierno.

Que hay acciones de gobierno y acciones de dirección perfectamente distinguibles, es cosa totalmente clara en razón de su objeto, y es muy conveniente que tengan su asiento en órganos diferenciados. En la EF, las acciones de una y otra naturaleza son llevadas a cabo, en muchos casos, por las mismas personas (ahora entramos en el terreno subjetivo del agente que desempeña las acciones de una y otra naturaleza) y es desde este ángulo, bajo el que pretendemos dar razón del por qué se dan motivos añadidos en el caso de la EF para que los órganos de gobierno adquieran todavía más fundamento, y el fundamento “añadido”, es de naturaleza antropológica, como vamos a ver, siguiendo una línea argumental tomada de M.A.Gallo⁵¹.

Dicho de otro modo; ¿por qué ese afán de distingo de órganos, cuando es así que en la EF tantas veces coinciden en las mismas personas las decisiones estratégicas y las ejecutivas?

Cuando se habla de empresa en general, muchos arguyen la necesidad de la distinción apoyándose, por ejemplo, en la teoría de la “agencia”^{xxx} según la cual, los intereses del principal (los propietarios) son contrapuestos a los intereses del agente (la dirección de la empresa), y por ello los propietarios implantan un gobierno (CA) tan fuerte como pueden para velar por sus intereses.

XXXI: Jensen y Meckling, 1976.

En el extremo opuesto (de contradicción) -y un tanto seráfica entendemos nosotros-, se encuentra la teoría de la "tutela"^{xxxii} según la cual la dirección se dedica exclusivamente a buscar los intereses de la propiedad, pues haciéndolo así es como ella misma sale más beneficiada y para hacerlo todavía mejor, busca la ayuda (tutela) de un CA que la apoye.

En ambos casos, se afirma la necesidad de la distinción, si bien, por motivos diversos. En nuestro caso, que es el de la EF, diremos que defender la necesidad de la distinción de órganos de dirección y gobierno, no la hacemos por adherirnos a una u otra teoría enteramente, aunque sí parcialmente. Aunque en muchas ocasiones coincida en la persona de los directores su condición de "principales", es lo cierto que no todos los principales (propietarios según el vocabulario de la teoría de la "agencia") son directores, y puede haber y de hecho hay en ocasiones intereses no convergentes entre ambas figuras; por otra parte, que la dirección necesite tutela (apoyo), indudablemente, sí, como veremos más adelante.

Como señala M.A. Gallo⁵², lo que se pretende con la distinción es "potenciar las capacidades de dirección, aportando más recursos, ayudando a perfeccionar cualidades del equipo directivo, proporcionando un mejor apoyo con conocimientos estratégicos bien contruidos y experimentados, y una superior capacidad de contraste y crítica constructiva".

La necesidad de contraste, viene exigida por la experiencia que todos tenemos de que los actos humanos, aún los conducidos con la máxima racionalidad, no están exentos del sesgo personalísimo del decisor.

La necesidad última de los órganos de gobierno deriva de que querámoslo o no, tenemos una racionalidad sesgada (subjetivismo) que es necesario contrastar.

De quien tiene a su cargo las acciones de gobierno, se espera que cuando se enfrenta a un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de su empresa (análisis DAFO), lo haga con

RACIONALIDAD ECONOMICA

y, en consecuencia, se generen las alternativas estratégicas más adecuadas, pero... a todos nos consta que el proceso de decisiones se ve filtrado por:

- todo un sistema de valores ("conceptos de lo deseable") del decisor que abarca un abanico muy amplio de preferencias que van desde el tipo de deporte preferido, el tipo de pintura, su grado de entrega a labores sociales -desde la teoría o desde la práctica-, y en particular de actitudes que se refieren a cuestiones de la empresa tales como grado de aversión al riesgo, el crecimiento, la diversificación, cuestiones relativas a los socios, la cadena de valor (larga o corta), tipos de directivos con los que se entiende me-

XXXII: Donaldson, 1990.

jor, etc. Actitudes todas ellas implícitas en lo que se podría denominar un sistema más amplio de

RACIONALIDAD PSICOLOGICA

- Todavía las proposiciones surgidas primariamente desde la racionalidad económica que hayan superado la barrera de la racionalidad psicológica, se ven aún sometidas al filtro de la

RACIONALIDAD ETICA

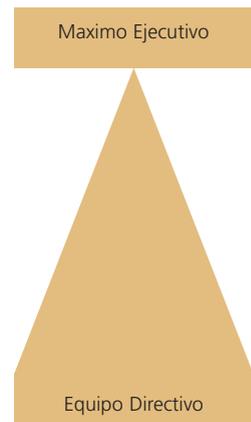
- consistente en elegir la alternativa que aporte el mayor bien común para todos los interesados en la empresa (propietarios, operarios, y directivos, clientes, proveedores, instituciones, etc.)

Todo lo anterior, pone claramente de manifiesto que lo que empezó como una consideración aséptica (racionalidad económica) en el terreno de las Oportunidades/Amenazas, etc. en el DAFO, al pasar por los sucesivos filtros de racionalidad psicológica y ética (ver Figura nº 1), la opción/es superviviente/s están muy condicionadas por las preferencias personales del gobernante⁵³ con lo que puede afirmarse que la racionalidad prevalente del conjunto del proceso es, lo que llama M.A. Gallo, una racionalidad sesgada.

PELIGROS DE LA "RACIONALIDAD SESGADA" SOBRE EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

La racionalidad sesgada, como es obvio, no solo amenaza a los órganos por antonomasia de gobierno (Consejo de Administración y Consejo de Familia) sino también al equipo de dirección.

Si examinamos las labores del Equipo de Dirección, es clara la importancia que puede tener la "racionalidad sesgada" sobre las funciones de dicho equipo. Es de destacar que el riesgo a actuaciones equivocadas (inducidas desde arriba) crece exponencialmente en la medida en que todos los componentes de dicho equipo tengan preferencias personales muy parecidas (lo cual es muy frecuente ya que el Director General tratará de rodarse de directivos con preferencias afines a las suyas).



En efecto; la "racionalidad sesgada", atenta (ó hace particularmente vulnerable):

- la implantación de la estrategia;
- las responsabilidades derivadas de la implantación;
- el control;

- el desarrollo del equipo directivo, tanto del propio Equipo de Dirección (a futuro), como del resto del personal;
- la información veraz que se transmita a quienes tengan derechos sobre la empresa.

FIGURA N° 1: PROCESO DE LAS DECISIONES DE GOBIERNO EN LA EMPRESA.



2. Gobierno y Dirección.

En la organización de las empresas que no solo desean sobrevivir sino continuar siendo exitosas, evolucionar, crecer y perdurar durante años, tiene que darse un importante cambio de rumbo bastante más pronto de lo que la mayoría de sus fundadores piensan. El cambio significa comprender la necesidad de distinguir entre "Dirección" y "Gobierno", y actuar en consecuencia poniendo en operación una nueva organización. Cambio de rumbo, cuya necesidad es difícil de entender, pues la persona que tiene que comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además, es él mismo quien tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa.

Comprender la necesidad de que el gobierno y la dirección han de ser responsabilidades ejercidas en la empresa de manera separada y por personas no plenamente coincidentes, (algo que puede resultar evidente en las empresas que hace tiempo que lo viven), significa para un emprendedor exitoso aceptar un conjunto de puntos que, ni son sencillos, ni tampoco son evidentes.

En la empresa se llama "gobierno" (o acción de gobernar), a disponer de las personas, órganos y sistemas de actuar que hacen posible:

- La supervisión habitual y periódica (por parte del órgano de gobierno) de las grandes líneas de la dirección estratégica, identificando los errores que puede introducir, -en la formulación de la estrategia- el "peso" excesivo de las opiniones y decisiones de la persona que dirige la empresa, bien sea por:
 - el siempre posible sesgo que tiene origen en unas intensas preferencias personales, bien sea por

- los también siempre posibles equivocaciones en sus propios juicios de valor.
- El apoyo a esta persona y a su equipo (por parte del órgano de gobierno) en las dificultades que toda implantación de la estrategia conlleva, ampliando los conocimientos del entorno que se tienen en la empresa y aportando nuevas oportunidades de evolución y, por tanto, de crecimiento.
- Alinear los intereses que todo jefe ejecutivo principal y equipo de dirección tienen, en relación con la empresa que dirigen y con su propio trabajo en ella, con los intereses de unos propietarios que, tal vez, en algunas ocasiones todavía no lo son legalmente por no haberse producido la transmisión, pero que con mucha probabilidad lo serán en el futuro.
- La tutela del desarrollo del equipo directivo. La empresa vale, lo que vale el equipo humano que trabaja en ella, y consiguientemente, las posibilidades de futuro de la empresa depende del futuro que este equipo sea capaz de imaginar y hacer realidad. Ello implica:
 - cuidar este equipo; desarrollar sus capacidades y conseguir que en su seno, se den opiniones diferentes que produzcan contrastes;
 - lograr que la pirámide de edades que conforman el equipo esté equilibrada.

Todo ello, conduce a aumentar el valor de la empresa. Esta tutela, indudablemente puede resultar incómoda si se la compara con la facilidad que representa hacer las cosas con subordinados que piensan de la misma manera que el jefe o que, en el caso de pensar diferente, no se animan a plantear discrepancias.

3. Necesidad de la distinción.

Cuando la empresa no es grande; cuando uno o dos propietarios lo son todo; cuando estas personas, todavía son jóvenes, es posible, -y puede ser que hasta adecuado-, que tanto las tareas de gobierno como las de dirección sean llevadas por ellos mismos al unísono.

Pero más tarde, el incremento de las actividades, la diversificación de los productos y mercados, la internacionalización, la incorporación de directivos, la captación de recursos en los mercados financieros, la incorporación de socios y el inevitable aumento de la edad de los fundadores, conducen a otra serie de necesidades, tales como:

- que puede haber grupos de propietarios con intereses diferentes y todos ellos legítimos;
- múltiples alternativas de actuación estratégica y todas ellas viables;

situaciones, pues, en las que se dan altos riesgos de equivocación en la actuación de las personas que ostentan el poder.

En algún momento, en el camino que va del primer tipo de empresas al segundo, hay que hacer un alto para distinguir gobierno de dirección. Y la experiencia hace ver cómo, en buena parte de las veces, este cambio de rumbo se lleva a cabo tarde y con excesiva timidez.

Hay que distinguir entre Gobierno y Dirección en la empresa, porque cuando no se hace, se cae en una trampa.

El origen de la tentación lo pone el Derecho, cuando otorga el "poder" a quien tiene la propiedad; y si, además, esa misma persona ejerce la dirección, la tentación parece irresistible. Llegados a este punto, parece que lo indicado es ayudar a:

- potenciar lo que es bueno (los órganos de gobierno) y
- evitar los errores.

4. Organos de gobierno.

Entenderemos por "órgano de gobierno", al grupo de personas que, gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo, añaden valor al potenciar las posibilidades de actuación de quienes están al frente de la estructura de responsabilidades⁵⁴.

Los órganos de gobierno en la EF, son:

- El Consejo de Administración (CA), cuyas principales funciones son:
 - El gobierno del "negocio";
 - La gestión del futuro y
 - Control del equipo de gerencia: se orienta a supervisar la actuación de quien ostenta el poder de dirigir la empresa.
- El Consejo de Familia (CF), que tiene a su cargo:
 - El gobierno de la familia;
 - La gestión generacional y
 - El control de la propiedad.
- La Junta General de Accionistas (CGA). Es el lugar en donde el Consejo de Administración rinde cuentas, pide la aprobación a sus actuaciones y la autorización para sus planes de futuro. De los tres hasta aquí enunciados, es el que –pese a su preeminencia jurídica-, es que menos se presta al gobierno eficiente (desde el punto de vista de gestión) por su composición que puede ser universal (Junta universal de accionistas).

El primero y el último, no son privativos de la EF y los citamos sólo a título enunciativo sin detenernos en especificar sus peculiaridades técnico-jurídicas, por no ser de este lugar.

La existencia de cada uno de estos órganos, obedece a razones diferentes:

- en el caso del Consejo de Administración (CA), su existencia viene exigida por el ordenamiento jurídico en la mayoría de los países de economía libre, siendo la forma de gobernar habitualmente empleada por los propietarios de la de la mayoría de las empresas de tamaño medio y grande.
- en el caso del Consejo de Familia (CF), -este sí es privativo de la EF-, la razón obedece a la necesidad de regular las relaciones entre las distintas ramas familiares en conexión con lo que desea la familia para la empresa (a largo plazo) , ó dicho de otro modo, “qué empresa desea” y lo que está dispuesta a aportar la familia a ese propósito.
- la importancia de la Junta General de Accionistas, -con independencia de su obligatoriedad-, es raramente comprendida en la empresa familiar debido al hecho (al menos por lo que se refiere a sus etapas en primera y segunda generación) de que el número de accionistas es pequeño, razón por la que sólo se celebra cuando es necesario para cumplir los requisitos legales, haciéndolo, por lo demás, protocolariamente. Sin embargo -en esas etapas y de cara al futuro-, resulta oportuno potenciar el papel de la Junta General antes de que se produzca la sucesión, celebrándola cuando corresponda y actuando en ella de una manera más significativa en el sentido de no limitarse a dar noticia escueta de los extremos que la ley exige y aprovechar para hacer de ella altavoz de los planes de futuro y noticias de presente de modo que susciten la adhesión de los accionistas a los planes de la empresa. Esta pretensión, en modo alguno deja sin sentido al CF (como luego veremos), ya que en la JGA tienen derecho a estar presentes todos los accionistas (familiares o no) mientras que el CF está restringido a la familia y su propósito específico es otro, como luego se verá.

Es importante para una buena acción de gobierno, que el órgano que la ejerza tenga poderes legales, (caso del Consejo de Administración, CA) pero no es imprescindible. Cuando este órgano exista, deberá, pues, potenciarse. En cualquier caso, con o sin C.A., si quienes tienen poderes legales están dispuestos (y decididos) a hacer caso a otras personas, siempre les será posible contar con un Consejo Asesor en el que se planteen las principales cuestiones de gobierno.

5. Consejo de Administración.

El CA es el órgano responsable de la administración de la empresa, lo que desempeña habitualmente bajo tres formas o canales de ejecución:

- delegando varias de sus propias funciones directivas en la persona del Director General;
- supervisando la actuación de éste y la del equipo directivos, y
- realizando como CA aquellas funciones que no fueron delegadas.

Lo primero que tiene que hacer, pues, el CA es decidir qué delega y que no; y a continuación, elegir al Director General y al resto de directivos.

Funciones del Consejo de Administración (que hacen referencia a la supervisión de las actuaciones del Director General).

- Purificar las estrategias de posibles "preferencias personales equivocadas".
- Unificar (supervisar) las estrategias.
- Evaluar al Equipo directivo.
- Tutelar el desarrollo del Equipo Directivo.
- Velar por los intereses de los accionistas^{XXXIII}.
- Garantizar la veracidad de la información.

La ley, por su parte, establece las siguientes funciones:

- Velar por el patrimonio;
- Rendir, a la Junta de Accionistas:
 - Balance y Cuenta de Resultados por las actividades del ejercicio;
 - Informe de Gestión
 - Otra información que pueda solicitar la Junta.
- Cumplir los mandatos de la Junta General de Accionistas, en lo relativo a:
 - Razón social;
 - Nombramiento de consejeros;
 - Reforma de estatutos;
 - Liquidación de la compañía.

Para lo que queda fuera de las menciones de la ley, el C.A. es soberano, arrojando todas las responsabilidades derivadas de sus decisiones (excepto las que derivan de las actuaciones previstas más arriba y de las que actúa como mero agente de la Junta General de Accionistas.

5.1. Actitud del fundador respecto del Consejo de Administración: no es partidario.

En las empresas familiares de primera generación, las actividades de gobierno y de alta dirección, son generalmente desempeñadas por una misma persona: el fundador.

XXXIII: No deberían excluirse los intereses -generales- de los trabajadores (por ejemplo) su desarrollo formativo y directivo.

- Según los resultados de encuestas publicadas al respecto^{xxxiv}, un tercio de las empresas familiares analizadas no tienen consejo de administración e indican como principales razones para no tenerlo la de que “no es necesario” o que su existencia conduciría a una menor rapidez en la toma de decisiones.
- Incluso en las empresas que tienen consejo de administración, las encuestas revelan que los fundadores no colaboran con energía para que el mismo sea activo y útil, sino que permiten que no pase de ser un consejo “legal” (para cumplir con el mínimo de lo requerido por los estatutos de la empresa) o “nominal” (solo se busca una mejora de la imagen de la empresa por medio de la incorporación de alguna/s persona/s de prestigio). Incluso al comparar las empresas no familiares con las familiares, es precisamente en estas últimas donde se aprecian los niveles inferiores de actividad del consejo de administración^{xxxv}.

Animar a un fundador a tener un consejo de administración activo, no es tarea fácil, porque la actividad del consejo la percibe como una “intromisión” en la toma de unas decisiones de gobierno que antes las hacía él sin la asistencia de nadie, intromisión a la que también se le puede achacar -cuando las cosas no se han pensado suficientemente a fondo-, el defecto de la pérdida de rapidez.

5.2. El Consejo de Administración: ¿es conveniente?.

Veamos algunas de las razones que hacen deseable la actuación operativa del consejo de administración, incluso en las empresas en primera generación:

- Evitar la excesiva influencia de las preferencias personales del fundador en el proceso de dirección estratégica, con el resultado de impedir los necesarios cambios de la estrategia y de la organización. Consecuencia de esa pereza para el cambio, es la constatación de la gran cantidad de empresas familiares que languidecen y mueren.
- Si se desea que la empresa continúe en segunda generación, los miembros de la familia que son propietarios pero no trabajan en la empresa necesitan un órgano con el que puedan ejercitar el gobierno de la empresa.
- De cara al delicado proceso de sucesión, el consejo de administración puede ser de gran ayuda tanto en lo que se refiere al diseño y ejecución de la sucesión, como por la posibilidad de proporcionar un espacio que depara oportunidades para el aprendizaje de los sucesores, siempre que las personas que lo componen y las normas de funcionamiento que lo animan hayan sido seleccionadas cuidadosamente.

XXXIV: Gallo y Cappuyns, 1.997.

XXXV: Alvarez, Gallo y Ricart, 1.998.

5.3. Algunos criterios prácticos para la operación eficaz del Consejo de Administración.

- Número de reuniones: ¿qué es lo oportuno?. Ni tan numerosas, para que en la práctica suplanten a las decisiones que son propias del D. General, ni tan escasas que hagan imposible la supervisión que es una de las razones de ser del propio C.A: cuatro consejos al año, podría ser -en general- un número adecuado de reuniones.
- Duración de cada consejo. Debe establecerse de modo que permita un debate suficiente (ni muy corto, ni excesivo de modo que se esté rendido) y a una hora del día en al que los consejeros estén despejados (no mientras se come y bebe; no tras una comida copiosa; no a altas horas de la noche).
- Información previa. Debe disponerse de la información previa necesaria, distribuida con el tiempo suficiente que permita a los consejeros su análisis; por consiguiente, no esperar a la celebración del consejo para entregar la información.
- Trabajo de los consejeros. Los consejeros tienen que realizar un trabajo previo, estudiando la información recibida, ampliando los datos, aclarando aquellos que no entiendan, etc., en suma: trabajar para la preparación del CA. Luego en sus intervenciones en el Consejo, han de procurar una dedicación equilibrada del tiempo en las exposiciones, evitando el protagonismo personal o directivo.
- Orientación del trabajo del Consejo. Proyectar el orden del día de las sesiones centrada preponderantemente en el debate de la actividad para el futuro de la empresa y de su entorno, evitando caer en los análisis de un pasado que suele lastrar, paralizar y oscurecer la actividad futura.
- Agenda. Se debe facilitar a los consejeros previamente un calendario anual que contemple de una manera general la índole de los temas a debatir en cada reunión del consejo:
 - temas asociados a la fecha, p.e. presupuesto del año siguiente irán asociados a determinadas fechas del calendarios (a finales de año) y
 - temas de coyuntura en otras fechas, tal vez asociadas a determinadas temporadas para analizar el entorno, etc.

UN EJEMPLO DE CALENDARIO, PODRÍA SER:

Mes	Tema	Mes	Tema
Enero	Bonus	Octubre	Estrategias
Junio	Convenio Colectivo (o equivalente)	Noviembre	Presupuesto
Septiembre	Entorno y competidores	Diciembre	Evaluac. Personal Directivo

- Tipo de resoluciones. Hay que intentar que las resoluciones se tomen por consenso, de forma colegiada sin caer en divisiones profundas. Un CA no es un campo de batalla, sino un lugar donde se hace un trabajo en equipo para que la empresa se mantenga en el mercado e incremente su actividad. Para esto es necesario:

- Expresar con claridad y sinceridad, también con sencillez, sin intenciones torcidas y sin herir a los demás, la propia opinión y punto de vista fruto de un análisis pormenorizado y razonado de la situación.

- Escuchar a los demás para aprender de ellos, entender las posiciones y razonamientos y cambiar de opinión si la de otros es mejor y más conveniente.

- La modificación del punto de vista no supone un desprestigio, por tanto, dejemos a un lado la terquedad y la cerrilidad.

- Ser muy claro en la exposición de los argumentos a favor de nuestra posición, sin repetir monótonamente las mismas razones y motivaciones.

- Analizar si de nuestras posiciones, argumentos, etc. se puede aprender algo.

- Evaluar periódicamente la aportación personal al CA, y si en conjunto el CA incrementa el valor de la empresa, aporta racionalidad y los medios necesarios que demanda la dirección.

- Remuneración de los consejeros. Debe establecerse una remuneración de mercado. Ha de cuidarse la "independencia" de juicio del consejero para que sus opiniones sirvan al fin que se ha defendido con anterioridad: la de rectificar la posible racionalidad sesgada del equipo directivo (a parte de otras finalidades) para lo cual no se puede "comprar" su voluntad con cifras exorbitantes^{XXXVI}. Se les debe proteger con seguros de responsabilidad civil y defensa jurídica.

- Número de consejeros: (entre 5 a 9); aunque depende de algunos condicionantes, tales como:

- si es un trabajo en equipo de alto rendimiento (se impone reducir el número de consejeros supeditándolo a la compatibilidad de unos consejeros con otros), debiendo estar caracterizado por:

- estar dispuestos a cambiar de opinión;
- sinceros;
- no repetir;
- no guardar rencores;

XXXVI: A modo de ejemplo (del pasado): una empresa importante (del sector financiero) que contaba con 30 consejeros y se reunían 4 veces al año con una duración de 3 horas/reunión; cobraba cada consejero 600.000 E/año. ¿Se puede mantener la independencia con esa remuneración?. En orden a mantener la independencia, puede valer también el criterio de que la remuneración por la actividad de consejero, no supere el 10-20% de sus ingresos ordinarios.

- Que se confunda la actuación del C.A. con el de la Junta General de accionistas.
- Enfermedades del C.A.:
 - Ignorancia (que no dé información)
 - Pereza: que se dedique a sestear.

Resumiendo; los puntos anteriores ponen de manifiesto tres tareas especialmente críticas del CA en las EE.FF.:

- Desempeñar el control estratégico, supervisando de manera especial la influencia de los sistemas de valores y preferencias personales del director general y del equipo directivo.
- Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el director general tenga mayores posibilidades de formular e implantar la estrategia adecuada.
- Tutelar el desarrollo y potenciación del equipo de personas que conduce la empresa.

Se comprende que sean pocos los casos en los que la EF tiene un CA capaz de desarrollar estas funciones de supervisión, apoyo, aportación, etc., y de conducir el proceso de control estratégico de la compañía. Desgraciadamente, los CA habituales en las EE.FF. tienen tendencia a ser:

- “legalistas”: solo sirven para cumplir los requisitos legales; escasamente se reúnen y cuando lo hacen, es para comentar situaciones pretéritas;
- “inoperantes”: la falta de conocimientos y de capacidades de los miembros del CA no permite una aportación operativa a la dirección de la empresa;
- de “control”: preocupados “básicamente” por “examinar” al director general y exigirle, sin aportar por su parte, capacidades y recursos.
- “paralizantes⁵⁵”: cuando no hay intención de llegar a acuerdos sobre delegación de responsabilidades o no se hacen esfuerzos para potenciar el equipo directivo.

5.5. Funciones y reglas del Consejo de Administración.

Salvador Rus,⁵⁶ recomienda las siguientes funciones (tareas a realizar) a las que deben ceñirse los Consejos de Administración:

- De índole estratégica.
 - Fijar los fines corporativos y las orientaciones básicas para su consecución.
 - Aprobar la entrada en las nuevas líneas de negocio, y la salida de las existentes.
 - Aprobar la compra de empresas y la fusión con otra empresa.
 - Aprobar proyectos que supongan desembolsos importantes.

- Fijar las políticas generales.
- Revisar la adaptación a las nuevas situaciones, cuando cambien las circunstancias del entorno y de la organización.
- Asegurarse de que la dirección ejecutiva apoya los objetivos de la empresa, desarrolla planes operativos y los cumple.
- Tutelar el área de la responsabilidad social, cuidando la buena imagen de la empresa.
- De índole financiera.
- Aprobar los cambios en la estructura financiera y las políticas de endeudamiento.
- Fijar la distribución de beneficios. Dividendos. Fondos estratégicos.
- Aprobar los presupuestos.
- Seguimiento de la marcha de la empresa (control).
- Identificar las necesidades de información, contenido y fechas, para el seguimiento y contrastar lo realizado con lo previsto.
- Analizar las evoluciones del sector y de la competencia.
- Reconsiderar los objetivos y los planes de acción, si los acontecimientos lo justifican.
- Identificar los obstáculos para el progreso.
- Supervisar el plan de mejoras de los puntos débiles de la organización.
- En relación a los Recursos Directivos
- Seleccionar el director general. Fijar sus responsabilidades y objetivos.
- Fijar la retribución del director general y aprobar la de sus inmediatos colaboradores.
- Evaluar la actuación del director general y la de los directivos más importantes.
- Preparar los planes de mejora del director general y aprobar los de sus inmediatos colaboradores.
- Tener al día los planes de sucesión.
- De índole legal.
- Redactar, revisar periódicamente y hacer cumplir los estatutos.
- Autorizar el primer nivel de poderes.
- Señalar las normas para firmas.
- Arbitrar disputas entre accionistas, ejecutivos principales y con otras instituciones.
- Conocer y aprobar los riesgos fiscales y laborales.

- Auditoría
 - Establecer los criterios para auditar, a fin de proteger y custodiar los intereses de los accionistas.
 - Estudiar los informes de los auditores y tomar las decisiones pertinentes.
- Dirección del Consejo de Administración
 - Proponer a los accionistas el tamaño, la composición del Consejo de Administración, el presidente y el cese de consejeros si hay razón.

5.6. Condiciones para el éxito del Consejo de Administración.

Para poner en operación un C.A., los aspectos principales a considerar, son:

- Conseguir que las cualidades de los consejeros resulten adecuadas para la situación en la que se encuentra la empresa, y
- lograr la apertura hacia colegiación de decisiones en las actitudes de quienes hasta ahora gobernaban y dirigían en solitario.

Cuando entre los propietarios no se encuentren las personas con las cualidades necesarias para gobernar, resulta apropiado buscar consejeros externos e independientes que pese a no ser propietarios, los puedan representar con diligencia y lealtad; pero esa decisión no transformará por sí misma, el futuro de la empresa, si no elegimos a las personas idóneas.

Mostramos a continuación, algunos criterios encaminados a encontrar, primero, y persuadir, después al consejero idóneo para que se una a la empresa.

- Apreciar la diversidad.

Son muchos los responsables de EE.FF. que invierten la mayor parte de su tiempo en relacionarse con un pequeño grupo de directivos; raramente los mejores candidatos a consejeros salen de esas confortables redes de proximidad. La diversidad debería ser la primera virtud de un CA por lo que resulta aconsejable, que el actual presidente salga más allá de la esfera de influencia de la propia empresa para encontrar personas con habilidades, experiencias y perspectivas originales.

- Mantener una actitud de búsqueda.

A estos efectos, se debe prestar especial atención a aquellos directivos que saben arriesgarse y que conocen las cargas y desafíos de dirigir una empresa y particularmente a aquellos que han llevado el timón de empresas durante diversos períodos de crecimiento y prosperidad. Una vez se tenga identificados a los candidatos presuntamente idóneos hay que invertir tiempo en conocerlos a fondo. Cumplido lo cual, los candidatos finales deben ser presentados a los miembros de la familia que sean propietarios y a los directivos en activo.

- Hacerles una oferta clara y atractiva.

La oferta para incorporarles, debe hacérsela personalmente el presidente de forma clara y sencilla, subrayando la necesidad que tiene la empresa de contar con consejeros experimentados como él. Será muy importante que el presidente manifieste al candidato por qué cree que éste sería un buen consejero y cómo su experiencia, estilo personal y habilidades se complementarían, con las del resto del consejo.

Se le deben plantear todos los aspectos concernientes a su trabajo; desde el periodo para el que se invita a colaborar, las obligaciones inherentes, las fechas habituales de las reuniones, los objetivos, la remuneración, etc. Cuando un directivo a esas alturas, se plantea acceder al cargo de consejero en una empresa, normalmente lo hace por razones que van más allá del dinero y el avance profesional, sino que más bien lo que busca son nuevos desafíos y el deseo de ayudar a los demás a triunfar.

- No demorar la incorporación.

Es mejor actuar con rapidez que dejar pasar algún tiempo; así podrá el nuevo consejero empezar a aportar su experiencia y valía más pronto, confirmando por parte del presidente las expectativas que previamente le manifestó de aprovechar los conocimientos del consejero. Proyectará muy buena imagen el hecho de que el presidente le dedique el tiempo que sea preciso en facilitar al nuevo consejero una visión global y profunda de la estructura de la empresa, su historia, operaciones, mercados, estrategias y situación financiera. Así mismo debe acompañar al nuevo consejero para que conozca las dependencias de la empresa y a los directivos, clave.

6. El Consejo de Familia.

6.1. Razón de ser del Consejo de Familia.

Cuando se habla de empresa familiar, a los órganos de gobierno comunes hay que añadir el Consejo de Familia (CF). El Consejo de Familia, dicho de una manera sencilla, viene a ser la célula de deliberación y debate que filtra las expectativas-decisiones que adopta la familia en relación con la empresa como antesala de lo que luego los consejeros familiares han de defender en el Consejo de Administración.

Es esta una manera inteligente y sobre todo apropiada de proceder porque preserva el ámbito más formal (y legal) del CA de las tensiones que la discusión de determinados temas pueda suscitar entre los miembros de la familia en íntima conexión con las expectativas estrictamente privadas de los mismos que, de no existir ese ámbito, irrumpiría en el del CA donde deben discutirse los asuntos con otras miras más “profesionales” más del “negocio” y que perturbarían de otro modo tales discusiones. Por consiguiente, una vez hecho su trabajo el Consejo de Familia, sus decisiones son vehiculizadas a los consejeros del CA que las trasladan a dicho Consejo.

La existencia y el correcto funcionamiento del Consejo de Familia es, sin duda, un eficaz instrumento que facilita y potencia el desarrollo de la comunicación (y con ella las relaciones) entre la familia y la empresa. Importa subrayar el aspecto del CF en tanto que instrumento favorecedor de la comunicación empresa-familia, (amén de como órgano de gobierno) función ésta de tanta importancia cuando de lo que se trata es de integrar los propósitos de la familia con los objetivos de la empresa, intentando conciliar ambos, para lo cual se hace imprescindible excitar la motivación de los miembros de la familia que ha de venir precedida del conocimiento de lo que pasa en la empresa, a donde se pretende llegar, y con qué medios.

6.2. Concepto y proceso de implantación del Consejo de Familia.

Cada generación (y a su frente el líder de la misma), tiene ante sí la responsabilidad de gestionar el traspaso generacional de la EF, que es una operación estratégica, si las hay; recibió un patrimonio en funcionamiento (que es de todos los accionistas) y ha de terminar su ciclo cediendo ese patrimonio (que sigue siendo de todos) a la generación venidera. Esto no tiene parangón en la empresa no familiar. Entre sus responsabilidades, ha estado y continuará estando hasta su entrega al sucesor, ejercer el liderazgo de la familia de modo que transcurra el trayecto en condiciones de serenidad que conciten la unidad y el compromiso de los miembros de la familia propietaria con los objetivos de la empresa. El líder necesita en esa singladura estar conectado (formalmente) con la familia por un órgano a través del cual reciba con fidelidad los anhelos de la familia hacia la empresa y transmita a la familia el pulso de la empresa. Pero todo eso, no se produce en un vacío de actividades regladas; requiere una profesionalización, un procedimiento.

El Consejo de Familia: concepto y fines.

El Consejo de Familia esquemáticamente, es:

- La cámara de deliberación y debate sobre “la empresa que quiere la familia” y correlativamente, “qué está dispuesta la familia a aportar” a ese propósito.
- El canal específico de comunicación entre la familia y la empresa (a través del consejo de administración);
- Órgano para el mantenimiento del vínculo familia-empresa (esto es, para mantener la cohesión entre los miembros de la familia en relación la empresa). Se trata en definitiva de mantener y estimular un marco que posibilite el ejercicio de los dos puntos anteriores.

Dicho de otro modo: es el mirador desde el que la familia se asoma a la empresa familiar y al mismo tiempo, la cámara de debate interno en el que se plantean los deseos (imperativos) y aspiraciones de la familia en relación con la empresa familiar. Nada que ver, pues, con el Consejo de Administración.

Está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente (dos o tres veces al año) para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a problemas o a situaciones futuras que surgen del hecho de que sus familiares participan en una empresa ya sea activamente trabajando en ella (en su dirección o en un puesto no directivo), o en su propiedad como accionistas.

Las finalidades del Consejo de Familia están implícitas en los tres rasgos citados más arriba que justifican su existencia, pero podrían sintetizarse en una finalidad principal que lógicamente requiere el concurso de muchas otras finalidades subordinadas. La finalidad principal, no podía ser otra que procurar la continuidad de la empresa en tanto que familiar que es tanto como “gestionar el ciclo generacional” (F. Nogales, 2003). Su fruto más visible (aunque no el único) en la persecución de ese fin último es la estimulación, preparación, y redacción del Protocolo Familiar y seguidamente hacerlo vivir por la familia y actualizarlo periódicamente.

Entre las finalidades subordinadas de un Consejo de Familia, alrededor de cada uno de los tres rasgos definitorios del CF, cabe citar los siguientes:

- Articular creencias y valores compartidos que se pueden plasmar en formulaciones tales como misión de la familia, el protocolo familiar, código ético, y otras.
- Reflexionar sobre el papel de la familia en la empresa familiar;
- Gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión del futuro de la empresa y en el plan familiar.
- Gestionar el patrimonio de la familia;
- Asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio.
- Definir las políticas sucesorias.
- Defender los derechos de los distintos grupos familiares y también los de quienes no trabajan en la empresa y que son o pueden ser accionistas o que puedan incorporarse en el futuro a la empresa.
- Informar sobre acontecimientos recientes :
 - que afecten a la familia.
 - que afecten a la empresa.
- Promover y cuidar la comunicación intrafamiliar, etc.;

El Consejo de Familia debe elegir determinados días del año para reunirse con dedicación específica a los temas que le son propios. Nunca caer en la tentación de “aprovechar” determinadas festividades en las que la familia se reúne de todos modos, (por

ejemplo el día de Navidad o el día del Padre) porque sería arruinar esas reuniones “de siempre” envenenando el clima familiar. Totalmente contraproducente. Hay que elegir fechas exclusivas, y a ser posible, en sitio diferente al hogar familiar.

Es el órgano de gobierno, en definitiva, que tiene como misión fundamental cohesionar la familia a partir de la buena gestión de las dos dimensiones intereses y afectos. ¡Ahí es nada!

Para conseguir lo anterior, el CF debe actuar con procedimientos profesionalizados al modo como lo hace el CA. El CF tiene la tarea fundamental de profesionalizar a todos sus miembros familiares en sus relaciones con la empresa, sea cual sea el rol que dichos miembros familiares puedan ejercer en la misma; sea éste el rol de accionista, directivo, sencillo trabajador, o una mezcla de ellos, la familia debe actuar siempre ante la empresa con la máxima profesionalidad posible.

Programa de actuaciones del Consejo de Familia.

Del enunciado de las líneas programáticas anteriores (finalidades), se siguen las siguientes actividades para el Consejo de Familia:

- Definir la composición del Consejo de Familia, no solo en el sentido de que en su seno se encuentren representadas las distintas ramas familiares, sino determinando, además:
 - los perfiles de los consejeros y del presidente;
 - periodicidad en el cargo de cada uno de ellos;
 - responsabilidades, número de reuniones formales;
 - relaciones institucionales con los otros órganos de gobierno.
 - Plazo de permanencia en el cargo de consejero (ordinariamente, entre 5 y 7 años).
- Explicitación de Objetivos escalonados dentro del arco temporal para el que se produce el nombramiento.
- El Consejo de Familia conforme se acerca el final de la generación a cargo de la empresa y con la antelación suficiente, deberá ir integrando en las diferentes elecciones a representantes de la siguiente generación. Teniendo presente, como se ha manifestado antes, que el valor diferencial que aporta el Consejo de Familia (frente a otros órganos de gobierno) es, esencialmente la gestión del ciclo generacional, siendo ésta una actuación ineludible.

Entre los objetivos comunes a lo largo de cada generación, se encuentran los siguientes⁵⁷:

- Planificar el proceso sucesorio, coordinándolo con los distintos órganos de gobierno (previando la incidencia de la sucesión sobre los mismos).

- Profesionalizar a todos los miembros familiares según sean sus distintos papeles en relación con la empresa (como accionistas, directivos, empleados o una combinación de ellos).
- Cuidar las relaciones entre las distintas ramas familiares e intereses de grupos afines, previendo para ello un calendario de actividades y encuentros anuales.
- Promover la comunicación entre miembros de la generación siguiente a través de un calendario de encuentros que permita el conocimiento entre ellos y de la cultura y valores de la empresa.
- Crear (dentro del Consejo de Familia), una “oficina familiar” activa que preste servicios a los familiares como forma de identificación de éstos con la empresa y reconocimiento de pertenencia a la misma.
- Desarrollar, actualizar y difundir el Protocolo Familiar entre los familiares consanguíneos y políticos.
- Organizar los encuentros o Asambleas Familiares anuales como forma de conocimiento recíproco y cohesión de miembros consanguíneos y políticos.

“Lo importante es que la familia empresaria tome conciencia de que el CF es mucho más que un encuentro de familiares que por su cariño, edad, o poder, se reúnen informalmente para pasar un rato juntos y hablar de sus cosas. El CF es el órgano de gobierno del cual depende que esa familia empresaria siga teniendo en la presente y próxima generación, continuidad como tal familia empresaria en su empresa familiar. Tal objetivo, no se puede conseguir sin una alta profesionalización de sus responsables, formalizar sus relaciones y documentar sus acuerdos” (F. Nogales)

Quiénes participan en el Consejo de Familia.

No existe unanimidad sobre este particular.

- Para algunas familias, deben integrar el Consejo de Familia sólo aquellos familiares consanguíneos que trabajan en la empresa familiar y tienen participación en la propiedad. Sus defensores arguyen que los temas familiares más íntimos se deben exponer sólo ante una audiencia limitada porque de este modo será más fácil mantener un clima (otra cosa es que no trascienda, que sí lo hará) de confidencialidad. Así mismo, dicen, la comunicación es más fácil porque los presentes dominan los valores sobreentendidos y las claves.
- Para otras, a estas reuniones se deben convocar a todos los miembros de la familia, incluyendo adolescentes y cónyuges. A su favor hay numerosos argumentos, entre ellos que:
 - la EF afecta a estas personas (y viceversa);

- que los parientes políticos se enterarán de cualquier modo de los resultados de estas reuniones a través de sus cónyuges, y se sentirán discriminadas con el consiguiente efecto negativo;

- participar en las reuniones ayuda a que, -quienes con la otra postura no hubieran sido invitadas-, se compenetren de la cultura y tradición familiar y se familiaricen con la visión más amplia que relaciona a la familia con la empresa.

- tanto los adolescentes como los cónyuges pueden hacer contribuciones valiosas con sus puntos de vista no sesgados por la tradición familiar. Si el tenor de estas reuniones es correcto, tanto los adolescentes como los cónyuges pueden empezar a articular sus propias intenciones en relación con la EF y ésta es una información vital para la planificación familiar.

El número ideal de personas que componen el Consejo de Familia no debe rebasar las 8-12 personas, y en su composición se ha de tratar de equilibrar, los siguientes aspectos:

- Que haya accionistas que trabajan y que no;

- Que haya miembros de cada generación (no más de tres);

- Que haya hombres y mujeres;

- Que haya familiares directos y políticos^{XXXVII};

- Que haya familiares que ya han trabajado en la empresa y otros que se pueden incorporar en el futuro;

- Que haya una representación equilibrada de las diferentes ramas (especial mente cuando se trata de una sociedad de primos)

Normalmente, en un Consejo Familiar sólo participan miembros de la familia; sin embargo, puede nombrarse un asesor externo^{XXXVIII} para que ayude a la creación y desarrollo del Consejo Familiar, y para que colabore en el proceso de negociación y redacción del protocolo. Puede, así mismo, colaborar en la gestión de los temas críticos que vayan emergiendo en cada momento.

Temas-Clave de un Consejo de Familia.

Ver Anexos 5-1 y 5-2 al final del capítulo.

XXXVII: Suele resultar beneficioso, porque la pretensión de que los hijos políticos se mantengan al margen es ilusoria. Lo normal es que ellos y ellas influyan sobre sus cónyuges, que -en el caso de no asistir a las reuniones de la Asamblea-, sólo escucharían una versión de lo ocurrido, y es probable que su situación en la familia empresarial como consecuencia, la percibieran como de cierta marginación. La presencia de familiares políticos en el Consejo de Familia, ofrece la oportunidad a éstos de manifestarse como miembros plenos de la familia empresarial (cuando es el caso de que en muchas familias empresarias se desenvuelven en este sentido con cierta marginación), aunque no les sea posible, si así se tiene decidido, trabajar en la empresa.

XXXVIII: Sería la mínima expresión del Consejo Asesor al que nos hemos referido con anterioridad en el epígrafe 4.

6.3. Junta de Familia y Asamblea Familiar.

Cuando la empresa está en manos de la segunda y tercera generación, dado el mayor número de familiares existente, junto al Consejo de Familia propiamente dicho con las características que venimos apuntando se suele ver acompañando por unos, -llamémosles círculos de apoyo-, de composición más numerosa que pretende fines complementarios (constituirse en correas de transmisión del Consejo de Familia) a los de aquél. Así, encontramos:

- la Junta de Familia (o Foro de Familia): lo forman todos los familiares con propiedad en la empresa y sus cónyuges; tiene un carácter sobre todo informativo;
- la Asamblea Familiar: sus objetivos son dobles:
 - mantener la armonía, interacción y comunicación entre los miembros de las diferentes familias que se van formando a medida que los hijos y nietos se van casando;
 - disponer de un órgano que permita centralizar toda la información y formación que se pueda dar tanto a la familia en su conjunto, como a los futuros miembros de la empresa, ya sea como trabajadores o como accionistas.

6.4. Condiciones para el éxito del Consejo de Familia.

Los aspectos principales a considerar, son:

- comunicación intrafamiliar, aceptable basada en una predisposición para comunicarse francamente y compartir intereses y problemas con una mentalidad constructiva;
- reglas del juego consensuadas y documentadas^{xxxix};
- cultura de relaciones formales: la existencia de una estructura formalizada (liderazgo, periodicidad de reuniones, adecuada gestión de las mismas) que permita canalizar la resolución de los temas que se le plantean al Consejo.
 - Cuando la familia involucrada en la empresa familiar tiene un importante número de familiares, la creación de una estructura formalizada como es la Asamblea Familiar, se hace especialmente necesaria en orden a alcanzar la condición para el éxito mencionada en el anteriormente).
- representación de cada rama familiar.

Un Consejo de Familia no puede implantarse con esperanzas de éxito, si no existe previamente un clima aceptable de relaciones entre sus miembros; pero las relaciones acep-

XXXIX: A este respecto, el Protocolo Familiar constituye el complemento insustituible; no en vano, Protocolo y Consejo de Familia son los instrumentos más frecuentes a través de los cuales se materializa el desarrollo de la comunicación Familia-Empresa.

tables pueden deteriorarse si estas solo se realizan de manera espontánea e informal. Este último tipo de relaciones son útiles solamente en el ámbito doméstico, pero no son suficientes para consolidarlas en ámbitos más complejos como son los existentes en una EF. El futuro de dichas relaciones se garantiza cuando los acuerdos se formalizan y documentan, y ello solo es posible, si previamente hay unas reglas de juego como base para la consecución de dichos acuerdos y en los cuales han participado todos sus representantes⁵⁸.

7. El Comité de Dirección.

Pese a que el Comité de Dirección no sea un órgano de gobierno (lo es de Dirección), lo traemos aquí por la importancia que reviste su papel de integración de los máximos ejecutivos de la empresa y por el protagonismo que sus miembros tienen de enlace con los órganos de gobierno. Es un órgano de apoyo a la dirección (a diferencia del Consejo de Administración que es un órgano de gobierno).

Funciones:

- Proporciona al director general el espacio idóneo para integrar a los diferentes directivos en la consecución del objetivo común;
- Ofrece oportunidades a los directivos para:
 - participar en la formulación de la estrategia (que más tarde debatirá para terminar sancionando o no, el Consejo de Administración)
 - aprender los unos de los otros, con oportunidad de los debates.

Aunque hay muchos fundadores que prescinden del Consejo de Administración (en tanto que elemento de la Organización), son muchos menos los que lo hacen del Comité de Dirección, por el gran apoyo que les reporta para el esfuerzo del día a día. Con todo, un fundador que desee asegurar con éxito la sucesión, debe potenciar ambos órganos, el Consejo, en tanto que órgano de gobierno y el Comité como órgano que hoy le apoya a él y mañana a su sucesor.

7.1. Principales características del Comité de Dirección en la Empresa Familiar.

Los medios para la integración de las personas -y en particular de los directivos-, son múltiples; de entre ellos destaca la cultura de la empresa, pues al venir la cultura determinada por los valores y creencias compartidos por la organización, es el nexo más fuerte entre quienes la componen. Con todo, la cultura de empresa no es suficiente, es solo el telón de fondo que debiera constituir la fuente de las políticas, y precisa de instrumentos más explicitadores. Uno de ellos es el Comité de Dirección (CD).

A. Ventajas que presenta el Comité de Dirección, para los directivos de la EF.

Principales	Adicionales
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzan un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, participando en sus sucesivas formulaciones; • Conocen lo que se está haciendo en otras áreas de la empresa, y se relacionan con los responsables; • Establecen modos de potenciar los resultados del conjunto por la coordinación de las actividades; • Participan en las decisiones, teniendo la oportunidad de influir en las metas y modos de hacer de otros, así como de mejorar la propia opinión con las aportaciones de sus colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los directivos que no son miembros de la familia, pues al recibir información importante sobre la empresa y la familia, y al participar en las decisiones, comprueban que están "realmente incluidos" en el equipo que dirige la empresa. • Motivar a los directivos que sí son miembros de la familia a una mayor autoexigencia en su trabajo; • Facilitar el conocimiento entre unos y otros, y el compromiso de todos con la estrategia de la empresa.

B. Peligros a concitar en el ejercicio del Comité de Dirección, derivados de la condición de Empresa Familiar.

Cuando la EF cae en la trampa de confundir los lazos de afecto (propios de la familia) con los lazos contractuales (propios de la empresa), se inducen -en el funcionamiento del CD-, determinadas disfunciones de las que hay que estar atentos y que pasamos a enumerar seguidamente:

- Cuando se hace del CD un órgano exclusivo para directivos que son miembros de la familia;
- Cuando se reserva información a los directivos miembros de la familia, sin razones plenamente convincentes;
- Cuando se promueve o permite que los directivos no miembros de la familia, se limiten a acatar lo que dicen los de la familia, sin permitirles opinar en contra de éstos y mucho menos, exigir el cumplimiento de los compromisos que les puedan afectar.

Las EE.FF. que han caído en la citada trampa, mantienen por lo general y como consecuencia estructuras erróneas (duplicadas, de árbol genealógico, tribales, policiales^{XL}, etc.) lo que interfiere el ejercicio de un auténtico CD. Cuando todo esto ocurre, las dificultades de funcionamiento del CD en la EF conducen a que el directivo máximo responsable, sea o no miembro de la familia, gobierne en soledad con el riesgo de actuar como dictador, o a que la organización tenga muchas cabezas, sin auténtica dirección general, pues nadie está dispuesto a obedecer ni a integrarse, pero sí a participar en un repetitivo e interminable diálogo de sordos en el que nadie cambia de opinión.

XL: Términos todos ellos con los que describe Miguel A. Gallo las estructuras hipertróficas a las que conduce la confusión de lazos citada más arriba.

7.2. El Comité de Dirección, para el sucesor.

Pese a que el fundador de una empresa familiar pueda trabajar por mucho tiempo sin apoyarse en un Comité de Dirección, es muy difícil que el sucesor pueda prescindir de dicho Comité. ¿Motivos?:

- la empresa que el sucesor ha de dirigir va a ser normalmente de mayor tamaño y complejidad y, por tanto, precisará de un nivel superior de coordinación en sus actividades.
- el sucesor, que ha de dirigir, forma parte de los directivos que son de mayor edad que la suya y con más experiencia, el tipo de apoyo que le puede proporcionar el Comité de Dirección le va a resultar difícilmente sustituible por otros medios.
- puede darse la situación de que haya miembros de la familia con porcentajes significativos de propiedad que, trabajando en cargos directivos deseen formar parte del Comité de Dirección.
- a algunos de los demás propietarios -ahora miembros del consejo de administración^{XLI} -, la existencia de un Comité de Dirección les proporciona una mayor seguridad, les infunde una mayor confianza. En efecto; la existencia del Comité asegura que las decisiones importantes -por ejemplo, la adquisición de un equipo costoso-, se adoptan en el seno de un órgano pluripersonal tras someterlas a debate, lo que en principio, a los accionistas -familiares o no-, laboralmente pasivos especialmente, da mayor seguridad de contraste.

XLI: C.A. que en primera generación o no existía o como si no existiera, por su irrelevancia práctica.

Anexos

ANEXO 5-1: TEMAS-CLAVE DE UN CONSEJO DE FAMILIA (I)⁵⁹

<ul style="list-style-type: none">• Tipo de formación a fomentar para los hijos.• Cual presenta mayores cualidades e inclinación para liderar el grupo familiar.• Cual será el tipo de relación entre familia y empresa, antes de que los hijos trabajen en la empresa.• ¿Fomentaré que mis hijos trabajen en la empresa?• Cómo será la inserción de mis hijos en la empresa.• ¿Por qué mi familia tendrá interés en continuar con el negocio?• ¿Por qué no vender la empresa y distribuir el dinero entre los hijos para que cada uno desarrolle su propio proyecto profesional?• ¿Cuál será la filosofía (prioridades) de la familia con respecto de la empresa?• ¿Cómo serán compensados los familiares no interesados en el negocio?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cree la familia, desde su punto de vista, que la empresa va a ser una fuente de ventajas para su miembros o una fuente de conflictos?• ¿Cómo piensa el líder familiar mantener buenas relaciones entre los familiares, resolver los conflictos y conservar la armonía?• ¿De qué forma resolverá la familia y la empresa las cuestiones de compensación familiar?• ¿Cuáles son los objetivos personales y profesionales de los familiares comprometidos en el negocio?• ¿Tendrán derecho a trabajar en la empresa todos los familiares que lo deseen?. ¿Qué condiciones se pondrían para salvar las “trampas” de la EF?• ¿Es éste el momento de establecer normas, tales como fomentar que los familiares adquieran –antes de ingresar en la empresa-, experiencia laboral fuera de la misma?
--	--

Fuente: A. Pithod, y S. Doderó, 1997.

ANEXO 5-2: TEMAS-CLAVE DE UN CONSEJO DE FAMILIA (II)⁶⁰

<p>Metas de largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos de la familia para la empresa?. • ¿Conservarla en la familia? • ¿Venderla, llegado el caso? • ¿Transformarla en una empresas con socios no familiares?. 	<p>Participación en la propiedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes estarían facultados para poseer acciones en la empresa? • ¿Quiénes tendrán derecho de voto en la gestión de la empresa. • ¿Quiénes participarán en las futuras ampliaciones de capital? • ¿Cuál puede ser la política de dividendos? • ¿Qué pasará en relación con la participación en la propiedad en la generación siguiente? • ¿Se debe tratar a los miembros activos de manera diferente que a los miembros pasivos?
<p>Filosofía de la familia respecto de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Priman los intereses de la familia sobre los de la empresa? • ¿Priman los intereses de la empresa? • ¿Una combinación de ambos?. Y de ser así, ¿cómo? 	<p>Sucesión en la dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál será el criterio para elegir al próximo líder? • ¿Cuándo tendrá lugar la transmisión? • ¿Qué se debería hacer en el caso de una elección desacertada? • ¿Cuáles son las aspiraciones del predecesor para su retiro? • ¿Cómo le puede ayudar la familia para lograrlas?
<p>Miembros de la familia en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál debería ser el criterio para el ingreso? • ¿Debe permitirse el ingreso de los yernos y nueras? • ¿Cómo definir los papeles a jugar por cada miembro de la familia? • ¿Cómo deben ser remunerados los miembros de la familia? • ¿Cómo debe ser evaluado su rendimiento? • ¿Qué pasa si los miembros no llegan a dar el nivel apropiado? 	<p>Varios</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa debería contar con directores profesionales? • De ser así, ¿cómo se debería relacionar la familia con ellos? • ¿Cómo se puede asegurar la estabilidad de los empleados leales? • ¿Qué papel debería desempeñar la empresa en la comunidad local?
<p>Relaciones dentro de la Familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué responsabilidades tendrán los miembros hacia los demás? • ¿Cuál es la mejor manera de generar un clima que aliente la colaboración y el respeto mutuos? • ¿Cómo se debería hacer frente a las diferencias dentro de la familia? 	

Fuente: Peter Leach, 1991.

Capítulo 6.

Directivos no familiares

1. Introducción

La necesidad de profesionalizar, se impone entre otros motivos por dos necesidades fundamentales que se dan en cualquier empresa: la necesidad de cambiar y la de crecer; necesidades mutuamente dependientes.

En la primera mitad del pasado siglo, los empresarios, en su gran mayoría autodidactas, podían afrontar, por sí solos, el reto de dirigir la empresa durante largo tiempo. Era suficiente con su voluntad de iniciar un proyecto, desarrollarlo y vencer todas las dificultades para que perdurase. Ahora ya no basta con su esfuerzo aislado sino que la necesidad de cambio requiere habilidades nuevas que, probablemente, él no las posea.

La necesidad de profesionalizar, deviene así mismo con fuerza de la necesidad de crecer. El crecimiento exige más focos de atención y se termina imponiendo la delegación bajo la amenaza de el estrangulamiento y la rigidez, si no se hace; pero es que, además, si la empresa es familiar y es del tipo de "empresa de trabajo familiar" (ETF) -ver último punto del capítulo 1-, entonces el crecimiento continuado será imprescindible también para adecuar la empresa a la pirámide de miembros de la familia (propietarios) que se va ampliando con el paso del tiempo.

En fin, a medida que la empresa crece y se enfrenta al mercado globalizado donde una decisión, crisis o especulación en el extremo oriente le afecta igualmente que si se hubiese producido en la provincia vecina, necesita personal más especializado y se enfrenta a nuevos problemas relacionados con la satisfacción de la demanda y la creación de modernos sistemas de organización que posiblemente ya no están al alcance del fundador o del empresario familiar a cargo.

Cuando el empresario familiar jefe ejecutivo principal percibe estas señales de advertencia, debe explorar los caminos para rediseñar su equipo de dirección y reconsiderar su propio rol en la empresa y el de cada uno de los miembros de la familia. Naturalmente, si en la familia del empresario existen auténticos talentos empresariales, nadie mejor que ellos para conocer el negocio en el que se ha movido la familia durante tiempo. Pero si no es así, se deberá elegir entre dos alternativas: o el empresario familiar y su actual equipo de dirección permanecen esperando a que puedan desarrollar sus capacidades para enfrentarse a los nuevos retos, o contratar a profesionales que sepan manejar organizaciones en entornos inestables, cambiantes y altamente competitivos. Si se produjese esta segunda alternativa, y con ella apareciesen personas hasta ahora ajenas a la empresa familiar, se introducirían, con toda seguridad, nuevos valores.

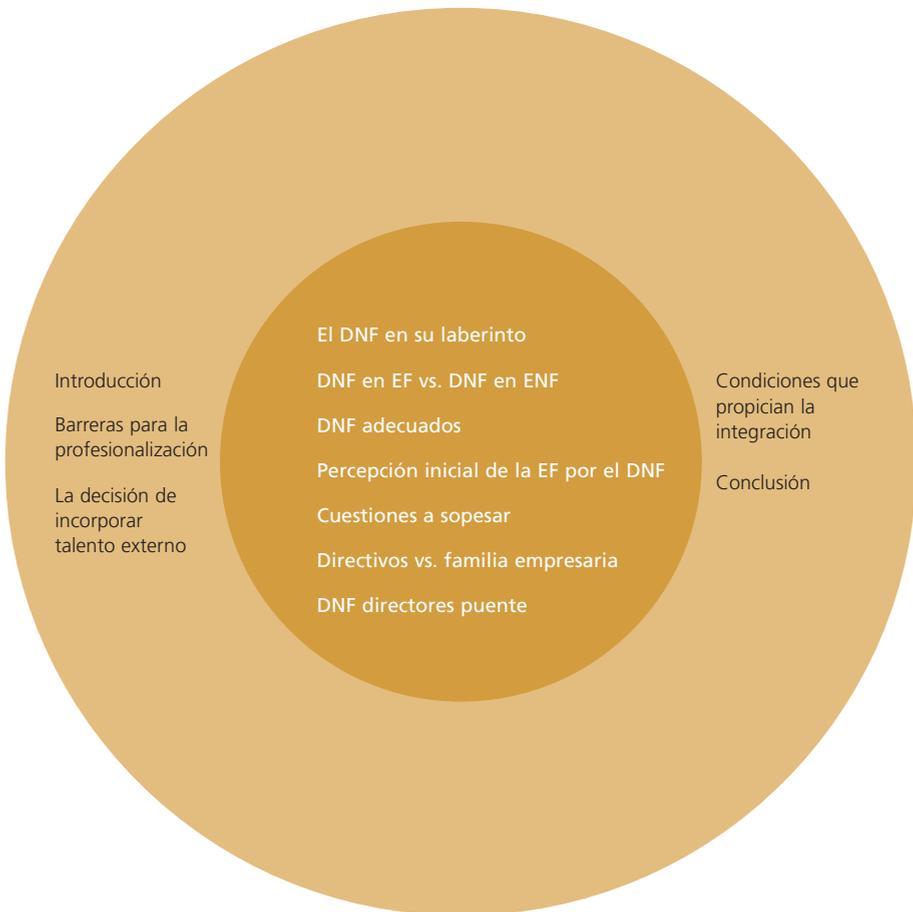
La antigua pauta paternalista y unipersonal, consistente en un solo fundador/ padre/socio/gestor (todo en una pieza) debe dar paso, –bajo la nueva configuración–, a una cultura en la que el control sea compartido y muchas personas participen en la planificación del futuro de la empresa. Ya no es suficiente con la intuición del fundador; se hace necesario nueva savia, nuevas energías, nuevos métodos y nuevas ideas que rompan con la visión partidista (con la expresión de sesgada, la hemos calificado en el capítulo 5) del fundador o del Jefe Ejecutivo Principal familiar. La EF debe abrir las puertas para recibir las ideas creativas y el aire fresco de los directivos no familiares. Una familia no puede satisfacer, por sí sola, todas las necesidades de la empresa. Son evidentes los riesgos y los peligros de que la monocultura y la visión unilateral de una empresa dirigida tan solo por miembros de la familia pueden ocasionar en un entorno cada vez más dinámico y cambiante. La familia debe cultivar y atraer buenos directivos, desarrollar sus capacidades y alentar las capacidades de estos últimos a la empresa. Y debe hacerlo en el momento oportuno, antes de que los dolores del crecimiento se hagan crónicos, y con auténtico convencimiento.

El desarrollo conceptual del capítulo está planteado desde dos perspectivas (ver Figura nº 1): desde la perspectiva de la empresa (círculo envolvente) y desde la del directivo no familiar (círculo envuelta). Desde la primera, se examinan las barreras que se alzan contra la profesionalización, las consideraciones que debe hacerse la familia empresaria que se dispone a admitir talento externo, y las condiciones que propician la integración de DNF .

Desde la segunda perspectiva analizamos, en primer lugar, la situación marco que se plantea todo directivo que está considerando si entrar o no en la EF (el DNF en su laberinto, la hemos llamado); qué diferencias se aprecian en el comportamiento del DNF en las EE.FF. vs. las ENF; actitudes del DNF adecuado; cómo percibe inicialmente un DNF a las EE.FF y qué cuestiones fundamentales se plantea a la hora de dar el paso. Se cierra esta segunda parte con el examen de las líneas sensibles entre los DNF y la familia empresaria.

FIGURA N° 1

Plan del Capítulo



2. Barreras a la profesionalización.

Si tantos beneficios se derivan de profesionalizar la EF, ¿qué es lo que hace que esta no se produzca decididamente?

Busquemos los orígenes del retraso, comenzando por alumbrar la distinción entre gestión profesional (requerida por las nuevas exigencias que se acaban de denunciar en la introducción) y gestión del empresario (la que ha desempeñado hasta el presente el fundador de una manera espontánea) puede servir el cuadro nº 1 (Peter Leach, 1991).

2.1. Viejas funciones (directivas), nuevos enfoques, evidentes limitaciones.

De la distinción (gestión profesional-gestión del empresario), emergen nuevas áreas (o adquieren más riqueza de matices) que evidencia mayores posibilidades para la gestión que de otro modo quedarían inéditas. Ver Cuadro nº 1.

La necesidad de la transición desde la gestión intuitiva del empresario a la profesional, por lo general se la reconoce pero sólo a partir de una vaga idea de que algo anda mal y una sensación de que se requiere un enfoque diferente, pero no se sabe a ciencia cierta cuál.

Y a demás; todo este proceso de concienciación se produce con una enorme pérdida de tiempo. Muy lentamente.

2.2. Qué detiene a los empresarios para profesionalizar las empresas familiares.

Toda esta parsimoniosa manifestación, no es sino la consecuencia de que los propietarios de las EE.FF. se enfrentan a serios obstáculos cuando se deciden a profesionalizar sus empresas, a saber:

- Dificultades para delegar responsabilidad.
- Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Ausencia de una ocupación alternativa posible para el empresario.
- Lealtad familiar hacia los empleados, "de siempre".
- Dificultades para delegar responsabilidad.

La incapacidad de los empresarios para delegar, puede provenir:

- de una falta de confianza en los demás;
- sus necesidades de poder les impiden ceder el control sobre la toma de decisiones.

CUADRO N° 1: GESTIÓN PROFESIONAL VS. GESTIÓN DEL EMPRESARIO⁶¹

Funciones directivas	Gestión profesional	Gestión del empresario
Desarrollo	Desarrollo planificado de la dirección: identificar las necesidades; idear los programas.	Desarrollo "ad hoc", a través de la experiencia en la tarea.
Presupuesto	Criterios de gestión; vigilancia de las desviaciones.	Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes.
Innovación	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento; Disposición a asumir riesgos calculados.	Se privilegian las principales innovaciones; Disposición para asumir mayores riesgos.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención.
Cultura	Bien definida.	Vagamente definida y orientada a la familia.
Beneficios	Orientación a los beneficios, que son una meta explícita.	El beneficio es una consecuencia.
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales.	Planificación informal ad hoc.
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes.	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades.
Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios por objetivos.	Control parcial, ad hoc, poca aplicación de medidas formales.

Fuente: Peter Leach, 1991.

La idea de contar con un equipo directivo –lo que conlleva que otros participarán en las decisiones-, a menudo resulta amenazador desde el punto de vista excesivamente independiente del empresario.

- Los puestos de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.

Otro freno frecuente en las EE.FF. es que los puestos de autoridad, están reservados para los miembros de la familia. En muchas EE.FF. (del tipo ETF ó Empresas de Trabajo Familiar) la "razón de ser" de la empresa es satisfacer las necesidades de la familia, y la designación de personas ajenas a la familia no concuerda con este objetivo. Contra esta objeción que tales familias esgrimen, la experiencia constata que la habilidad que la familia suele aportar (cuando se procede con ese automatismo que esas familias demandan), puede ser limitada.

Con todo, la idea de vincular el poder con la familia está tan interiorizada, que en muchos casos aún cuando se hayan incorporado directivos de fuera, éstos pueden advertir

que no es posible actuar con eficacia porque la empresa no opera “como una empresa corriente”, o porque la familia interfiere en apoyo de los empleados de la primera hora que son considerados casi como parte de la familia. Ante esta situación, el directivo profesional puede encontrar extremadamente difícil desarrollar su parcela de poder. Esto se manifiesta aún en empresas que han hecho con éxito la transición hacia la gestión profesional; aún así, con frecuencia el personal de la propia empresa y la clientela, prefieren el trato con un apoderado de la familia que con un DNF.

- Temor a perder el control por parte de la familia.

Compartir decisiones, es dar participación a otros en el ejercicio del poder, aunque el poder resida en la propiedad. Para quienes de una manera personalista desde la fundación detentan a un tiempo el poder originario y su ejercicio por coincidir en su persona la propiedad (que es de la que dimanan ambos atributos), no les resulta a los mismos fácilmente escindibles esos dos aspectos. Pero es que, además, la escisión llevaría aparejada muchas otras determinaciones conexas, como son: la distribución de funciones, descripción de las tareas con la consiguiente servidumbre (ante los ojos del propietario) de acotación de campos de actuación o dicho de otro modo poner límites al ejercicio de su “disposición” hasta ese momento, omnímodo; y esto es algo difícil de digerir.

- Ausencia de una ocupación alternativa posible para el empresario.

El empresario inserto en la cultura peculiar que venimos describiendo, puede presentir que, de hacer caso a los consejos de los expertos en el sentido de profesionalizar su empresa con su correlato de delegación, al ceder -en plano inmediato- control, etc. puede quedar ocioso (o al menos así lo percibe). Lo que ocurre muchas veces es que, en realidad, él se viene ocupando de lo que le gusta y orilla aquellas actividades para las que no se siente preparado. Esta situación se da, con mucha frecuencia, en fundadores que conocen muy bien aspectos particulares del acontecer empresarial del que proceden (todos han sido “cocineros antes que frailes”) y cuando fundaron su empresa se aplicaron con fruición en lo que sabían y gracias a ello han sacado la empresa adelante. Se sienten autorrealizados porque lo que hacen lo hacen bien y son celebrados por ello y tienden a pensar que “eso, aún hoy, sigue siendo lo más importante” .

- Lealtad familiar hacia los empleados, “de siempre” .

Recurrir a directivos no familiares llamados del exterior (de directivos hablamos, está claro, no de empleados auxiliares administrativos), supone respecto de los empleados de toda la vida:

- en el mejor de los casos cuando se trate de un puesto de nueva creación: que se va a dar entrada a una persona que recortará las competencias de otros empleados/directivos de toda la vida, (o al menos con la que estos últimos tendrán que contar);

- si se trata de potenciar un puesto ya existente, no digamos nada: se está explicitando el hecho de que entre los empleados de toda la vida no hay quien pueda ser promovido a ese puesto directivo, cuando no, que alguien va ser degradado.

No hay soluciones fáciles ni rápidas para los propietarios y las familias que buscan sortear esos obstáculos a fin de profesionalizar sus empresas. Requiere una decidida disposición para el cambio, un firme propósito y alguien de la familia preparado para liderar el proceso. En otras palabras; se necesita afrontar el proceso de pautar las relaciones de la familia con la empresa, lo que más adelante tratamos con el nombre de planificación estratégica de la familia que desemboca en el protocolo familiar. Uno de los objetivos de dicho plan es lograr el adecuado equilibrio entre la familia y la empresa; un equilibrio que, no podía ser de otra manera, se modifica a lo largo de los años.

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y gestionada, es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa. De ahí que se hayan de tomar las cautelas necesarias para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso, haciendo peligrar el futuro crecimiento de la empresa.

Planificar y profesionalizar la empresa, no es una cuestión superflua sino algo esencial; si un empresario –que tenga dificultades para delegar y que está trabajando “hasta las cejas”-, pudiera comprender esto y reconocer que planear su tiempo le permitiría hacer un mejor uso del mismo, tanto la empresa como su calidad de vida (su higiene mental, especialmente), saldrían beneficiadas.

3. La decisión de incorporar talento externo.

Las empresas en expansión, no tardan en darse cuenta de que no basta con los miembros de la familia para cubrir los puestos directivos. Potenciar el talento en una EF, es un proceso complejo que no se arregla solo con el mero fichaje de buenos ejecutivos. Hay que saber también capitalizar el talento interno.

3.1. Capitalizar el talento interno.

Ello requiere una planificación estratégica previa, con objeto de que realmente la operación pueda tener el éxito deseado.

El primer problema está, en muchas ocasiones, en que el empresario que busca talento no sabe cómo “encajarlo” dentro de su empresa. En este caso, el planteamiento previo, es:

- qué papel se reserva para él, y
- definir qué cultura empresarial quiere tener.

Respecto del papel que se reserva el empresario, supone una autoacotación a su poder, y como veremos más tarde es el origen de unas determinadas barreras.

En cuanto a la cultura; acabamos de decir que resulta clave definir de entrada el tipo de cultura. Así, la empresa puede tener, por ejemplo:

- una cultura de equipos ejecutivos normales, ó
- preferir un esquema que prime la cultura de disponer de emprendedores en cada nivel.

Este segundo modelo es más difícil de gestionar pero, en cambio, puede ofrecer mayores dosis de talento, y por tanto, de progreso innovación y creatividad.

Si se apuesta por la cultura emprendedora, hay que buscar una combinación de talento externo e interno para evitar (si no se hubiera tomado la precaución de prepararlo y alentararlo desde el interior) que llegado el caso de incorporar al externo, fuera fagocitado por el conservadurismo ambiente quedando esterilizado el empeño. Esto implica la previa identificación de los directivos interno capaces de impulsar la gestión emprendedora.

Por fin, para una adecuada gestión del cambio que implicaría esta estrategia de incorporar talento, resulta imprescindible que la máxima autoridad de la EF mantenga en todo momento un claro apoyo a los ejecutivos por los que ha apostado, sin emitir señales de flaqueza o de titubeos sobre las decisiones tomadas. Si no se hace así, el proyecto fracasará.

3.2. La decisión de admitir un director externo

La decisión de admitir un director externo a la familia, tiene que ser una consecuencia de la decisión previa de profesionalizar la EF. La entrada del director externo debe venir precedida del saneamiento por parte del jefe ejecutivo máximo familiar, de situaciones que pudieran dar la traste con el desempeño de la difícil misión del entrante, para que le permita desenvolverse razonablemente (luego matizaremos este término) dentro de un plano profesional y no ser llamado a remediar males “políticos” que quemarían al profesional y arruinarían las expectativas que pudieran abrigarse sobre mejora de la gestión empresarial.

- Cuando una familia por disputas internas decide contratar sin más a un gerente no familiar, por lo general está buscando un puesto gerencial para que realice un papel político. Esta operación es de alto riesgo para todos, teniendo en el mejor de los casos como único beneficio una ralentización (nada más) de su proceso de deterioro, pues los familiares (origen de las disputas internas), lo más probable es que “ni coman ni dejen comer”.

No hay gerencia eficaz posible sin un acuerdo previo entre los propietarios; buscar un gerente “para ver a quien nos da la razón” es ahondar las posiciones de las partes. Esta actitud suele tener como consecuencia la rotación de gerentes, bien porque la facción que se siente “incomprendida” no dejará trabajar al gerente, o bien porque éste, al verse inmerso en un océano de conflictos ajenos a sus responsabilidades, acabará por irse.

- También en estos casos puede ocurrir que la familia al verse en una situación de bloqueo y ante la necesidad de un gerente externo, elija sin percatarse, a una persona sin escrúpulos, que aprovechándose de la situación, haga un gran daño a la empresa (“a río revuelto, ganancia de pescadores”).

En definitiva; un gerente externo serio, nunca trabajará para una EF dividida ya que ello empañará su trayectoria profesional. Por tanto, la entrada de un gerente profesional en la EF, es una decisión de gran trascendencia, tanto para la empresa como para la familia, y por supuesto para el mismo DNF.

4. El directivo no familiar en su laberinto.

Cuando se aborda la incorporación a la EF de directivos no familiares (DNF), no se trata solo (ni principalmente) de enjuiciar la competencia profesional del posible directivo no familiar (DNF), sino saber si se pueden “casa” dos culturas: las de la Familia y/o la EF, con la del propio profesional. Algunos se refieren a este asunto de otro modo; se preguntan si es posible alcanzar un “contrato intelectual” entre la Familia y/o EF con el posible DNF, lo cual nos parece que centra más la cuestión.

Vistas las cosas del lado del DNF, la nota diferencial más importante entre la gerencia de una empresa familiar de otra no familiar, es que en aquélla el ámbito familiar (de algún modo), es un contenido más a gestionar, sea el gerente un miembro de la familia, o no⁶². Si a cualquiera le cuesta gestionar su propia familia, cuanto más si el DNF ha de gestionar una familia ajena.

Este gerente, siempre tendrá sobre la mesa algún asunto en el que se ven mezclados criterios de análisis estrictamente empresariales con criterios claramente familiares.

Al menos esta situación se da con mucha frecuencia durante las tres primeras generaciones. A partir de entonces, si la empresa ha crecido mucho, ha profesionalizado sus estructuras y órganos de gobierno y la familia empresaria no está en el equipo de gerencia de la empresa, se puede decir que la gerencia de una empresa familiar tiene pocas diferencias con la de una ENF; pero hasta ese momento, es difícil separar lo estrictamente empresarial de lo estrictamente familiar.

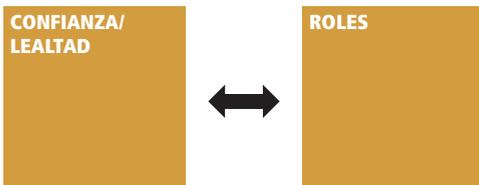
Este doble aspecto de gestión ambivalente (Empresa-con elementos^{XLII} de gestión Familiar) desde la percepción del DNF es en sí mismo un elemento de gestión de nuevo cuño de gran significación cualitativa para el DNF y de acuerdo a su disposición o no a asumirla, define su perfil como potencial gerente de EF.

XLII: Esos elemento de gestión familiar a ojos “profesionales” del DNF, puede verlos como elementos “intrusos” de su campo de operaciones...

5. Directivos en la EF vs. directivos en la ENF.

Las diferencias entre uno y otro escenario, por lo que hace al ejercicio profesional del Directivo, bascula alrededor de los siguientes aspectos (binomio):

- confianza (otorgada por la Empresa al DNF); íntimamente (ó proporcionalmente) relacionada con la lealtad que despierta en el DNF hacia la EF;



- los roles (que desempeña el DNF) de:
 - apoyar y complementar al fundador;
 - apoyar y aconsejar a la familia (en las etapas críticas);
 - ayudar a incorporar a la siguiente generación;
 - ayudar a la continuidad de la EF como tal.

sin parangón en la ENF.

Cada uno de los “polos” del anterior “dipolo”, requiere una serie de condicionantes (a aportar interactivamente tanto por parte de la Familia/Empresa como por parte del DNF) para que se “active” eficazmente:

El polo confianza/lealtad, se desencadena a partir de la selección del directivo (acto que constituye por sí mismo una apuesta de confianza por parte de la familia/empresa); esa muestra de confianza inspira en el directivo una lealtad hacia quienes le han elegido (confianza → lealtad). El desempeño de la labor profesional, -a lo largo de la que irá recibiendo nuevos encargos, delegación de poder, etc.-, irá confirmando la lealtad del DNF hacia la empresa, lo que robustecerá la confianza que inicialmente se le otorgó al DNF, con lo que se desemboca en la lealtad/confianza (lealtad → confianza). Esta secuencia anudará una vinculación potente entre DNF y la familia/empresa con el resultado final de interiorizar en el DNF una especie de “Contrato psicológico” con la misma.

El polo roles, se apoya ó supone una serie de capacidades, tales como:

- adaptabilidad al cambio, según demande:
 - la evolución de la familia;
 - la evolución de las relaciones propiedad y poder;

- mediador en conflictos de la familia que afecten a la empresa, para:
 - conocer y conciliar intereses de la Familia;
 - ídem. de la Empresa Familiar;
 - tener autoridad moral en ambas esferas.
- tolerantes, para asumir:
 - ser pospuesto vs. Familia;
 - preferencias personales diferentes en el diseño de la estrategia.

6. Directivos no familiares adecuados.

Desde el punto de vista del candidato DNF, será directivo adecuado, -como condición previa-, quien asuma la complejidad de gestionar la empresa en presencia de influencias de origen no estrictamente empresarial sino familiar, como se acaba de señalar más arriba.

Todo gerente externo en la EF sabe que frecuentemente se le presentan situaciones en las que tiene que dirimir entre lo que él haría desde criterios estrictamente empresariales y lo que intuye (o le consta) le gustaría hacer a la familia (y por tanto a la familia le gustaría que él hiciese). Es mas; si lo que él haría cree que es lo correcto, se impone -para materializarlo-, el deber de convencer a la familia. Para convencer a la familia, en el DNF han de darse las siguientes condiciones previas:

- que se identifique con valores de la familia;
- posea capacidad negociadora, y
- se haya ganado el respeto de todas las partes con poder de decisión. Esta última característica es muy difícil de alcanzar en una generación de hermanos con paridad accionarial sobre todo, si se encuentran enfrentados.

Si en el perfil del DNF se dan estas características, su papel y función en la EF puede ser altamente beneficioso para todos. Lo importante es que ambas partes, familia empresaria y gerente, reconozcan la especificidad del perfil gerencial y se apoyen mutuamente en el difícil desafío de gerenciar una empresa familiar por un DNF.

Desde el punto de vista del empresario, -y también desde la contemplación objetiva del asunto-, DNF adecuados son los que sean capaces de de mantener y potenciar las ventajas competitivas de la Empresa.

Este objetivo precisa, acumulativamente:

- encontrarlos + atraerlos + seleccionarlos correctamente;
- motivarlos;

- que desarrollen sus capacidades, y
- conservarlos en la EF.

¿Cuáles son las razones para la permanencia de los DNF en la EF?

La respuesta, es:

- cuando comparte los estilos de dirección;
- si ve posibilidad de desarrollar la carrera profesional;
- si se ve "incluido" en el grupo de la alta dirección

No existe un perfil universalmente definido de DNF para la EF, -o de un Equipo de Gerencia si nos referimos a una pluralidad de ellos que trabajan simultáneamente en la EF, sino que éste requiere una buena adaptación a las peculiaridades de la generación a cargo de la empresa. No es lo mismo un Equipo de Gerencia para una EF en primera generación, que para otra en segunda generación; cada una tiene sus especificidades, las cuales hay que comprender y dar respuesta adecuada en función de la evolución del crecimiento familiar y empresarial.

7. Percepción inicial de la Empresa Familiar por parte de un joven recién graduado como escenario para su futuro profesional.

La percepción que tiene el profesional de la EF, tiene mucho que ver con aspectos tales como los que siguen.

7.1. Factores.

- Coexistencia (difícil) de papeles clave en las mismas personas (propietarios, directivos y familiares). Esto es un hecho y se ha tratado en el capítulo 5 cómo se pueden combatir las "decisiones sesgadas" con la puesta en acción adecuadamente de los órganos de gobierno Consejo de Administración y Consejo de Familia; las empresas familiares que visualicen al exterior estos órganos de gobierno en operación, serán atractivas a los ojos del supuesto DNF que se plantee ingresar en alguna de ellas.

- Forzosa convivencia, entre: cultura de la Familia y Cultura de la Empresa; es otro hecho. Lejos de ser una debilidad, puede ser una fortaleza, si:

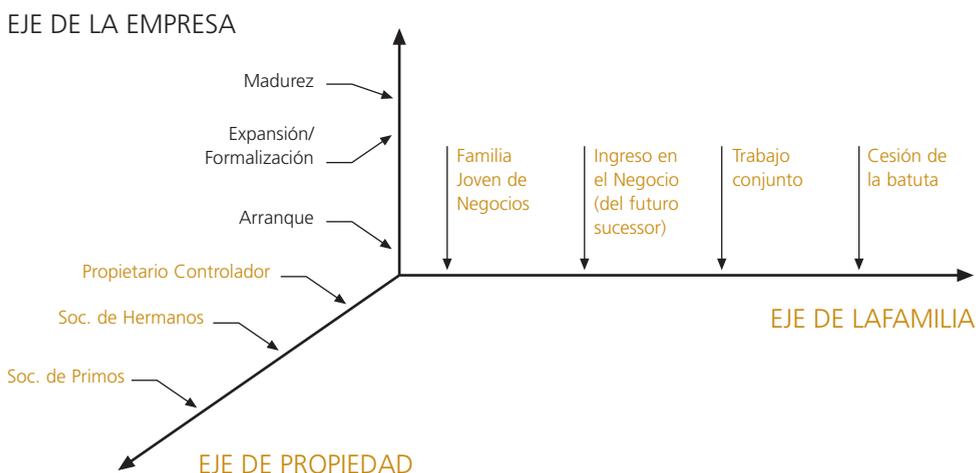
- la cultura de la empresa es extensión de la de la familia (lo que asegura la coherencia entre ambas y no la contradicción, que sería lo nefasto, tratándose, como se trata, de EF) , y
- se inspiran en comportamientos éticos, lo que destierra prácticas asimétricas de enriquecimiento.

- Etapas de la vida de la empresa marcadas (cuando no a remolque de) las etapas de la vida de la familia. (ver Figura nº 2). Esta condición ineludible, puede presentar atractivos (oportunidades) para el joven DNF si su potencial ingreso se plantea en una combinación apropiada de los valores representados en el espacio tridimensional representado en dicha figura; hay configuraciones de valores en los ejes de empresa-de la familia-de la propiedad que se prestan más que otros a ofrecer un “recorrido” profesional más lisonjero que otros.

7.2. Las barreras de determinados tópicos negativos.

- “En la EF, los DNF tienen un techo”. Con arreglo a lo que se acaba de decir, en determinados momentos y en determinadas EE.FF., es cierto; en otras no, (salvo el puesto de Presidente del Consejo de Administración).
- “Lo mejor es para los miembros de la familia con independencia de sus capacidades”. Es verdad en las EE.FF. incorrectamente gestionadas, y falso en las bien dirigidas.
- “Es difícil dirigir la EF hacia el crecimiento sin llegar a contrariar a los familiares”. Dirigir hacia el crecimiento, implica políticas de austeridad en el reparto de dividendos, lo que puede incomodar a los accionistas pasivos si la empresa no practica una política correcta de comunicación que concite la adhesión (por el conocimiento) a los objetivos de la empresa. Un Consejo de Familia operativo, puede invalidar la objeción que estamos comentando.
- “La EF cae en las trampas profundas”. El enunciado, para ser cierto debería haber intercalado la palabra “a menudo”.

FIGURA Nº. 2. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL. (K.E. GERSICK, JOHN A. DAVIS, MCCOLLOM E I. LANSBERG)



Fuente: Gersick, et alii. 1991.

Resumiendo: como tantas veces y en tantas cosas, los estereotipos se basan en verdades estadísticas (la mayoría de los opositores fracasan; la renta per capita de un país es de tal magnitud, etc.); pero la vida profesional, (como en las oposiciones o en los ingresos personales) se experimenta caso a caso.

8. Cuestiones a sopesar por cualquier candidato a Director.

Cualquier candidato a Gerente de EF (por activa o por pasiva), debería examinar con detenimiento, sus respuestas a la siguiente lista⁶³ "sensible" para, a partir de las mismas, sopesar si reúne o no las condiciones de éxito para el desempeño del cargo de gerente de una EF.

- La Generación en la que se encuentra la familia (no es lo mismo depender del fundador, que de varios primos que toman decisiones).
- El número de familiares que trabajan en la empresa, su experiencia y formación. ¿CÓmodo de armoniosa es su relación?:
- Los familiares que desempeñan puestos directivos con los que tendría estrecha relación.
- La existencia y funcionamiento de órganos de gobierno o su posible implantación.
- Las relaciones habidas con gerentes anteriores.
- Las vinculaciones de la "vieja guardia" con los propietarios.
- Los valores de la familia empresaria y el encaje de los del candidato a gerente.
- La imagen de la familia empresaria en la comunidad.
- La sensibilidad de la familia por el desarrollo profesional.
- La posible temporalidad y techo del puesto directivo.

Fuente: F. Nogales, 2003.

9. Directivos profesionales vs. familia empresaria.

Tres son los aspectos más importantes (Beckhard, Davis y Hollander, 1989)⁶⁴ a los que son sensibles los DNF en su desenvolvimiento en la EF. Tienen que ver, con:

- Su relación con la familia.
- Su relación con la nueva dirección.
- Problemas de planificación de la carrera profesional y de su vida, en suma.

Ni que decir tiene, que cuando adquieren su máxima intensidad las tres de esas direcciones de sensibilidad es con la oportunidad de algún cambio básico clave en la em-

presa como por, ejemplo: una enfermedad grave del empresario, su decisión de jubilarse, la consideración de transferir la empresa (venta o fusión), ante la inminencia de sustanciar una sucesión previamente planeada sea por un miembro de la familia o por un DNF externo de nuevo ingreso. Cualquiera de esos cambios básicos “ponen a prueba” al DNF.

Examinemos cada una de esas líneas de sensibilidad, sucesivamente.

A. Relación del DNF con la familia.

La incidencia que tiene el comportamiento de la dirección de la empresa (desempeñada por un miembro de la familia) y la familia que la sustenta sobre los directivos no familiares, es un marco demasiado amplio para que se le pueda considerar a efectos prácticos sin antes fraccionarlo en relación con determinados aspectos, por decirlo así, de roce con el DNF.

- Alrededor del control y la toma de decisiones.

La familia, -salvo los miembros de la misma que trabajan en la empresa-, como una fuerza influyente en la dirección del negocio, queda para el DNF como en un segundo plano; tal vez se la considera como una “música de fondo”, -una constante-, que se manifiesta por una política de altos/bajos dividendos repartidos, o por las desiguales remuneraciones respecto de los DNF, pero nada más.

Es cuando se presenta una situación de cambio profundo, cuando esa situación trasciende a la estructura de control e influencia por parte de la familia y es entonces percibida por los miembros ajenos a la misma. En efecto; preocupada la familia por su propia posición económica, sus miembros tienden a interesarse más por los asuntos de la empresa; por cómo se toman las decisiones; quién gestiona qué (recursos); etc.

Ante este cambio de sensibilidad de la familia en relación con la empresa, los profesionales de ésta empiezan a preocuparse por lo que puede ser una interferencia entre la familia y sus respectivas actividades, (en definitiva entre propiedad y dirección). Esta preocupación plantea cuestiones de poder y dependiendo de su intensidad, puede hacer que los directivos se planteen otras opciones profesionales.

- Alrededor de la percepción de los valores de la familia.

La percepción de los valores de la familia, afecta de forma significativa a las decisiones de carrera profesional y a la moral y a la motivación de los miembros ajenos a la familia; en particular la percepción por parte de los profesionales, de cómo el fundador y luego la familia, valoran la competencia profesional y su prelación en comparación con las relaciones dimanantes del parentesco, y cómo manejan ambos atributos a la hora de asignar las recompensas.

- Alrededor de la remuneración

La equidad percibida por los DNF en los sistemas de remuneración para los miembros de la familia en relación con los ajenos a la misma, tiene gran importancia en relación con las decisiones que puedan tomar estos últimos respecto de sus carreras profesionales. La preocupación del DNF no suele ser la de disfrutar un sueldo igual al de un miembro de la familia, sino la de un sueldo equitativo, entendiendo por tal, el proporcional al trabajo realizado por cada uno con independencia de su relación familiar o no.

B. En su relación con la nueva dirección que pueda producirse.

Conviene distinguir entre diferentes modalidades de cambios de dirección.

- Alrededor de la alta dirección formada por miembros de la segunda generación.

Se pueden dar modelos diferentes de sucesión familiar con implicaciones distintas para los miembros ajenos a la familia:

- El hijo/hija han estado en la empresa y se han preparado para la sucesión con la ayuda de empleados ajenos a la familia;
- El hijo/hija han trabajado en la empresa, pero sin reconocimiento explícito de su candidatura a la sucesión;
- Se observa que el sucesor es promovido por su pertenencia a la familia y no por su competencia profesional, y careciendo de una formación adecuada;
- El hijo/hija se perciben como meros “figurones”, porque es el padre quien realmente está al mando;
- Se trata de un miembro de la familia extendida (parientes políticos o primos).

En todas estas situaciones los valores del fundador, la preeminencia que da la sangre frente a la competencia profesional, y una preparación y planificación adecuadas de la sucesión, juegan un papel importante en las percepciones, motivaciones y planes de acción de los miembros ajenos a la familia.

- Alrededor la alta dirección formada por un directivo no familiar promocionado de entre los directivos no familiares que trabajan en la empresa.

Cuando se elige a uno de los altos directivos para ocupar el cargo de jefe ejecutivo principal, suele ser porque se trata de la persona lógica (con más talento, experiencia y liderazgo del grupo). Normalmente esta situación está descontada ya por el resto de sus colegas y es aceptada pacíficamente. Este es el caso normal.

Distinto es el caso en que el designado es un autócrata, en cuyo caso las reacciones pueden ser turbulentas, tanto más si se diera el caso de que le hubiera precedido un director familiar con un estilo de dirección benigno.

Con todo, con mayor frecuencia de la que se piensa, la continuidad de la familia proporciona seguridad y comodidad a los miembros ajenos a la misma, casi con independencia de la competencia profesional con que pueda estar adornado un determinado miembro de la familia, y salir de esa dinámica –con la promoción de un directivo de la cantera-, puede suponer para algunos directivos ajenos a la familia que se les trastoque el esquema que se hubieran trazado en cuanto a sus relaciones con la familia y con los colegas, y “su mundo estable haya quedado patas arriba⁶⁵.”

Cuando se trata de trabajar para los miembros de la segunda generación, la postura de los directivos depende, de:

- la actitud que guarden frente a los valores y prioridades de la familia;
- si el nuevo director (miembro de la familia) ha estado en la empresa previamente y ha demostrado su competencia;
- si se le percibe como igual o diferente al padre y la valoración que se dé a este hecho;
- si es el resultado de una estrategia de sucesión conocida, o si se ve como una decisión repentina o caprichosa.

- Alrededor de la designación de jefe ejecutivo principal, fichado del exterior.

Con frecuencia se da el caso de no existir un claro sucesor ni en la familia ni en el equipo directivo de la empresa.

Se suele presentar este caso cuando la dirección compuesta por personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo, no han tenido desafíos importantes o cuando es muy necesario un cambio importante de estrategia, por ejemplo, desde una orientación técnica a otra de mercado.

Ante esta situación, los directivos suelen adoptar un patrón prudente de conducta que consiste en “esperar y ver”, hasta poder decidir en qué medida están amenazados la cultura, valores y creencias básicas, a las que están acostumbrados. Normalmente, la nueva persona trae su propia cultura, prioridades y percepciones de lo que es necesario para hacer avanzar la empresa y se producirá un conflicto de culturas. Algunos ejecutivos-clave de la vieja guardia, se cansan y se marchan o se prejubilán. Es conveniente ser conscientes de esta situación, pues se pueden y deben tomar medidas preventivas para asegurar la continuidad de los directivos que sean válidos.

C. Problemas de planificación de carrera profesional.

Cuando ocurre un cambio importante (respecto de los que “ponen a prueba” al equipo directivo), es lógico que los directivos ajenos a la familia se replanteen sus carreras profesionales. Los factores que normalmente se tienen en cuenta, son:

- Oportunidades de promoción y de desarrollo profesional, ante la nueva situación;

- Remuneración presente y futura, y en relación con la de los miembros de la familia;
- Cómo se valora la persona y su contribución en la hora presente, y previsiblemente la futura, ante la nueva situación;
- Visión y alternativas a largo plazo.
- Oportunidades de promoción y desarrollo.

Cualquier cambio profundo, hace variar las reglas de juego, las responsabilidades, y en definitiva, las posibilidades de cada actor, ante la nueva situación. Analizar las consecuencias para los directivos-clave de cada uno de los extremos enunciados más arriba, es una responsabilidad importante del máximo responsable de la empresa; comunicar adecuadamente a las personas clave su situación profesional, su futuro y cómo van a ser evaluados, puede ser decisivo para conservar recursos valiosos, además de justo.

- Remuneración.

Ya ha sido tratado con anterioridad, por lo que no vamos a insistir, si no es para señalar que los directivos de empresas familiares aciertan cuando adoptan una posición clara con respecto a su remuneración, consistente en separar la remuneración por propiedad (vía dividendos) de la remuneración por dirección. El sencillo hecho de esclarecer las bases de la remuneración económica, puede dar un giro importante a la situación.

- La percepción de cómo se es evaluado.

Si un DNF percibe que los miembros de la familia y los compañeros importantes de la empresa aprecian su contribución, y que se le valora de forma especial, se comprometerá con su trabajo y lo hará de forma creativa. Es la otra cara de la moneda de la recompensa.

Las empresas familiares ofrecen una oportunidad excelente para conseguir este tipo de conducta. Cada vez más un número amplio de graduados de las escuelas de negocios optan por incorporarse a empresas familiares. El hecho de que no sea probable que lleguen al cargo de Director General es menos importante para ellos que el hecho de poder hacer una contribución significativa y ser retribuidos por ello.

Conscientes de esto, escuelas de negocio de prestigio, como la IMD de Lausanne imparte la asignatura "Pensamiento de la Empresa Familiar" a todos sus alumnos del MBA porque, en palabras de John Ward, "creemos que cada alumno debe entender el funcionamiento de una empresa familiar para ser un buen director". Según el mismo, "no se puede olvidar que dos tercios de las empresas en el mundo son familiares. Hay lecciones que aprender; tarde o temprano, lo más probable es que los alumnos egresados tengan relación con alguna empresa familiar, ya sea como proveedor, socio, distribuidor o cliente y han de conocer su funcionamiento"⁶⁶.

- Visiones y alternativas personales a largo plazo

Hay cada vez más personas que prefieren tener una "vida con significado" a tener un cargo extraordinario acompañado de tanto trabajo que no le quede tiempo para vivir. Las personas con esta orientación se sienten más atraídas hacia las organizaciones pequeñas; busca un "sentimiento de familia" que en las EE.FF. tiende a existir más allá de la familia propiamente dicha.

10. Los Directivos No Familiares (DNF) como sucesores (tutores).

En este lugar, nos vamos a ocupar de los sucesores no familiares (que toman el testigo de la segunda generación) y dirigen la empresa en un intervalo de tiempo hasta que finalmente entregan el testigo a un sucesor familiar de la tercera generación. (ver Figura nº 5, tratada en el capítulo 3 y reproducida en éste con la nº 3)

En efecto; se da el caso, en ocasiones, que resulta aconsejable plantear la sucesión en dos etapas⁶⁷. Una primera, con la actuación de un directivo no familiar como jefe ejecutivo principal de la EF, y una segunda, con el paso del testigo a un miembro de la siguiente generación. El éxito de una decisión de este tipo, descansa en gran medida en las características del directivo no familiar elegido como sucesor (puente). Es por ello que conviene profundizar en sus motivaciones y en los estilos de dirección para no equivocarse -llegado el caso-, en la elección de estos directivos que hará de cabeza de la organización durante la primera etapa.

En el mantenimiento en la EF de un DNF existen dos aspectos críticos, a saber:

- las perspectivas que abriga de llegar con rapidez a ocupar puestos de alta dirección y
- sentirse incluido en el "centro" en el que se toman las decisiones importantes.

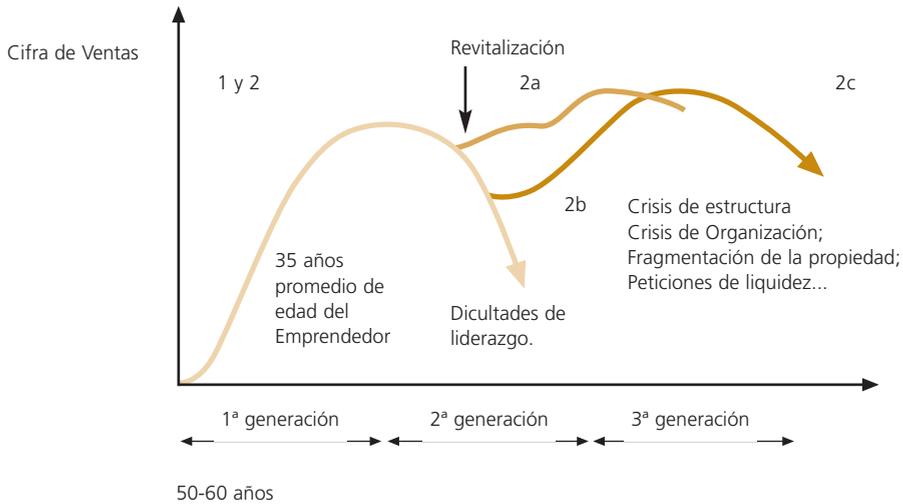
Ambas variables se conjugan en la Figura nº 4, en la que se representan las situaciones paradigmáticas que allí se muestran.

¿Cuál es el estilo de dirección más adecuado del DNF que haya de acompañar la incorporación del sucesor (de la 2ª a la 3ª generación)?.

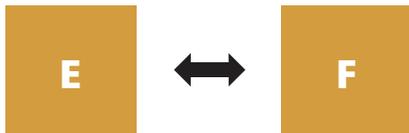
Los rasgos de los diferentes estilos de dirección, se resumen a continuación^{XLIII}:

XLIII: Badaracco y Ellsworth, 1988

FIGURA Nº 3.:EVOLUCIÓN TÍPICA DE UNA EMPRESA FAMILIAR.



Directo:



Dictatorial;

Separa la Empresa de la Familia;

Se basa en hechos y no en políticas;

Centraliza el poder y la información; da órdenes directas y exige resultados, apartando de la organización a quienes no piensan como él.

Incremental:

Hábil político: avanza poco a poco, sin manifestar sus fines de manera completa, actuando indirectamente con el apoyo de los actores más influyentes, y buscando los caminos en los que encuentra menor oposición (se mueve por pasillos de indiferencia);

Sólo deja saber, lo que no produce fricciones;

El que no está con él...(no da signos que manifiestan su antipatía, pero un día...¡zas!)

Institucional:

Lo crítico, para él, son las personas: sus valores, sus actitudes, sus conocimientos.

Experto promotor de los valores de la empresa que, con profunda dedicación a las decisiones cruciales y constante atención a los detalles, modela la organización para que refleje unos valores atractivos para personas competentes.

Saca partido a la confluencia Empresa-familia

Esta clasificación no trata de distinguir los estilos de dirección por razón de su eficacia, (porque con cualquiera de los tres se pueden conseguir los objetivos de acompañamiento del sucesor hasta dejarlo en su puesto definitivamente implantado), sino de mostrar tres modos distintos de comportamiento de los directivos con los interesados y, como consecuencia, los valores con los que se va a impregnar la organización durante ese tracto organizacional. El que los tres estilos puedan ser eficaces, no significa que sean indiferentes para la organización; el estilo de dirección del DNF más apropiado que favorezca la incorporación del sucesor, es el estilo Institucional

11. Condiciones que propician la integración de directivos no familiares (o la oferta de un trabajo con significado).

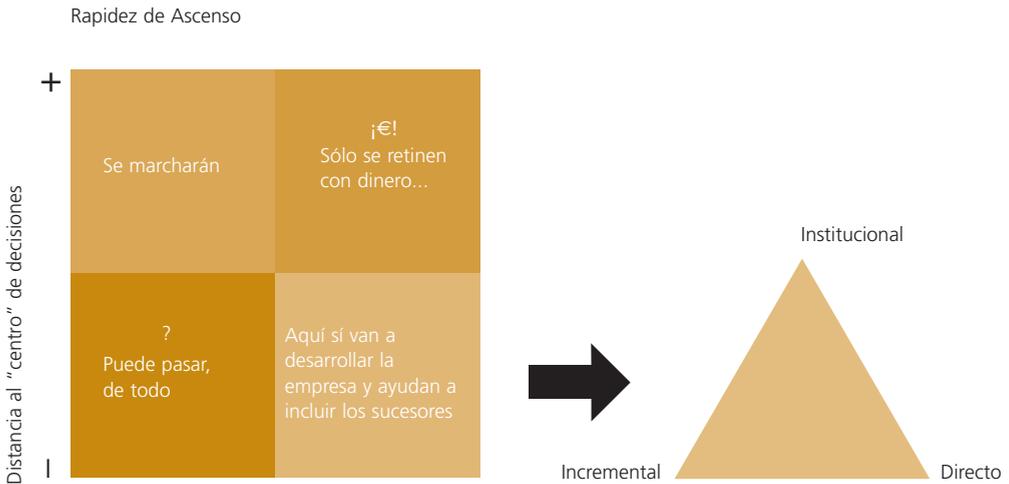
Para atraer y conservar a este tipo de directivos, es necesario⁶⁸:

- Que existan unas “reglas del juego” objetivadas conocidas, a las que poder atenerse, desde el principio; la existencia de un protocolo familiar, puede ser un medio para ello; estas reglas permitirán que el DNF conozca el por qué de cada cosa, de cada puesto, de sus funciones e incluso de cada sueldo, y el compromiso de cada persona familiar dentro de ese ámbito.
- Una relación mutua de confianza/lealtad que posibilite al DNF identificarse con los objetivos, las políticas, la filosofía y sobre todo, la cultura de la empresa.

Para conseguir esta identificación, el directivo debe sentirse reconocido por los demás miembros, seguro y orgulloso de la compañía. Todo ello no se producirá si los valores de la familia –tal y como los percibe el DNF-, no le atraen.

La percepción de los valores de la familia afectará de modo significativo las decisiones de carrera profesional, la moral y la motivación de los miembros ajenos a la familia. Así mismo, esta percepción se convertirá en la semilla de la lealtad del DNF hacia la empresa y la familia, lealtad que se seguirá alimentando de confianza, y así sucesivamente, hasta que, en muchas ocasiones, acabará siendo considerado como un miembro más de la familia.

FIGURA Nº 4: SITUACIONES MOTIVACIONALES DEL DNF Y ESTILOS DE DIRECCIÓN



La confianza de la familia, en el directivo no familiar, debe llevar como consecuencia el principio de una auténtica y continuada delegación de poder, que proporcione al directivo la oportunidad de demostrar sus capacidades y desarrollar una intensa carrera profesional.

- Incentivos económicos adecuados; el directivo que llega de fuera con unas determinadas aspiraciones, necesitará sentirse económicamente recompensado y, sin duda, podría ser importante facilitar a estos directivos el acceso al accionariado de forma temporal. También sería apropiada una política de incentivos por objetivos, o de participación en resultados; lo realmente importante, más allá de la fórmula, es que el directivo tenga la sensación de seguridad y estabilidad trabajando en la EF, y que se considere bien remunerado por el trabajo que está haciendo. De todos modos, se habrá de ser cuidadoso en separar la remuneración por el desempeño de su puesto directivo de la remuneración por propiedad, que en su caso, pudiera estar recibiendo; ello impedirá establecer confusas comparaciones que le podrían sonar a injustas al DNF. Nadie puede considerar ofensiva la existencia de dividendos privilegiados, pero si los DNF perciben que la sangre o el apellido es un criterio más poderoso que la competencia profesional, existe la posibilidad de que aparezcan políticas de sabotaje que hagan difícil la vida a los miembros de la familia (por algún tiempo), o simplemente políticas de *laissez faire*.
- Que la empresa tenga una clara estrategia de desarrollo y crecimiento, capaz de generar retos y oportunidades que motiven suficientemente al directivo.
- Correctas políticas de evaluación. El DNF ha de saberse correctamente evaluado. El directivo busca una alta correlación entre el rendimiento y la promoción a largo plazo. El

empresario familiar debe fijar como prioridad una ruta de ascenso profesional basada en el mérito. Este requerimiento también es válido para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

12. Conclusiones.

12.1. Razones muy importantes

Podemos sintetizar en tres los motivos muy importantes para el DNF, a la hora de evaluar si le "vale la pena" unir su futuro profesional a la EF:

- Posibilidad de compartir los estilos de dirección y los valores de la Familia;
- Posibilidad de desarrollar carrera profesional intensa y rápida, dirigiendo alguna unidad de negocio.
- Verse "incluido" en el grupo de la Alta Dirección de la Empresa.

12.2. Cómo atraer, desarrollar y retener a los buenos directivos en una Empresa familiar.

- Que en la Organización exista delegación de poder para los DF's y DNF's.
- Que la delegación de poder sea auténtica (no temporal ni subsidiaria), basada en:
 - Capacidad profesional;
 - Necesidades estratégicas.
- Que exista una auténtica vocación y estrategia de crecimiento y desarrollo, de suerte que:
 - Genere oportunidades profesionales y parcelas de poder;
 - Proporcione nuevos retos profesionales.
- Explicitar las "Reglas del Juego" (en la empresa y en la familia), ante los DNF's. No crear falsas expectativas.
- Comprender que "inclusión", significa también dar acceso al conocimiento intenso de la familia y sus problemas.
- Contar con los DNF's para superar las crisis económicas y de poder:
 - Se pone en juego la cultura;
 - Se crean y demuestran lealtades;
 - Se consigue autoridad moral en la organización y en la familia.

Estos condicionantes son mucho más difíciles de cumplir en una EF que en una ENF, pues significa disposición de apertura en:

- La Familia;
- La Propiedad;
- El Poder.

Parte III

Gestión de la sucesión

Presentación de la parte III

Gestión de la sucesión

En esta Tercera Parte, nos vamos a ocupar del tema que mejor caracteriza a la gestión diferencial de la EF, que es la Sucesión. Este acontecimiento, -con las características que lo rodean-, no tiene parangón en la empresa no familiar. En la no familiar claro es que se da sucesión del empresario, pero de otro modo; no hay que insistir en ello.

Se ha dicho que la originalidad de la EF (respecto de la teoría general de la dirección de empresas en general) -su raíz última- está en la presencia de un invitado forzoso que acompaña siempre al subsistema empresa; el subsistema familia. Familia y empresa tienen muchas cosas en común, pero ahora nos vamos a referir a la que importa en este momento, y es que ambas realidades, nacen, se desarrollan y un día, concluyen.

Cada una de las dovelas del arco existencial, del sistema Empresa- Familia son de una gran importancia, y de algún modo, breve por necesidad, le estamos dedicando un espacio en este trabajo. Sin embargo ninguno tiene la trascendencia de la dovela central: la sucesión que es, no solo en sentido figurado, sino real, la clave del arco.

No es exagerado afirmar que, -en el contexto de la identidad de la EF en su sentido más puro esencialmente ordenada a la continuidad-, todos los estadios previos a la sucesión deben estar ordenados a la misma; se justifican en último término, si contribuyen a facilitar una sucesión que añada valor a la empresa (vista en su arco vital).

La sucesión, pues, no es un hecho aislado en el tiempo, sino todo un proceso. Y un proceso profundo (abrazo muchas capas de actividad) y ancho (debe dirigirse a muchas personas, no solo a la que finalmente sea elegida para suceder).

Con esta visión, vamos a ir abordando, sucesivamente:

- la Sucesión, su importancia significación y posibilidades.
- la preparación de la empresa para la sucesión (que viene a ser, el lecho del sucesor); tocaremos la oportunidad para los ajustes de diversa índole: el plan estratégico, la organización renovada, la planeación fiscal de la empresa (en íntima conexión la familia), etc.
- la preparación de la Familia, en la que jugará un papel muy importante el desarrollo de la comunicación y el protocolo familiar....
- la preparación del sucesor, su incorporación...y
- la preparación del retiro del predecesor (sin ese previo acondicionamiento, nada llegará a buen término); por cierto: éste no es un acontecimiento separable de la sucesión; es un hecho contenido en la sucesión, de modo que merece todo el interés y un interés doble derivado de su importancia fáctica y de su "justicia". Un retiro que no se haya diseñado y llevado a la práctica en términos de justicia, (como cualquier hecho no ético), terminará pasando factura, de un modo u otro. Puestas así las cosas, parecería que este renglón debería ser puesto el primero, cronológicamente hablando. No sería realista. El predecesor por sentido de responsabilidad, -y también por instinto de autoconservación-, sería incapaz de ordenar primero su retiro si antes no ve despejado el futuro de su empresa. A vencer esa resistencia, contribuirá el ver ordenados los aspectos que acabamos de citar.

Con todo, en muchos casos el predecesor nunca termina de ver ordenado el futuro de su empresa; en ello está fundada la enfermedad tan extendida en los predecesores, que se manifiesta por el retraso en la sucesión.

Capítulo 7.

La sucesión: una oportunidad para el relanzamiento de la empresa familiar

1. Introducción.

La sucesión se suele afrontar por parte de los empresarios familiares como un acontecimiento incómodo e inevitable; es decir, con resignación. Algunos (muchos), incluso no le hacen cara (la eluden, en vida) por la vía de los hechos, actuando como si no existiera. El pensamiento dominante en los empresarios es que en la mayoría de los casos supondrá un obstáculo al desarrollo de la empresa.

La visión del acontecimiento que queremos transmitir con estas notas (el título del capítulo lo delata) es que la sucesión lejos de ser un escollo y un freno para el desarrollo de la EF es una etapa más en el proceso de crecimiento y desarrollo de la misma, que antes que familiar, es empresa y como tal una entidad viva e independiente, cuyo ciclo de vida –por consiguiente- no coincide (de ahí que se produzca la necesidad de relevo) con el de su fundador o sucesores que le siguen. Por tanto, -habría que decirle al empresario- “nada de lamentaciones y dispóngase a afrontar una consecuencia más de su acto fundacional (si es el emprendedor) o de su responsabilidad heredada”, si está entre las siguientes generaciones.

La sucesión exige el diseño de un proyecto estratégico que sea el gran movilizador al servicio de una determinada visión de futuro que comprende a la empresa y a la familia. Entender la sucesión como una mera sustitución de propietarios o de la persona del líder, es errar.

La sucesión es pues, una oportunidad del empresario y del sucesor para el relanzamiento de la empresa. Pero como en todas las oportunidades, hay que trabajar para acertar; y ese trabajo orientado al acierto, se llama planificar la sucesión. La sucesión exige el diseño de un plan estratégico capaz de movilizar una gran cantidad de energía humana -familiar y no familiar-, al servicio de una determinada visión de futuro.

Esta visión de la sucesión como un plan, comporta contemplar un proceso en el tiempo que permita elaborar un proyecto de futuro en el que se articulen todos los objetivos y estrategias propuesto por el equipo humano comprometido con la continuidad de la empresa.

Junto a esta dimensión finalista y estratégica de la sucesión, hay otra característica que es importante no perder de vista, y es el doble aspecto que comporta:

la sucesión de la propiedad, y

la sucesión de la gestión.

Pese a su enunciado escindible, ambos aspectos mantienen influencia recíproca relevante. De la primera, puede decirse que se puede transmitir (heredar), mientras que de la segunda no; las capacidades de gestión no se pueden heredar tal cual, lo que se hereda en cualquier caso, es la responsabilidad de hacer crecer a la empresa hasta el límite de sus posibilidades.

2. La sucesión.

2.1. Un acontecimiento con riesgos.

La sucesión en la dirección de la EF suele ser muy compleja y causa principal (presunta) de fracasos en la continuidad de las empresas, al menos en las que quedan en poder de la familia. Esta sería la sentencia literal sin ánimo, todavía, de atribuir causas y causantes; estos son los hechos inmediatos: *post hoc, ergo propter hoc*.

Una idea acerca de la severidad del trance, nos la muestra la estadística⁶⁹ que ya expusimos en el capítulo 2 (punto 1) y que ahora reproducimos (reducida) para comodidad del lector en el Cuadro nº 1: solamente entre un 10-15% de las empresas familiares en España sobreviven como tales a través de la segunda generación; y entre un 30 -35 % de las que logrado sobrevivir al fundador y a la segunda generación, alcanzan la tercera.

Según esto, la sucesión con mayor índice de mortalidad es la primera (la del paso del Fundador a la 2ª Generación). Conforme se aleja la empresa de su Fundador, disminuye el riesgo asociado a los traspasos de poder (pero aumentan las dificultades que se ciernen a lo largo de los intervalos entre generaciones).

Que la sucesión sea un acontecimiento peligroso, -el más peligroso puntualmente hablando-, de eso no cabe ninguna duda; de ahí que merezca toda nuestra atención en orden a averiguar su naturaleza y con ello analizar qué posibles vías de solución pueden arbitrarse en orden a concitar los peligros.

CUADRO Nº 1.: PROBABILIDAD DE SUPERAR LA TRANSICIÓN ENTRE GENERACIONES.

Entre	ESPAÑA	EUROPA	EE.UU.
La 1ª a la 2ª Generación	10-15%	20-25%	30-40%
La 2ª a la 3ª Generación	30-35%	50%	50%
La 3ª a la 4ª y siguientes	50%	70%	70%

Fuente: Amat, J.: "La Continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Gestión 2000. Págs.21-22.

Para hacerse una idea de la importancia que tiene el correcto tratamiento de la "sucesión", baste conocer el número de empresas abocadas a este acontecimiento en un horizonte de los próximos diez años. Fuentes de la Unión Europea estiman que en dicho intervalo realizarán la transición generacional cinco millones de empresas en Europa y, según nos dice la propia Comunidad, un 20% no logrará superarla⁷⁰.

2.2. Un suceso emocional. Dificultades.

La situación paradigmática de partida, sería la siguiente:

"El fundador/predecesor que ha emprendido/ hecho crecer con éxito la empresa durante 25/30 años, tiene que pensar –y decidir- la persona que lo ha de reemplazar para continuar con el mismo".

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

El hecho de cambiar la persona que dirige una empresa, como así también -obviamente- su modo de dirigirla, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Por ejemplo: donde exista una definida jerarquía de gestión, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades y la posible reacción del mismo si se colocara a un extraño en el vértice de la jerarquía. También en este caso la EF enfrenta los mismos problemas que las demás empresas, con la diferencia que detrás de estos problemas hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en la práctica, transmuta la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

Podríamos espigar una serie de rasgos asociados a este hecho, que evidencian la dificultad de la decisión.

Dificultades relativas al predecesor:

- El predecesor está totalmente identificado con la empresa y no puede comprender (en el fondo no puede comprender porque no quiere), que alguien (ni aún los parientes más

próximos) se inmiscuya en la empresa; puede desear que su hijo le herede, pero no que le sustituya.

- Debe enfrentarse con poderosas emociones que actúan como barreras ante el intento (que vivamente le aconsejan) de planificar su retiro de la empresa, ya que esto implica –en último término-, que debe enfrentarse con el hecho de que su propia muerte es inevitable.
- Los empresarios exitosos suelen estar enamorados de sus empresas: son el símbolo que han alcanzado en sus vidas. La idea de abandonar el trabajo diario para entrar en el vacío del retiro, equivale a morir. En cambio, cuando la empresa pasa por dificultades económicas, el predecesor pierde entusiasmo por la empresa y la perspectiva de que algún hijo le reemplace le parece más plausible, ya que, al menos, le queda la esperanza de recuperar lo perdido y de mejorar su calidad de vida. Aún con todo, toma demasiado tarde esta decisión sobre la sucesión.
- Cuando hay varios aspirantes al poder, el padre debe mediar entre las ambiciones puestas en juego, y eso es para empezar, incómodo, y para acabar, complicado de llegar a una solución eficiente y aceptable para todos. En efecto; elegir a un sucesor puede significar a menudo, tener que escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros.

Sin embargo, habrá de reconocerse –frente a la alternativa de que se resuelva a la fuerza la situación tras su muerte-, que quien más posibilidades tiene de poner orden es el predecesor, gracias a su liderazgo.

Dificultades relativas al entorno del predecesor:

- En muchos casos^{XLIV} quienes rodean al predecesor (incluidos, naturalmente los hijos), lo perciben a causa de su edad, desactualizado, y ¡“como que no capta bien las ondas que priman en la actualidad”!

Todas estas situaciones provocan oscuros sentimientos que llevan a los protagonistas del drama (luego nos referiremos a ellos) a comportarse contradictoriamente. Quieren y no quieren el cambio, el relevo.

- Todavía se complica más el juego de emociones cuando la madre y los cónyuges de los hijos están interesados en la empresa. Las madres (en ocasiones), tienen sus favoritos y cada cónyuge, como es lógico, tiene interés por la posición futura de su marido/esposa.

XLIV: Sin generalizar, claro está.

Dificultades relacionadas con el modo de dirigir.

- Cuando la empresa ha crecido mucho y el entorno se ha hecho muy competitivo, con frecuencia se requerirá un nuevo estilo de dirección, que probablemente al predecesor le cueste asumir no solo para sí mismo, sino ¡incluso para su sucesor!. De ahí que su visión del sucesor ideal, se vea distorsionado por sus preferencias personales, que tal vez repudien ese cierto estilo de dirección que objetivamente puede ser el apropiado pero que al predecesor no le parece tal.

- El equipo de dirección que hereda el sucesor, –si el predecesor no hace nada por actualizarlo-, puede no ser el adecuado. El fundador/predecesor, con frecuencia le habrá tentado la perspectiva de rodearse de directivos sumisos, los que tienden a adquirir como grupo una personalidad tal que les permita sobrevivir con el predecesor. Cuando es así, el predecesor debería realizar cambios en la alta dirección así como una reorganización de la empresa. Si el predecesor la omite, pueden ocurrir dos cosas:

- que la acometa el sucesor; hasta que el sucesor “purgue” el equipo de dirección, éste va a ser un lastre y la purga puede ser costosa bajo muchos aspectos (no solo ni principalmente en términos económicos, sino en términos de violentar valores que han mantenido comprometidos con la EF a los empleados no familiares y en términos de equidad, si no se la conduce como es debido).

- que no la acometa; en este caso, si el predecesor ha sido autoritario en el hogar y en la empresa, los empleados verán al sucesor en “un ir pasando los años reprimido”, sin tomar decisiones por temor al padre presidente del consejo de administración y sin poder desplegar su personalidad a su debido tiempo.

En lo que concierne a la empresa, el predecesor ha de ser consciente de que el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca de la conducción de la empresa, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

2.3. La sucesión: un proceso en el tiempo.

Bajo esta consideración, la sucesión nos permite elaborar un proyecto de futuro vertebrador de todos los objetivos y estrategias propuesto por el equipo humano comprometido con la continuidad de la empresa familiar. Dos bloques de fuerzas se disputan el protagonismo de la sucesión:

- la familia, con sus expectativas y capacidades y
- la empresa con sus demandas, oportunidades y recursos disponibles a ofrecer.

Cada uno de esos bloques marca sus condicionantes⁷¹:

En cuanto a la familia	En cuanto a la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • La generación en la que se encuentre: a generaciones más avanzadas, más candidatos, más complejidad. • Grado de armonía entre los diferentes candidatos y su nivel de preparación. • Imagen que se han creado en su actividad previa en la empresa, con los demás empleados familiares y no familiares. • Valores sustentados por la familia trasladados a la empresa. 	<p>La organización hoy. En ella se encuentran incluidos los factores fundamentales para construir un proyecto; entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el sector y mercados donde opera; • nivel de desarrollo de la organización; • capacidad de su equipo humano; • alcance de su tecnología propia; • posibilidades de internacionalización; • apertura a cooperar con otras empresas, etc.

Con la planeación de la sucesión se trata pues de aprovechar esta etapa de desarrollo (que cierra/abre la sucesión) –inscrita en el ciclo vital de la empresa- para construir y hacer realidad algo con futuro, donde tengan cabida todos aquellos que hayan sabido y querido hacer su aportación profesional para la continuidad de la empresa.

3. Motivos por los que se retrasa la sucesión.

Los predecesores no parecen tener una conciencia muy clara de dos hechos fundamentales que deberían lanzarles como un resorte comprimido, hacia la actitud –seguida de la acción- de poner orden en su sucesión, a saber:

- que la sucesión es necesaria para mejorar su empresa, (y su familia como consecuencia); que representa una oportunidad para el relanzamiento de la empresa en la siguiente generación;
- que su desaparición, -ya sea voluntaria para dedicarse a otros quehaceres o involuntaria, -clama por la sucesión.

La primera de las razones requiere, para ser “audible” por el predecesor, admitámoslo, elevadas dotes de humildad; la segunda, solo realismo.

Como, –por regla general-, ninguna de estas dos razones las perciben con claridad, dejen la sucesión, “para después”.

3.1. La sucesión, correctamente gestionada, es necesaria para la mejora de la empresa (una oportunidad para su relanzamiento).

Creemos que, las pautas de mejora, pueden deducirse si se averiguan las patologías que aquejan a las sucesiones que fracasan (ver Cuadro nº 1).

- La Sucesión es una realidad delicada. Evidente. Observamos con demasiada frecuencia, tras la sucesión, el fracaso empresarial. Pese a esta inmediatez, sería una ligereza achacar siempre la responsabilidad del fracaso al sucesor. Algo así como ocurre con tantos certificados médicos de defunción, en los que se certifica la muerte “por parada cardíaca”; también evidente; pero, ¿cual fue la patología que la desencadenó?

- ¿Qué pasó antes de la parada cardíaca?. He ahí nuestro empeño referido a la sucesión.

La interpretación de Miguel A. Gallo⁷² es que se dan dos grupos de disfunciones, (externas e internas) señaladas por A y B en el Cuadro nº 2.

CUADRO Nº 2: PATOLOGÍAS PREVIAS A LA SUCESIÓN.



Es bien conocido el estereotipo según el cual, (circulan diferentes formulaciones) “el padre crea la empresa, el hijo la disfruta y el nieto la dilapida”.

Este tópico, hay que admitir que en muchos casos es injusto, por cuanto existe infinidad de casos en los que el sucesor recibe la empresa en una penosa situación, si bien pasa desapercibida, endosándosele el fracaso al sucesor.

El motivo del fracaso es, en un número elevado de casos, la concurrencia en el tiempo de la llamada “Triple Coincidencia⁷³” (Gallo, 1995) de otros tantos tipos de problemas (ver Cuadro nº 2) en su fase crítica, que hacen acto de presencia cuando de ordinario la empresa está abocada a la sucesión (entre los 60-70 años del fundador). ¿Cuáles son estos problemas?

- la maduración del negocio.
- el declive de las capacidades directivas de la organización y crisis estructural.
- el cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.

La anterior interpretación, aseverada por la evidencia empírica, nos conduce a avalar el encabezamiento de este punto, y en definitiva el título del capítulo, a saber: que una sucesión bien gestionada, (esto es, que interrumpe, –y remedia–, el curso natural de las cosas) constituye una oportunidad de oro para relanzar la EF (ver capítulo 9).

^{XLV}: Esta última se manifiesta más frecuentemente, en la segunda generación.

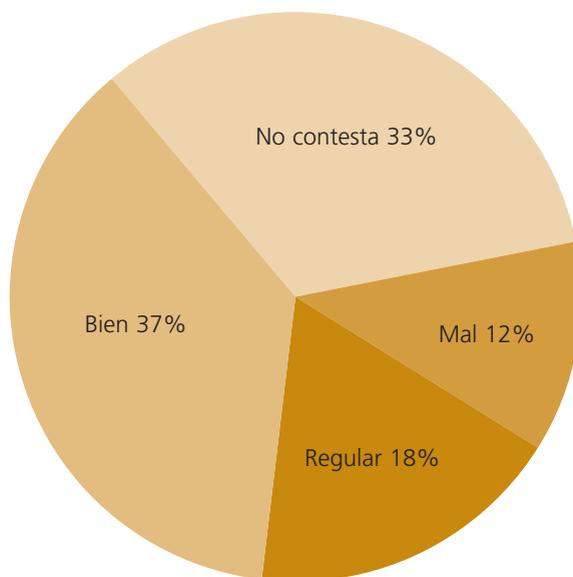
3.2. La desaparición física no es percibida como amenaza.

En apoyo de que la desaparición física-biológica, no es percibida como amenaza para la empresa, traemos dos investigaciones llevadas a cabo en este sentido; una por Abelardo Pithod y Santiago Dodero en Argentina⁷⁴, y la segunda por Miguel A. Gallo en España⁷⁵.

Los primeros encontraron un porcentaje importante de familiares que no perciben los riesgos que para la empresa puede causar la muerte súbita de quien la dirige.

En efecto; la Figura n° 1, muestra los resultados de la investigación. Si acumulamos las respuestas de quienes ven “bien” la empresa el día después y las de los que “no contestan”, obtenemos un 70% de los encuestados, lo que parece indicar que no ven su muerte como una amenaza para la empresa.

FIGURA N° 1: SI MUERE EL QUE DIRIGE, ¿CÓMO VE LA EMPRESA DENTRO DE UN AÑO?



Fuente: Abelardo Pithod y Santiago Dodero 1997. Pág.93.

Que los fundadores no están por la labor de trabajar por la sucesión, queda expresivamente reflejado en los resultados de la siguiente encuesta (Cuadro n° 3) realizada por Miguel A. Gallo a un colectivo de empresarios de Empresa Familiar con edades comprendidas entre los 30 y los 40 años. A la vista de los resultados* de la tabla, cabe pensar que más del 70% de ellos no piensa iniciar el proceso a tiempo.

CUADRO Nº 3: ¿“A QUÉ EDAD DEBERÍA RETIRARME”?

Antes de los 55	14%
Entre los 55 y los 65	14%
Después de los 65	11%*
Nunca	49%*
No lo sé.	12%*

Fuente: Gallo, M.A.: “Empresa Familiar: Textos y Casos” 1.995. Ed. Praxis.

3.3. Motivos para retrasar el retiro.

La Sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar con una compleja serie de opciones (ninguna cómoda, excepto la última) que se relacionan, en términos generales, a continuación:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Designar a un miembro de la familia. • Designar a un Presidente del Consejo de Administración, provisional. • Designar a un Director profesional | <ul style="list-style-type: none"> • Liquidar la empresa. • Vender la empresa total o parcialmente. • “No hacer nada.” |
|--|---|

De todas ellas, la citada en último lugar -con ser la más costosa y destructiva-, es con mucho, la más frecuente. ¿A qué causa achacar este elevado grado de abstencionismo?; ¿a la pereza del empresario?. No por cierto; un empresario puede ser sospechoso de cualquier cosa antes que de pereza.

El mismo Miguel A. Gallo⁷⁶ enumera las siguientes causas para retrasar la sucesión

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • el predecesor no quiere ser sucedido. • por miedo a quedarse sin patrimonio propio; • temor a perder “status social” • porque los hijos no están aún preparados; • los hijos están preparados pero “me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas”; • porque “es ahora cuando estoy en forma” para llevar a cabo los proyectos más importantes; • quiere esperar hasta formar un patrimonio que le permita: <ul style="list-style-type: none"> - retirarse del negocio sin afectar a su desenvolvimiento; - la división del mismo entre sus hijos | <ul style="list-style-type: none"> • por no tener (o no saber) qué hacer; • es un proceso muy emocional. • por no saber cómo hacerlo sin crear problemas con los hijos. • por experiencias negativas: inició el proceso y le fue mal, y por eso no volvió a intentarlo; • los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar. • el predecesor y el resto de la organización de la EF, no saben cómo estructurar el problema sucesorio. • es un proceso mucho más lento que en la ENF, porque implica cambios, en: <ul style="list-style-type: none"> - la estructura de la propiedad (a menudo); - los intereses de los propietarios; - la forma de gobierno. |
|--|--|

4. La sucesión, ¿cuándo?

Tomaremos el modelo de evolución de la EF de J. Ward para centrar el momento en el que se debe comenzar a planear la sucesión. (ver Cuadro nº 4). El modelo exhibe las características propias de los familiares con respecto a sus motivaciones, expectativas financieras y objetivos personales y profesionales, según las edades de los familiares comprometidos y del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa (distribuido éste en tres etapas, con arreglo a la edad de la empresa).

CUADRO N° 4: ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

	I	II	III
Edad de las EE.FF.	0 a 5 años	10 a 20 años	20 a 30 años
Edad de los padres	25 a 35	40 a 50 Prep.próxima	55 a 70
Edad de los hijos	0 a 10	15 a 25 Prep.próxima	30 a 45
Naturaleza de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido crecimiento. • Demandó tiempo y dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Madura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicamente necesitada de recambio directivo y de inversión.
Características de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña y dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande y compleja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Languidece.
Motivaciones de los dueños de las EE.FF.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometidos con el éxito del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desean control y estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan nuevos intereses o retirarse a medias. • La próxima generación busca crecer y cambiar.
Expectativas financieras de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas a las necesidades básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores necesidades (confort y educación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes necesidades (seguridad y generosidad).
Metas de los familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y desarrollo de los hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonía familiar y unidad.

Fuente: Pithod, A. y Dodero, S.: "La Empresa Familiar", Ed. El Ateneo. 1997. Pág.54 (tomado del modelo de evolución de J.L. Ward).

El desarrollo de este modelo es particularmente útil para los fundadores de negocios que se encuentran en el etapa I, ya que tendrán la perspectiva global del proceso sucesorio y, por lo tanto, pueden comenzar desde la primera etapa.

Estudios realizados (Pithod y Dodero-1997)⁷⁷ muestran una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación de la sucesión y la continuidad de la propiedad en la familia. Los mejores resultados en cuanto a continuidad lo obtuvieron los pre-

decesores que iniciaron la planificación de la sucesión diez años antes de hacer efectiva la transferencia a la generación siguiente (lo que hemos representado con una barra sombreada situada a la mitad de la etapa II).

5. Etapas del proceso sucesorio.

La primera condición para enfrentar con éxito la sucesión, es comprenderla como un proceso que hay que gestionar. Todo proceso es una secuencia ordenada de partes, y éstas son las siguientes:

- Preparación de los sucesores.
- Desarrollo de la Organización;
- Desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y
- La Jubilación y retiro del predecesor.

Un triple tratamiento, requiere, este catálogo de componentes del proceso (ver Figura nº 2), desde el punto de vista de la implementación de políticas de apoyo a la empresa familiar:

FIGURA Nº 2: PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN: NATURALEZA DE LAS MEDIDAS DE APOYO.



- de investigación-información, cuyo propósito es el de proporcionar una visión de conjunto del problema-oportunidad ajustado a las circunstancias del entorno concreto (investigación), a sucesores y predecesores. Para llevar a cabo este análisis, puede ser útil contar con el apoyo de un asesor externo especialista en este campo; dicha investigación-información, debe proporcionar el relieve del problema sectorial referido siempre a la problemática de sucesión de la empresa familiar: ¿cuántas empresas están, -con arreglo a la edad de sus directores-, en sazón de abordar el problema sucesorio?; ¿cuántas tienen planes de sucesión explícitos?; ¿cuántos piensan en familiares?; ¿qué formación tienen esos potenciales sucesores?; ¿qué tamaño tienen las empresas?; ¿cuántos miembros de la familia trabajan en las mismas, y cuántos no?; ¿qué generación las gobierna?; ¿hay alguna distribución de propiedad entre los trabajadores ajenos a la familia?; etc. Esta información permite dimensionar cuantitativa y cualitativamente las acciones de apoyo a la gestión de la sucesión de la empresa familiar

- el formativo dirigido a implementar los tres primeros ítems de los enumerados en la relación del recuadro de más arriba, cuyo público-objetivo fundamental (aunque no exclusivo), son los potenciales sucesores. En efecto, el predecesor también debe ser apoyado en lo concerniente a la conveniencia y posibilidades de desarrollar la Organización y las Relaciones de la Empresa y la Familia como medidas que favorecerán la sucesión con éxito. Para ello, puede recurrirse por ejemplo, a Seminarios específicamente dirigidos a los predecesores.

- de apoyo externo que mira muy en particular a los tres últimos ítems de la ya citada relación recuadrada; proporciona acciones personalizadas para cada empresa, frente a las colectivas (de concienciación) que posibilitan los Seminarios.

Cada una de las etapas enumeradas al comienzo del epígrafe, serán objeto de los capítulos siguientes.

6. Protagonistas del proyecto sucesorio y su circunstancia

6.1. Personajes que conspiran en contra de la planificación de la Sucesión, y porqué.

Desde un punto de vista "racional", la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. También los empresarios son mortales y se espera de su responsabilidad que -durante su vida activa-, identifiquen, entrenen e instalen a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Así las cosas, resulta sorprendente que -a pesar de la lógica de esta transición aparentemente natural-, así como de las apremiantes razones empresariales y familiares para planificar la sucesión, la opción de "no hacer nada" emulando a Don Tancredo, sea una de las que más (si no la que más) adoptan los predecesores. ¿Qué les lleva a tan extraña postura, seguimos preguntándonos?.

Ivan Lansberg^{XLVI}, identificó una serie de impedimentos a la planeación de la sucesión, relacionadas con las actitudes del fundador, de la familia y de los empleados, en combinación con las condiciones bajo las que opera la empresa⁷⁸.

- De parte del Fundador.

Es la persona que -más que ninguna otra-, siente más impedimentos psicológicos para afrontar la sucesión y planear su retiro, lo cual es lógico por ser el agente más directamente afectado (por activa y por pasiva). Ante el hecho que se ve abocado a impulsar, experimenta:

- Temor a la declinación de sus facultades.- Los fundadores están habituados a lograr el éxito impulsados por un “ego” muy desarrollado, siendo una característica de su personalidad la convicción de que controlan su destino. En esta situación, les resulta demasiado penoso enfrentarse al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en el que ya no serán los más aptos para dirigirla.

- Temor a perder el control y el poder.- Muchos propietarios llegan a ser empresarios precisamente debido a una firme necesidad de adquirir y ejercer poder sobre los demás. Por lo tanto, la perspectiva de ceder la autoridad les supone un gran sacrificio.

- Temor a la pérdida de identidad.- El propietario suele identificarse firmemente con la empresa, hasta llegar a considerarla como una prolongación de sí mismo y como un logro personal que determina su lugar en el mundo, de suerte que su propia identidad está íntimamente relacionada con su función empresarial. De ahí, que la idea de desvincularse de la empresa pueda sentirla -en algunos casos- como un desgarramiento personal, una dilución de su identidad con vuelta a una cierta clase de anonimato.

- Aversión a la planificación.- Las sucesiones gestionadas con éxito por lo general son resultado de un ejercicio de planificación que comienza muchos años antes de que la “transición” se materialice. Los fundadores, empero, están casi siempre más orientados a la acción que a la planificación; de ahí que en su estilo de gestión desalientan la planificación formal, a la que tachan de burocrática y limitante.

- Dificultad para elegir sucesor entre los hijos.- A tenor de los principios que deben regir una empresa (principios contractuales), la elección del sucesor debería estar inspirada en la competencia, -ampliamente considerada-, como valor absoluto. Los valores de la familia, en cambio, no permiten que los hijos sean evaluados relativamente, sino que por el contrario exigen que sean estimados todos del mismo modo. En esta tesitura, pa-

XLVI: Profesor de la Universidad de Yale y al mismo tiempo miembro del grupo de empresas familiares de ese nombre (en la 2ª generación).

ra la mayoría de los predecesores prevalecen los valores de la familia (por sí mismos o bajo la influencia de sus cónyuges), por lo que no están dispuestos a considerar tratamientos preferenciales de un hijo a expensas de los demás.

- Incertidumbre ante el retiro.- Muchos predecesores se sienten amenazados por la perspectiva del retiro; en ocasiones es un temor a la pérdida del patrimonio; en otras ocasiones ante la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío del retiro. En muchas ocasiones, tienen algunos intereses fuera de la órbita de la empresa que de suyo podrían desarrollar con mayor facilidad (y teóricamente con mayor felicidad) en situación de retirados, pero la ausencia de los factores positivos antes mencionados, oscurecen los aspectos otrora gratificantes de la actividad alternativa, anticipando un sentimiento de pérdida prematura del amor propio sintiéndose atemorizados ante el riesgo de confiar la empresa a un sucesor inexperto.

- Celos y rivalidades.- El punto de vista que muchos fundadores desarrollan acerca de su importancia cuando tienen que enfrentarse al problema (y oportunidad al mismo tiempo añadimos nosotros) de su sucesión, implica un sentimiento inevitable de rivalidad y celos que los fundadores experimentan en relación con los potenciales sucesores que esperan asumir el control de su amada organización. Este sentimiento puede llegar a ser aún más serio cuando el sucesor es el hijo del fundador. Habitualmente el conflicto padre-hijo introduce una cuota adicional de hostilidad y temor en este proceso.

- La Familia.

La familia también ejerce una serie de presiones que dificulta el proceso, entre las que cabe destacar:

- La resistencia de la esposa al cambio.- Pese a que la resistencia puede venir en general, del cónyuge, (hombre cuando se trate de una fundadora o mujer en el caso contrario), preferimos referirnos al segundo caso, por ser sociológicamente el más frecuente y por consiguiente más representativo en nuestro entorno. La esposa del fundador se resiste- en muchas ocasiones- a aceptar (y menos a alentar) el retiro del marido, porque no quiere resignar los múltiples roles que viene jugando en torno a la empresa familiar. Además de haber tenido un compromiso directo con la empresa, -que en muchas ocasiones le habrá supuesto un gran sacrificio, no hay que dudarlo-, también y al mismo tiempo la empresa familiar habrá llegado a constituirse en un componente importante de su identidad social.

- Los “tabúes” familiares.-

Hay determinados “principios” de comportamiento en la órbita de las familias, que desalientan la discusión entre padres e hijos cuando ésta se basa en supuestos en torno a la desaparición de los progenitores. Eso está claro. En esta situación se encuentran los temas financieros y patrimoniales. Sin embargo, la planificación de la

sucesión implica justamente esto; una discusión abierta precisamente acerca de esos tabúes y por eso se la evita.

Otros temas que influyen negativamente a la hora de la planificación de la sucesión, son los que incluyen el “principio de la igualdad entre hermanos” y el “temor ante la muerte del padre”. Este último, en particular, introduce una angustia psicológica profundamente arraigada de manera que la sola perspectiva de su consideración, siquiera sea en términos de supuesto, desencadena un rechazo a su planteamiento por lo que enerva el proceso de discusiones sobre sucesión en el que propiamente debiera estar presente.

- Empleados y otros agentes del entorno empresarial.

Para muchos empleados, especialmente los directores más antiguos, una de las ventajas más apreciadas de trabajar en una empresa familiar la constituye el hecho de poder mantener una relación personal estrecha con el fundador. La sola consideración de que el fundador pueda ser reemplazado por una persona tal vez con poca experiencia y posiblemente predispuesto a hacer profundas modificaciones, es una expectativa que amenaza a su actual estado de confortabilidad.

Fuera de la empresa existen, así mismo, agentes importantes con capacidad de influir en sentido contrario a la sucesión, como pueden ser clientes que temen que no se les mantengan determinadas condiciones negociadas con el fundador o directores de Banco que se muestren reacios a confiar en un recién llegado.

6.2. Facilitadores del proceso de elección.

¿Debe un empresario actuar solo en las sucesivas etapas de planificación y supervisión de la transmisión de la dirección de la EF?

Veamos quienes son los facilitadores del proceso de elección del sucesor:

- Los directivos no familiares (DNF): cuando se cuenta con la participación de, al menos, un director no familiar, el aporte profesional de esta persona es importante, más aún si tiene experiencia en otras EE.FF. Esto dará mayor seguridad al propietario en las decisiones que tome respecto de la sucesión. Sus consejos probablemente serán más objetivos, ya que procurará velar por la continuidad de la empresa sin descuidar los valores que predominan en la familia.
- Profesionales externos: asesores jurídico, fiscal, consultor especializado en temas de dirección de EF, etc. Podrán ser de suma utilidad si consiguen ganarse la confianza y el respeto de la familia, por sus antecedentes y su forma de prestar asesoramiento.
- Otros empresarios familiares que hayan llevado con éxito la sucesión en sus propias empresas: pueden aportar valiosos consejos acerca de sus aciertos y errores.

- Empleados: aquellos que llevan más tiempo en la empresa pueden aportar información de interés acerca de cómo perciben a los candidatos familiares en caso de estar ya estos últimos trabajando en la empresa.

7. Perfil de la preparación para la sucesión a lo largo de las diferentes generaciones.

El propósito de analizar los rasgos característicos de las sucesivas generaciones para -a través de los mismos- delinear itinerarios apropiados de preparación para la sucesión ha sido abordado por diferentes autores (Ward-1987) y más recientemente, Baulenas, Gimeno y Vilanova-2003). A partir de las ideas de estos últimos⁷⁹, podemos esquematizarlas según muestra el Cuadro nº 5.

En el Cuadro se representa cómo la familia repite un modelo de desarrollo previsible desde las etapas de su ciclo vital; en cambio la empresa no sigue un ciclo biológico. La empresa es creada, se desarrolla y se transforma, adoptando muchas formas; puede integrarse en otra empresa, puede ampliarse y crear nuevas empresas, etc. En cualquier caso, su evolución vendrá definida por su capacidad de adaptarse al mercado, de ser competente, de haber desarrollado modelos operativos funcionales con las necesidades económicas y sociales de su entorno.

Así las cosas, ¿cómo se produce el paso de una generación a otra?. ¿Cómo se prepara cada generación para que pueda asumir la creatividad y experiencia necesaria para liderar una nueva etapa de desarrollo?

- Desde una cierta visión, se podría pensar que la sucesión premeditada que se propugna viene “a contrapelo” puesto que de algún modo trata de promover un cambio antes de que las circunstancias obliguen a ello puesto que trata de prever y poner a funcionar un proyecto de sustitución cuando el empresario se siente en plenitud de conocimientos, de capacidad y de experiencia. Pues en eso, justamente, reside su virtud. Cuando se habla de planificar, se está hablando de forzar el curso de las cosas; pero con esa “alteración” lo que se trata es de evitar el valle que inevitablemente sobrevendrá a continuación de esa plenitud de conocimientos capacidad y experiencia...
- Sin ninguna duda se requieren dotes de visión empresarial (y un montón de generosidad, hay que decirlo) para iniciar un proceso destinado al futuro, en el cual se dibujan los diferentes actores que pueden llevar adelante el nuevo proyecto mientras que los líderes del momento actual, aceptan ocupar -llegado ese momento-, un lugar de consejo y asesoramiento, lejos del relumbrón de la acción directa.

Este proyecto que ha de dar paso a la siguiente generación, requiere de la participación, compromiso y acuerdo de los posibles gestores del futuro. Es importante tener en cuen-

ta de que no solo estamos hablando de la gestión empresarial, sino que también se requiere que la familia exprese sus opiniones, expectativas, intenciones, compromisos, etc., referidos a la participación en la empresa.

CUADRO N° 5: ETAPAS DE DIFERENCIACIÓN EMPRESA Y FAMILIA: INCIDENCIA EN LA PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN.

Primera Generación: Creación de la Empresa	Segunda Generación
<ul style="list-style-type: none"> • Familia y empresa crecen juntas: escasa diferenciación entre ambas en cuanto a objetivos, necesidades, cauces de relación reglados y entre los intereses de la familia y de la empresa. • Fronteras poco definidas; mantienen una relación dominante de simbiosis. • Los valores dominantes son trabajo y sacrificio. Se valora la formación de los hijos, para introducir una capacidad adicional al futuro de la empresa. • La cultura de la empresa es “la cultura familiar”. 	<ul style="list-style-type: none"> • La familia repite su ciclo vital. Las diferencias entre familia y empresa están regladas. • La empresa sigue su desarrollo. Los miembros familiares tienen una vinculación a la empresa de diverso grado. • Integración de no familiares. Coincide con una cultura en la empresa regida por criterios empresariales. Crisis de identidad familiar. Se pierden reglas informales (antes dominantes) y el poder de la familia queda más delimitado. • “Cultura” propia de la empresa.
Preparación a la sucesión	
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento diferenciado. La familia ha crecido y se ha extendido. Se expresan las diferencias. • La empresa está en una etapa de desarrollo concreto. Es probable que no pueda incorporar a todos los nuevos miembros familiares. A menudo no se reglamentan las necesidades e intereses de empresa y familia. • Se integra el valor capacidad. Se puede delegar la autoridad. Se debe ganar el liderazgo. • La “cultura” puede ser motivo de divergencias entre generaciones, posicionadas entre conservar y cambiar. Los sucesores son juzgados en virtud de los valores de la generación anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores empresariales son dominantes. Reglamentación compleja. Institucionalización de las relaciones entre empresa y familia. • La “cultura” de la empresa integra muchos valores de la cultura familiar como señal de identidad. • Regulación de los diversos sistemas de información entre familia y empresa.

Fuente: a partir de G. Baulenas, A. Gimeno y A.Vilanova: “La sucesión en la empresa familiar”. Ed. Especial Cinco Días. Págs.40-42.

8. La gestión de la operación de sucesión y su comprensión conceptual.

Cuando los fundadores se disponen a encarar este tipo de asuntos, se sienten ante un campo minado de complejos procesos relacionados entre sí- psicológicos, emocionales, inherentes unos a la organización y otros ajenos a la misma-, que actúan conjuntamente contra cualquier intento de sacar adelante el problema sucesorio.

Dicho lo cual, no es raro que no les atraiga a los fundadores entrar en la consideración del hecho sucesorio y traten de eludirlo cuanto más mejor. Pero como es de todo punto imprescindible, el primer paso decisivo para salir adelante con dicho proceso, es el reconocimiento de su importancia y complejidad, explicándolo a fin de iluminar un recinto de otro modo tenebroso para ahuyentar miedos irracionales para, a continuación, poner en marcha un proceso que pasaremos a detallar más adelante.

Con arreglo a las características que se acaban de citar para el empeño (“...requiere de la participación, compromiso y acuerdo de los posibles gestores del futuro”)^{XLVII}, resulta imprescindible ahondar en las interrelaciones empresa-familia para que el plan de sucesión se construya pulsando adecuadamente esas cuerdas. ¿Cuáles son esas cuerdas?

8.1. El modelo de los cuatro niveles para las interrelaciones entre empresa y familia.

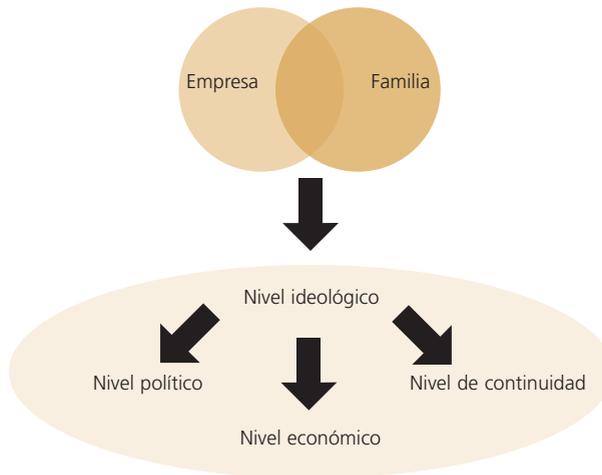
El modelo de la Figura nº 3 (Baulenas, Gimeno y Vilanova-2003), permite comprender la estructura de interrelaciones que se dan en cualquier empresa familiar, según cuatro niveles. El plan de sucesión debe ser capaz de interpelar a cada uno de esos cuatro niveles hasta alcanzar un consenso que permita convivir pacíficamente a la siguiente generación desplegando las máximas posibilidades de desarrollo del sistema empresa-familia.

- Nivel ideológico: es el ideario de una EF. Engloba desde concepciones profundas de cómo una EF interpreta el mundo, hasta elementos más visibles tales como la cultura empresarial y el capital dominante, pasando por los valores que practica la EF.
- Nivel político: es el ámbito de las relaciones de poder, de la capacidad de influir en el comportamiento de otros. Conocer el plano político de una organización supone poder definir los flujos y los depósitos de información formal e informal, la estructura de gobierno y de operaciones, los sistemas de acceso a los puestos de trabajo, los procesos fundamentales de toma de decisiones, las expectativas de crecimiento, etc. En el nivel político se encuentran los “poderes en la sombra” (personas que de hecho tienen una capacidad de influencia que no se corresponde con su situación en la estructura formal). En esta situación se encuentran los cónyuges, un antiguo socio, un ase-

XLVII: Ver epígrafe 7, “in fine”.

sor de confianza, una abuela, etc. Estos actúan como tales cuando la estructura organizativa de la EF no les deja un espacio “a la luz” para opinar. Muchas decisiones no se entienden sin conocer estos poderes

FIGURA N° 3



Fuente: Baulenas, Gimeno y Vilanova, 2003.

- Nivel económico: hace referencia a las relaciones económicas entre empresa y familia, es decir a cómo se fijan las remuneraciones, las políticas de dividendos, de financiación, el uso de los activos, etc.
- Nivel de continuidad: se refiere a las capacidades que tenga el propio sistema para perpetuarse a lo largo del tiempo con la independencia que tenga del empresario, con capacidades que se desarrollen en las siguientes generaciones, con la existencia de una estructura empresarial sólida, con los mecanismos de sucesión existentes, la generación de proyectos de futuro que atraigan a los diferentes perfiles de sucesores, a los sistemas de transmisión de la propiedad^{XLVIII}, etc.

Según el modelo que se acaba de describir, toda EF tiene una estructura constituida por los cuatro niveles citados; hay que entenderla como una estructura dinámica, que se construye a partir de la interacción de los diferentes elementos del sistema. Algunas precisiones sobre el nivel ideológico deben ser hechas:

XLVIII: Como se ve, en el nivel de continuidad se encuentra vitalizado por el Protocolo Familiar en la medida en que éste sea apropiado. Puede decirse que el PF “está en” el nivel de continuidad y que éste es al mismo tiempo “reflejo” del nivel de continuidad. Se da una relación circular entre ambos.

- Los diferentes niveles, no tienen igual jerarquía, puesto que el nivel ideológico condiciona a todos los demás; en base al mismo se define el grado de apertura del sistema para incorporar nuevos elementos o permanecer fiel al esquema existente;
- El nivel ideológico es conceptual y permite interpretar la realidad, mientras que el resto de los niveles son de tipo operativo.
- Una parte del éxito sostenido en el tiempo de la EF depende de su capacidad para generar un plano ideológico que le proporcione estabilidad^{XLIX}, y que a la vez le permita incorporar nuevas aportaciones del exterior y sobre todo, de las nuevas generaciones. No existe, -dicen los autores-, un esquema de cuatro niveles bueno o malo, sino que existen esquemas que son más adecuados que otros, a la realidad de cada empresa. Explicitando los cuatro niveles, se identificarán las fortalezas y debilidades de una empresa familiar concreta.

Esta explicitación de los cuatro niveles, es un ejercicio muy conveniente, no solo de cara a preparar la sucesión sino también a la de la elaboración del protocolo familiar pues permite levantar el plano topográfico de las relaciones empresa-familia y a partir de ahí, proceder tanto para lo uno como para lo otro.

Para concluir. La sucesión no se debe entender como un proceso de negociación entre los intereses de los familiares sino como la construcción de un proyecto empresarial para la próxima generación.

La generación saliente y la entrante deben ser capaces de promover el surgimiento, desde la empresa, de un proyecto sólido que tenga la fuerza suficiente para atraer a todas las voluntades. Se debe construir una empresa capaz de crear más valor, lo que supone asumir un determinado grado de autolimitación por parte de la familia.

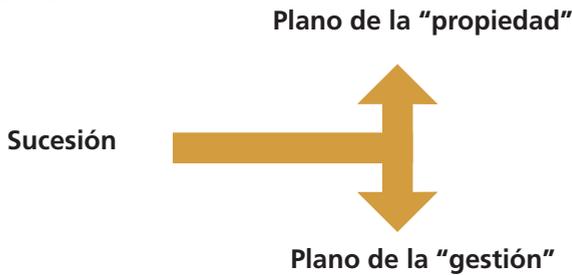
8.2. Los dos planos de la sucesión: propiedad y gestión.

Hemos dicho al comienzo, que la sucesión se producía en dos planos (para simplificar):

- en el plano de la propiedad, y
- en el plano de la gestión

XLIX: Tiene mucho que ver con la dimensión "identidad" (ver capítulo 3 epígrafe 3 referido a la teoría de Gimeno y Baulenas acerca de los equilibrios para adaptación al entorno de la EF).

VER FIGURA 4.



Un elemento característico que se suele dar en la EF es la identificación en la práctica ordinaria entre propiedad y gestión, lo que no contribuye, precisamente, a marcar la distinción que acabamos de señalar.

Esa identificación se da con toda su pureza en el origen (en la primera generación) en vista de que en el emprendedor se aúnan ambos atributos, y suele acompañar, en mayor o menor medida, a las siguientes generaciones. Aún en el caso de la primera generación, en que se da con toda su fuerza la coincidencia en la misma persona de propiedad y gestión, es evidente que son cuestiones de naturaleza diferente.

La propiedad de una empresa comporta, dada su naturaleza jurídica, dos derechos:

- de disponer y disfrutar de ese patrimonio: dividendos, vender y en su caso comprar, obtener los resultados que se deriven de las variaciones de valor del patrimonio, etc.
- de decidir quién y en qué condiciones llevará la gestión.

La coincidencia entre propiedad y gestión es señalada por muchos como una ventaja competitiva de la EF: lleva aparejado que la gestión (con abstracción de otros inconvenientes propios de la EF) sea más eficiente^L y que la propiedad se plantee objetivos a largo plazo con mayor fijeza que en la ENF.

La distinción de los dos planos de gestión y propiedad reviste, por otra parte, la mayor importancia conceptual, pese a su profunda influencia mutua, así:

- Por lo que se refiere al valor de la empresa en el largo plazo: influye en mayor medida el conjunto de decisiones que se tomaron por la generación a cargo, (en definitiva, de la gestión) que de la propiedad que esa generación recibió. La propiedad puede facilitar que se haga una buena gestión, o puede impedir que ésta se produzca. Desde este punto de vista, la gestión se revaloriza y hace aún más importante (para todos) según el acierto con que se haga la sucesión puesto que influirá por muchas vías en el valor de la propiedad que detente cada uno. Antes que incorporar a la dirección personas con

L: Según los postulados de la teoría de agencia.

insuficientes capacidades, desde el argumento del valor, sería mejor vender la empresa y capitalizar el valor generado con tanto esfuerzo por las generaciones precedentes.

- Mientras que la propiedad se puede transmitir por puro deseo de quien la ostenta, en cambio la capacidad de gestión, no; sino que hay que contar con las condiciones personales (y del entorno) del sujeto que reciba el encargo de gestionar. Afortunadamente, a través de la correcta instrumentación de los órganos de gobierno, se puede hacer operativo el deslinde entre propiedad y gestión. Pero hace falta voluntad.
 - El esfuerzo en la sucesión deberá dirigirse a la realización de un trabajo para que en la siguiente generación, surjan buenos gestores y buenos propietarios que velen por incorporar capacidad de gestión, ya sea a partir de miembros familiares, o mediante la incorporación de profesionales externos.
 - La sucesión en la propiedad debe hacerse teniendo en cuenta el futuro gobierno de la empresa y el soporte (ya se ha dicho la influencia profunda que sobre la gestión tiene la propiedad) que puede prestar la futura propiedad al proyecto colectivo.
- En consecuencia; aunque la tendencia general sea el reparto igualitario de las acciones, con frecuencia es bueno realizar repartos no igualitarios de acciones, que pueden ser compensados por repartos inversos en el resto del patrimonio.

9. Elección del sucesor.

Por regla general, en la transición de primera a segunda generación es el fundador el que elige, -y normalmente se inclina por el hijo mayor-, lo que no favorece a priori la calidad de la elección aunque la simplifique procedimentalmente. En efecto, la precedencia en el tiempo del nacimiento del primogénito respecto de los otros hermanos, no garantiza la capacidad de hacerlo mejor

Existen varias alternativas para que tanto el fundador como sus familiares, definan los criterios por los cuales elegirán al sucesor:

- Adoptar una regla que exprese el criterio de elección, por ejemplo: " El hijo mayor, será el futuro jefe ejecutivo máximo";
- "El sucesor lo designará la familia en atención a su preparación para el puesto".
- "La sucesión recaerá en un líder no familiar que se desarrollará internamente por la propia organización".
- En caso de no encontrar el sucesor apropiado en cualquiera de los supuestos anteriores, el criterio será vender la empresa.

Examinemos, siquiera sea brevemente, los aspectos a favor y en contra de cada una de estas alternativas en el Cuadro nº 6.

CUADRO Nº 6: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE ALTERNATIVAS PARA LA ELECCIÓN DE SUCESOR.

	Ventajas	Inconvenientes
A Reglas claras.	<ul style="list-style-type: none"> • Acaban con las demoras y las indecisiones. • Permiten que la familia se adapte al nuevo líder con tiempo suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación mecánica de las reglas, no deparan el mejor candidato. • Reglas arbitrarias pueden generar conflictos de difícil solución.
B Los familiares seleccionan (aunque el respaldo lo da quien detente el control del capital).	<ul style="list-style-type: none"> • Procurarán que surja el sucesor con naturalidad, como consecuencia de su desempeño. • La familia siente que ha elegido al mejor candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia entre candidatos, puede fomentar divisiones en la familia
C Líder no familiar , dentro de la misma empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Es una excelente solución temporal cuando existe un candidato familiar preparándose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se haya incorporado el candidato, familiar, pueden aparecer los problemas de preterición, por parte del DNF (y a acaso también por parte de los empleados).
Alternativa C1: - un DNF para evaluar perfiles de diferentes candidatos familiares;	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser un profesional con experiencia en dirección de EF de confianza (empleado de la empresa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el DNF evaluador se gane la animadversión futura de los candidatos no elegidos.
Alternativa C.2: - si no le satisface ninguno de los candidatos: el sucesor debería ser un DNF.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la motivación de los empleados no familiares que ven abrirse una carrera profesional dentro de la EF 	
D Vender Si no hay dentro de la organización DNF candidato capaz ó el predecesor no está dispuesto a la alternativa C2	<ul style="list-style-type: none"> • Se satisfarán mejor las necesidades personales de sus hijos cuando estos quieran encarar sus proyectos profesionales. • Ídem las necesidades de la familia. 	

Como colofón a las precisiones del Cuadro:

No hay que olvidar que:

- por poderosa que sea una empresa, los herederos de la misma no deben confundir el valor de su propiedad con su capacidad para dirigirla.
- La empresa debe subsistir en mercados cada vez más competitivos, lo que conlleva, cada vez más, una alta profesionalización

10. Sucesión y finanzas.

La sucesión requiere financiación externa.

Tarde o temprano muchos procesos de sucesión implican operaciones que normalmente requiere financiación externa.

10.1. Fórmulas financieras.

La fórmula más habitual, para subvenir a la financiación de las necesidades que suelen presentarse en la operación de la sucesión, es aquella conocida como “Private Placing” según la cual, un inversor financiero minoritario ayuda al proceso sucesorio manteniendo la independencia de la empresa y el control de la misma en manos del equipo actual en base a la compra de acciones por parte dicho socio financiero con sustitución parcial o total de alguno/s de los accionistas del grupo familiar que desinvierte total o parcialmente.

Esta fórmula es una solución muy oportuna, aunque no exclusiva, en empresas que han consolidado una posición y que aún permanecen en primera generación.

Veamos algunas de sus ventajas⁸⁰:

- Permite a la familia que ha acumulado un patrimonio importante, una dispersión del riesgo, al mismo tiempo que le proporciona la continuidad al frente de un negocio que conoce, y que en el futuro va a poder apalancar convenientemente, gracias a la solidez que la empresa adquiere por haber institucionalizado el accionariado.
- También se utiliza esta fórmula con el fin de generar una cierta liquidez en la familia, necesaria en los momentos en el que el fundador desea apartarse personalmente de la gerencia y ceder el timón a la nueva generación.
- Puede también constituir una solución en el caso de que se pretenda romper la uniformidad en la sucesión familiar, transmitiendo la propiedad de la empresa a una parte de los descendientes, los más vinculados con el proyecto, y apartando a otros, pasivos con respecto al mismo, que se verán compensados en efectivo con el producto de la desinversión, y que podrán a su vez invertir en otro tipo de proyectos más afines con sus gustos y conocimientos. Esta estrategia, pues, ayudará a planificar la sucesión familiar de forma inteligente, procurando que el nuevo accionariado de la empresa sea activo, fiel reflejo adaptado a los tiempos del nuevo emprendedor que es ahora el sucesor.

En empresas que están en segunda o tercera generación, este tipo de operación permite sustituir a accionistas sin vocación activa, por socios que deseen colaborar en la expansión de la empresa, que se desarrolla manteniéndola independiente. Es un proceso de evolución del concepto unipersonal o unifamiliar puro, al de, simplemente, inde-

pendencia. Así la empresa puede crecer con éxito, por encima de las disponibilidades o de los riesgos de concentración excesiva de capital por parte de la familia fundadora, pero sin incurrir en limitaciones que la hagan caer en los tan habituales fracasos de este tipo de sociedades, a medida que se suceden los cambios generacionales.

Mediante esta sustitución (primero) y posteriores ampliaciones de capital, con el concurso de una o varias instituciones financieras que tengan vocación de toma de participaciones minoritarias no intervencionistas, se puede alcanzar diferentes estructuras de capital y subsiguientes niveles de apalancamiento:

- La propiedad de la mayoría del capital, está en manos de parte de la familia o de grupos familiares.
- La propiedad de la mayoría del capital, se alcanza mediante la suma de la participación de la familia o grupos familiares y la de grupos financieros, sindicando todos ellos las acciones en un solo paquete. Esta fórmula permite un fuerte apalancamiento de capitales propios y ajenos, donde el grupo familiar mantiene el control, sin llegar a ser propietario de la mayoría del capital (siempre que el inversor financiero cumpla las características que enumeramos en el apartado 10.3 de este mismo epígrafe).

Este tipo de estructura posibilita a la empresa:

- Asociarse a grupos minoritarios o extranjeros, que se avengan a tomar una participación minoritaria con vistas a un intercambio tecnológico, etc., sin temor a que por falta de recursos por parte del grupo familiar se pueda acometer una expansión que conllevará una toma de participación en el capital cada vez más importante del grupo extranjero, con la consiguiente pérdida de independencia de la empresa.
- Soluciones adicionales de convocatoria de capitales de apalancamiento externos, por ejemplo una salida a Bolsa controlada, sin ofrecer vulnerabilidad a la pérdida de control como consecuencia de OPAS hostiles.

10.2. Liquidez interna del sistema. Los "Owners Buy Outs".

Las circunstancias personales de los accionistas familiares minoritarios cambian a lo largo del tiempo; una posición relajada puede alterarse súbitamente, o en todo caso poco a poco, creándose una necesidad de liquidez y por tanto un deseo de desinversión.

Por otra parte, una vez producido el primer cambio generacional, es difícil que las necesidades de liquidez y las disponibilidades de flujos de fondos de la empresa coincidan con las del accionariado, máxime si se considera a los accionistas uno a uno.

Es preciso crear una cierta liquidez interna en el sistema que dé salida a accionistas que quieran desinvertir cuando la empresa no está cotizada en bolsa. No siempre es posible ni deseable que esta liquidez se produzca dentro de la misma empresa.

No disponer de esta liquidez conduce a una situación de desinterés en la empresa por parte del accionista, con la consecuencia de no acudir a la sucesiva capitalización de la misma para hacer frente a su crecimiento.

A falta del establecimiento de un segundo mercado de valores, un socio minoritario inversor a largo plazo podrá y deberá ayudar a la creación de esa liquidez a través de la capacidad de atracción de nuevos inversores que sustituyan a los pasivos y permitirá a la empresa mantenerse independiente en su crecimiento.

La fragmentación del accionariado (que se produce casi inexorablemente en las EE.FF. a lo largo del tiempo) conduce a la "pasivización" de muchos de ellos. La vuelta atrás o reducción de ese accionariado ("poda") por compra de las participaciones de los más pasivos por parte de uno o varios socios activos, constituye una excelente fórmula de recuperación del espíritu emprendedor de la EF en sus estadios iniciales. Esta fórmula, eminentemente lógica, es muy usual en los países sajones bajo la acepción de "Owners Buy Outs", o adquisición de la mayoría de las acciones de una compañía por parte de uno o varios socios minoritarios de la misma apalancados mediante nuevos socios financieros y/o instituciones financieras, no socios, que asumen un riesgo de especiales características mediante la fórmula de los "Buy Outs".

Los "Owners Buy Outs" forman la variante más clásica de la familia de los "Buy Outs", ya que posibilita el mantenimiento del crecimiento de forma independiente de la sociedad sin que suponga una ruptura drástica en la propiedad.

10.3. Criterios para elegir el socio financiero.

- Deberá ser una empresa política y financieramente independiente, por sí misma:
 - con vocación de invertir a largo plazo;
 - con capacidad financiera para hacer viable su vocación sin que tenga necesidad de desinvertir en momentos de crisis prolongadas por tener que hacer frente a sus gastos operativos, que deberán estar cubiertos por sus ingresos corrientes.
- Que se limite a tomar participaciones minoritarias y mantenga una política no intervencionista en el día a día, que ha de ser conducida exclusivamente por el equipo directivo propio de la EF. Un inversor profesional debe evaluar la capacidad del equipo gestor antes de invertir; una vez que esté convencido, su función es apoyarle.
- Que hable el lenguaje empresarial, de tal forma que aunque no intervenga en las decisiones del día a día, tenga conocimientos, experiencia y posicionamiento empresarial para que sea capaz de aportarlos a la empresa cuando ésta deba afrontar decisiones estratégicas.

- Que posea experiencia en la problemática socio-económica propia de las EE.FF. para ayudarles en la planificación que éstas hagan de la sucesión familiar de la empresa.
- Con presencia internacional, a ser posible. Con inversiones en otros países que le acrediten una visión global e internacional y que al mismo tiempo le permitan procurar contactos y presencia a sus empresas participadas a la hora de necesitar ampliar geográficamente sus intereses.

11. Conclusión.

Las mayores amenazas a la continuidad de una empresa familiar, no son los impuestos, o la complejidad de la transferencia de las acciones. Las mayores amenazas derivan, de:

- la índole de las relaciones familiares (entre hermanos, cónyuges o generacionales) y
- la personalidad del fundador o del predecesor en general.

para todos los comprometidos en ella.

Al igual que la división de una gran herencia, la sucesión suele sacar a la superficie viejos resentimientos y reavivar antiguas disputas. Cuando la sucesión de una empresa familiar fracasa, -haciendo naufragar en el proceso un emprendimiento sólido y rentable-, la verdadera causa debe ser buscada en:

- las dificultades subyacentes planteadas por la relación familiar, y en la incapacidad de tenerlas en cuenta al analizar y planificar la transferencia de la empresa.

Capítulo 8.

Preparación e incorporación del sucesor

1. Introducción.

Dentro de la enumeración general de los ítems del proceso sucesorio -descritos en el capítulo 7-, aparece en primer lugar la “preparación del sucesor”.

La preparación de los sucesores, contemplada en todo su arco temporal de su desarrollo, es una de las aventuras más apasionantes de la dirección de una empresa. En la correcta preparación del sucesor, -una labor de formación en definitiva-, descansa el aseguramiento de la sucesión en condiciones de éxito para la empresa. Es también, la etapa del proceso más dilatada y más sensible porque abarca prácticamente desde la niñez del que luego será sucesor, hasta que recibe el traspaso de poder del predecesor.

Se trata con ella, de formar a quienes con su liderazgo, lleguen a ser capaces de inspirar unidad y compromiso -auténticos resortes morales sobre los que se edifica la fortaleza de la EF- a cuantos familiares o no, intervienen o intervendrán en la empresa familiar. De ahí que la formación, en unos casos, y la información en otros, jueguen un importante papel.

Durante la preparación del sucesor, se persiguen dos categorías de mejoras en sus capacidades:

- adquisición de conocimientos, de una parte, y
- formación de la voluntad para el fortalecimiento de virtudes humanas fundamentales coadyuvantes a dotar al sucesor de los diferentes liderazgos que tiene que afrontar en el futuro : liderazgo empresarial (en el entorno de la empresa) y liderazgo emocional (en el seno de la familia)⁸¹.

La formación de la voluntad del sucesor, no hay que percibirla como una misión imposible siempre que, los padres por una parte, no se inhiban, y por otra, den ejemplo personal. Si este tipo de formación se omitiera, se estaría -de hecho- destinando a la empresa a convertirse en el “refugio” de los miembros de la familia menos capacitados.

Cuatro periodos podemos identificar en este largo arco temporal:

- preparación remota (preparación en la familia);
- preparación próxima (preparación para la dirección);
- preparación inmediata o incorporación, y
- traspaso de poder (y retiro del predecesor).

Estas operaciones extensas, que se producen sin prisas pero sin pausa, y que a menudo si están bien planteadas discurren sin que se noten-, están acompañadas desde la fase de la preparación próxima del sucesor de otras encaminadas a preparar el entorno del mismo del día después. Ver Figura 1.

Nos estamos refiriendo a:

La preparación de la organización, de la familia y aún del mismo retiro del predecesor.

FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO SUCESORIO



2. La sucesión vista por los hijos.

Interesa y mucho a los padres, saber cómo se ve la sucesión desde la otra banda (la de los hijos, ordinariamente). La decisión de entrar en la empresa familiar implica un profundo proceso de reflexión y de consideración, que se inicia en una etapa temprana de la vida del potencial sucesor con sus primeras impresiones sobre la empresa y las charlas que mantiene con sus padres u otros familiares que trabajan en la empresa familiar. Se estaría ante el riesgo de que esas charlas hubieran podido incidir en el potencial candidato de modo exagerado, si hubieran contribuido demasiado a idealizar o, –en caso contrario–, a sesgar negativamente la realidad de la empresa

2.1 Los hijos: ¿están interesados en continuar con el negocio?.

La sucesión del predecesor por parte de un familiar inmediato (en la mayor parte de las veces por un hijo), es cada vez menos predecible. La generación actual con una formación en muchos casos superior, cosmopolita e independiente, están menos dispuestos a ser considerados automáticamente como herederos forzosos.

Esta actitud viene confirmada por el resultado de una encuesta formulada a 236 jóvenes miembros de empresas familiares que han alcanzado los máximos grados de preparación académica en el campo de la dirección de empresas alumnos de un master de una prestigiosa escuela de negocios española⁸². (ver Cuadro nº 1)

CUADRO Nº 1: PREFERENCIAS REVELADAS POR LOS ALUMNOS DE UN PROGRAMA MASTER EN RELACIÓN A SUS EXPECTATIVAS DE INGRESO EN LA EMPRESA FAMILIAR. 1996

Alumnos "con posibilidad" de trabajar en su empresa familiar.	100%
Piensen ingresar en ella al terminar el master	7,2%
Desea trabajar primero en otra empresa y luego ingresar en la EF.	44,9%
No desea trabajar en la EF	18,2%
Todavía no lo tiene decidido	29,7%

Fuente: Gallo y Cappuys, 1.996: encuesta formulada a 798 alumnos que a lo largo de cuatro años alcanzaron el grado "master" en economía y dirección en el IESE.

Estos resultados, demuestran varias cosas:

- que un 7%, (una minoría), tiene decidido trabajar en la EF desde el inicio, no sabemos si por libre elección o tienen algún condicionante (enfermedad o fallecimiento reciente del predecesor , por ejemplo) que les impulse a ir "por derecho" a la EF.
- un grupo numeroso de alumnos (18%), manifiestan no desear trabajar en la EF (aunque "podrían hacerlo"). Tal vez este sea el resultado más significativo de la encuesta.

- Casi un 45% sí terminarán haciéndolo pero se imponen una etapa previa de trabajo en empresas ajenas para adquirir experiencia en el exterior, lo que es muy aconsejable.
- Finalmente un grupo considerable (próximo al 30%), no lo tiene decidido.

Todo ello significa que una proporción muy importante de los descendientes de empresas familiares, elegirán otros caminos profesionales, si tenemos en cuenta que al 18,2% inicial se irán acumulando parte del grupo del 29,7% que “aún no lo tienen decidido” y los que formando parte del grupo de expedicionarios que se marchan a trabajar a otras empresas para adquirir experiencia, opten por quedarse en las mismas o en otras que les salgan al paso.

Por todo este cúmulo de respuestas, hay que concluir que en la actualidad los miembros de familias empresarias potenciales sucesores al frente de la empresa familiar, evalúan con mucha cautela las ventajas e inconvenientes de incorporarse a la misma.

2.2. Las Inquietudes del potencial sucesor, miembro de la familia.

Muchos jóvenes con aspiraciones profesionales, ante la perspectiva de ingresar en la empresa familiar se plantean una serie de inquietudes. Estas son de mayor calado, si a quien se trata de suceder es al fundador. En efecto; para esta figura, los riesgos son más elevados que cuando se trata de suceder a un director de la segunda o tercera generación porque la diferencia de estilos de dirección serán forzosamente más disímiles en el primer caso que en el resto.

Los principales interrogantes³³ que se plantean los jóvenes en esta situación, giran en torno a si :

- podrán cubrir las expectativas que abriga el fundador;
- estarán en condiciones de establecer su propia independencia y libertad para actuar, o por el contrario tendrán que estar siempre trabajando a la sombra del fundador;
- será aceptable la calidad de las relaciones de trabajo con el fundador en la etapa de transición;
- podrán establecer una satisfactoria relación de trabajo con sus hermanos, o existirán demasiados conflictos;
- le respetarán los empleados.

Como se ve, todas son cuestiones espinosas sin parangón en la empresa no familiar, que de no tener en la realidad una respuesta favorable, introducirían en su vida -no sólo profesional sino familiar- inconvenientes inaceptables de mantener.

2.3. Las ventajas y los inconvenientes de trabajar en la empresa familiar.

Las ventajas.

- Una empresa establecida; estabilidad laboral garantizada (en cuanto a si los emolumentos puedan ser atractivos, ese es otro cantar...).
- Las empresas familiares, por lo general, cuentan con un clima especial que alienta el “sentido de pertenencia”, lo que contribuye a generar un compromiso “adicional” a los objetivos comunes lo que, en último término se traduce en una ventaja sobre los competidores.
- Los miembros de la familia gozan de un status especial, tanto dentro como fuera de la firma.

Todo esto lo conocen naturalmente los jóvenes miembros de la familia, pero lo sopesan en relación a:

Los inconvenientes

- La duda en torno a la subsistencia de la empresa en el medio o largo plazo; se dirá que esta duda también puede existir ante la expectativa -genérica- de ingresar en la empresa no familiar; las diferencias se encuentran en dos aspectos principales: que -como alternativa-, la ENF se presenta ante los ojos de nuestro candidato como una empresa posiblemente más diversificada que la familiar^{LI} y en segundo lugar, que en lo que se refiere a ésta última, el candidato conoce de una manera muy próxima, las dificultades por las que pueda estar atravesando la empresa de la familia, cosa que en general no ocurre ante la alternativa de acceder a una no familiar.
- Las complicaciones emocionales en las que incurriría en su actividad diaria y en el considerable compromiso para el que debe estar preparado a la hora de tomar la decisión de entrar a formar parte de la empresa.

Un modo de combatir éstas y otras incertidumbres sería el mantener con el fundador un abierto intercambio de expectativas mutuas en torno a estos temas. Si como resultado la empresa familiar no fuera lo más indicado para el potencial candidato, esta postura sería conveniente que se la manifestara al fundador al fin de mitigar su posible decepción (que sin duda sabrá comprender) y al mismo tiempo darle tiempo de planificar otras opciones.

Todo esto pone en evidencia que hoy los fundadores pueden contar menos con sus hijos a la hora de planificar su sucesión, lo que introduce todavía más complejidad a la

LI: La empresa familiar española en general, hoy por hoy (salvadas las excepciones de rigor), se caracteriza por mantener productos muy tradicionales y poco numerosos, de bajo contenido tecnológico y con bajo valor añadido.

gestión de este suceso y sobre todo realza la necesidad de gestionarlo explícitamente. La práctica que viene siendo más utilizada de eludir -por incómoda- esta realidad de la sucesión, tiene hoy peores consecuencias que cuando se sabía que -aún sin “designar” al sucesor- habría quien desde la familia (llegado el momento) estaría deseoso de dar un paso adelante para dirigir la empresa.

3. La preparación remota.

Nos estamos refiriendo a la formación que han de recibir todos los potenciales sucesores desde la infancia hasta el fin de la adolescencia (hasta los dieciocho años) y que más que nada debe estar orientada por el cuidado de que el ambiente que puedan observar los hijos referidos a la empresa inspire respeto y consideración hacia la actividad de la empresa y hacia quienes se desenvuelven en ella, como es de justicia ya que en gran medida el bienestar de la familia procede de ese quehacer.

3.1. La imagen de la EF que recogen los hijos en el hogar.

La mayoría de los sucesores empiezan a conocer la empresa familiar, a través de las conversaciones de sus padres (y de sus silencios), que en no pocas ocasiones transmiten su estrés. Lejos de ello, hay que transmitir a los hijos una visión equilibrada de la de EF, lo que implica huir de los dos siguientes extremos:

- de una visión épica de la empresa (a través del recurso frecuente a expresiones hipeidealizadas de los predecesores en términos grandilocuentes que lleven al sucesor a percibir su papel en la empresa el día de mañana en términos casi heroicos);
- de una visión estresante; una de las primeras experiencias de los niños que crecen en una EF es la de que ésta es prioritaria.

Hay que combatir una dedicación exagerada hacia la empresa (muy frecuente), que lleve al extremo de desatender la familia, por imprudente y deformadora, pues fácilmente será rechazada por los potenciales sucesores como pauta atrayente de conducta hacia el futuro y terminarán interpretando que la EF exige esos sacrificios heroicos, *per se*, con lo que estaremos esterilizando vocaciones sucesoras.

Frente a esta actitud, conviene hablar con los hijos de los aspectos estimulantes y arriesgados que implica dirigir una EF sin ocultar las consideraciones negativas. Entre los aspectos estimulantes, conviene citar:

- lo que representa la empresa familiar como oportunidad para sacar adelante económicamente a la propia familia;
- la influencia beneficiosa que -en términos de desarrollo personal y profesional- representa para el padre y/o la madre trabajar en la empresa;

- las posibilidades que proporciona a los miembros de la familia llevar a cabo un trabajo significativo;
- la utilidad que reporta a los clientes el uso de los productos de la empresa;
- las posibilidades que ofrece en orden a contribuir a la resolución de necesidades de diversos tipos que siempre existen en la sociedad; la primera de todas, promover el empleo, etc.

En resumen; la imagen correcta a transmitir al potencial sucesor, es la de que trabajar en la empresa familiar para sus padres (o predecesores) les ha valido la pena y objetivamente considerada, puede ser “una clara alternativa” para quienes vienen detrás. La vertiente de alternativa, debe quedar clara en el sentido de hacerle palpable al potencial candidato que en el caso de elegir otra trayectoria profesional, el predecesor le apoyará igualmente.

3.2. El fortalecimiento de la voluntad.

Al mismo tiempo, los valores éticos del proceder empresarial, y del proceder particular (cuando algunos de los miembros de la familia hayan de utilizar medios puestos a su disposición por la empresa para determinados fines), han de tomarlos los hijos del ejemplo de sus mayores. En este orden de cosas, especial esfuerzo habrá de poner el predecesor en evitar la utilización de privilegios y servicios que la empresa en algunos casos proporciona vinculados a determinados fines; sería una pésima forma de dar apariencia de legitimidad a lo que no sería sino la consagración de la confusión entre las esferas de la empresa y de la familia.

La importancia del desarrollo de la personalidad de los sucesores (Pithod, A. y Dodero, S.,1997) viene confirmada por numerosos estudios psicológicos y sociales. Estos muestran que el elevado nivel de vida que alcanzan los sucesores a poco de ingresar en la empresa, -cuando no ha sido preparada su personalidad para el desempeño de funciones directivas-, suelen presentar problemas más agudos y frecuentes que los hijos que se dedican a otras actividades o a las de aquellos que fueron preparados para ese desempeño. Evitar ese peligro es fruto de la educación moral que han de recibir en el hogar desde la niñez. Es un hecho bien comprobado que muchos de los fracasos surgen no tanto de la falta de capacidad teórica sino por deficiencias de personalidad.

En este sentido, virtudes como la austeridad y la honradez serán fundamentales inculcarlas por la vía del ejemplo. Con ello, no solo se estará formando a los sucesores como personas, sino también como futuros directivos responsables, en el marco de lo que ha de ser el proceder ordinario correcto imprescindible para que el resto de miembros de la familia puedan seguir confiando en la honrada gestión de sus intereses por parte del equipo actual.

Uno de los grandes secretos de las EE.FF. es la fuerza interior con la que sus miembros viven, desde muy jóvenes, la vida de la empresa como parte de sí mismos. Esto facilita el proceso de aprendizaje de los papeles que han de asumir en el futuro como directivos.

3.3. Un ejercicio con objetivo doble: proporcionar un periodo de prácticas en la empresa.

Si lo que se está buscando es que el sucesor pueda llegar a amar la EF, nada mejor que la conozca en su realidad práctica. Con ello habremos conseguido un doble objetivo: el del conocimiento y el del fortalecimiento de su voluntad, a través del esfuerzo laboral, sin concesiones. A estos fines se ordena posibilitar a los posibles candidatos a sucesión un periodo de prácticas en la empresa familiar.

- Un periodo de prácticas: cómo y para qué.

Requisitos		Objetivos
Negativos	Positivos	
<ul style="list-style-type: none"> • No puede ser un castigo por no haber... • No empeñarse en repetir la trayectoria del fundador (empezar por abajo) • Periodos prolongados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los contenidos. • Seleccionar la persona que supervise el desarrollo de las prácticas. • Procurar rotación de tareas. • Cuidar la remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la Empresa. • Adquirir hábitos de laboriosidad, tenacidad, etc.

4. La preparación próxima

Es la preparación orientada a la dirección. Se ha de iniciar (aproximadamente) cuando el padre está entre los 45/50 años y los hijos entre los 18/25 años.

4.1. Conveniencia de clarificar ante el candidato los planes del fundador/predecesor acerca de su sucesión.

La iniciativa de hablar sobre la sucesión, debe tomarla el predecesor. Este debe manifestar al/los candidatos sus planes sobre la sucesión. Estos planes han de ser forzosamente muy a la medida de las circunstancias, por lo que no cabe establecer un "formato" de contenidos para los mismos, pero a modo de líneas generales, estimamos que deberían tratarse con el candidato extremos tales como:

- formación general y/o específica requerida, y el modo de llevarla a la práctica;
- entrenamiento para el puesto, (que contemple escenarios, calendario y, en su caso, tareas y emolumentos):
 - fuera de la empresa, deseablemente en una primera instancia;
 - dentro de la empresa, a continuación.

El conocimiento por parte del potencial candidato de estos extremos, clarificará sus expectativas, y le permitirá adoptar una postura explícita que deberá manifestar al fundador, lo que contribuirá en gran medida a mejorar la eficacia de cada uno en sus ámbitos personales (con independencia del sentido de la decisión que adopten). De esa clarificación, se beneficiará no solo la empresa familiar sino -muy principalmente- el clima de la relación familiar mutua.

La ambigüedad no es un buen aliado a medio plazo para este tipo de situaciones. La mayor parte de las veces esa ambigüedad no es sino una variante de la postura ya denunciada con anterioridad de "no hacer nada". Hay que ventilar la situación mojándose. Esto puede enfadar a algunos, momentáneamente, porque fuerza también a los demás a "mover ficha", pero contribuye enormemente a explicitar posiciones y a obrar -todos- en consecuencia, abriendo la posibilidad de "conducir" los acontecimientos. Lo que permanece en aguas profundas, no puede esperarse de ello más que un comportamiento inmanejable (o insidioso) de los acontecimientos.

4.2. Reparto de responsabilidades y cómo llevarlo a cabo.

En esta etapa, se deberá plantear:

- qué conocimientos y habilidades convendrá que tengan los sucesores. Esto orientará el tipo de estudios a encarar y el lugar dónde hacerlo;
- qué experiencia previa se le requerirá.

Incumbe a los padres, en este proceso de preparación próxima, formar a sus hijos en los temas que constituyen las bases mismas del éxito de negocio concreto, es decir acerca de la ventaja competitiva de su empresa.

Los hijos habrán de responsabilizarse, en cambio, en complementar las capacidades y habilidades del padre en vez de competir con él. Esto servirá no solo para lograr buenas relaciones entre predecesor y sucesor sino que beneficiará a toda la empresa.

Para responder a la segunda exigencia (adquisición de experiencia previa), resulta preferible, siempre que se posible, que el candidato a sucesor trabaje antes en otra empresa (una vez superados sus estudios superiores o con algún solapamiento).

Esta alternativa tiene varias ventajas para el posible sucesor:

- Preparará mejor su ingreso en la EF si ha trabajado bajo la dirección de uno o varios jefes no familiares, quienes evaluarán su desempeño de modo objetivo en base a sus resultados; con ello, los candidatos tienen la oportunidad de probarse a sí mismos, a su familia y a terceros, que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos. De este modo, cuando regresen a la EF (si lo hacen), quedará palpable que proceden por libre elección y no porque no tengan otro recurso.

Esta experiencia puede llevarles entre tres y cinco años.

- Las habilidades profesionales que consiga el candidato, serán muy útiles cuando se incorpore a la EF. Que la empresa en la que adquiera experiencia no sea del mismo ramo que la suya de origen, no es demasiado importante^{LI} porque la experiencia en empresas de otros sectores mejora la perspectiva y le sugieren nuevas formas de pensar acerca de cómo dirigir el negocio. Es más importante que lo anterior elegir una empresa de tamaño no muy superior a la de su empresa de origen; lo que resulta imprescindible es que esté bien dirigida.
- Conseguir un perfil profesional, en el que los propios errores estén fuera del alcance de los ojos de su familia y de los empleados de la EF.
- Saber cómo ha sido evaluado: cuales son sus puntos fuertes y débiles y así conocer su posible potencial como futuro directivo.
- Desarrollar su propia personalidad como consecuencia de los esfuerzos y desafíos que haya tenido que encarar y sentirse dueño de sus propios logros.

Ventajas para la empresa familiar, que pueden señalarse de seguir este proceder:

- El sucesor potencial aprenderá varios sistemas de dirección y prácticas que podrán serle muy útiles a la EF propia.
- Se relacionará con personas valiosas que el día de mañana le puede resultar útil volver a conectar con ellas y tal vez tenerlas de colaboradoras en la EF.
- Habrá ampliado su visión del mundo capacitándolo para identificar mejor nuevas oportunidades de negocio.

Ganar experiencia fuera de la propia EF es una de las más importantes recomendaciones que pueden hacerse a los sucesores.

4.3. Otra razón para adquirir experiencia fuera de la empresa familiar: alejar al sucesor del “síndrome narcisista”.

Algunos predecesores sienten poco interés en “mirar fuera de su empresa”⁸⁴. Una manifestación de la autosatisfacción empresarial que se está denunciando, es la frase de desahogo tantas veces escuchada al empresario cuya oferta acaba de ser desestimada por precio: “la empresa X, no sabe hacer los números”.

LI: Podría serle al candidato una dificultad encontrar un trabajo interesante (que es lo que se va buscando) en una empresa de su mismo sector (competencia) pues el empleador podría tener reparos en que pudiera acceder al conocimiento de sus diferencias competitivas con lo que podría condenarle a desempeñar funciones de escasa relevancia.

Puede que sea verdad; pero también puede ser que sea... a la inversa. El potencial sucesor que haya vivido junto a un padre narcisista, corre un serio peligro de serlo él mismo. De ahí el interés de que el predecesor trate de no dar ejemplo al sucesor de "narcisismo". La salida del sucesor al exterior, neutraliza cualquier vestigio de ese porte.

A. Síntomas del "síndrome" narcisista.

- Inapetencia por conocer a los competidores, como tampoco por conocer otros entornos diferentes a aquellos en los que se viene operando;
- Estar persuadidos de que en la propia empresa se hacen las cosas mejor que fuera;
- Inhibirse; no formar parte de asociaciones e instituciones intermedias del entorno social y/o económico próximo.

Las consecuencias que se derivan de este conjunto de actitudes son no querer, ni saber cambiar a tiempo, que tantas veces se observan en la evolución de muchas empresas familiares y que son causa de que la mayoría de ellas, al final de la primera generación, tengan sus productos maduros por permanecer todavía ancladas en sectores (o con productos) que han madurado.

B. Remedios al síndrome narcisista.

Desarrollar parte de los estudios, en otras regiones/ó países diferentes al de origen del sucesor.

Es un modo práctico de verse obligado a ver lo que pasa fuera de su empresa, con el lógico requerimiento de hablar y entender el idioma del país que se trate. Esta práctica tiene, además, el valor añadido de "descubrirse a sí mismo"; desarrollar su identidad personal.

- ¿Cómo desarrolla su identidad personal el heredero de una empresa familiar?

Los jóvenes herederos cuando sólo han trabajado en su empresa, rara vez reciben del personal de la empresa información o un juicio crítico sobre su rendimiento o se les permite ganarse realmente el sueldo con su propio esfuerzo. Cuando preguntan sobre el modo como viene desarrollando su trabajo, no es fácil que se les responda con sinceridad.

A fin de hacer frente a las presiones emocionales derivadas del hecho de no conocer realmente cuál es su desempeño personal, y del trato especial que reciben en la empresa, los herederos suelen cerrarse al mundo exterior, -en estos casos-, de modo que temen y por ello evitan la realimentación y el aprendizaje. No es por ello extraño que tan pocos herederos de empresas familiares sigan cursos de desarrollo empresarial^{lIII}.

lIII: Observa Jaffe Dennis,T.: "Trabajar con los seres queridos". 1991.Ed. El Ateneo. Pág.162.

- El “peligroso viaje del héroe⁸⁵”

Es un modelo metafórico de los desafíos personales que el individuo debe superar para su autodesarrollo. En este sentido cabe decir que con la oportunidad de trabajar en otra región diferente a la de origen (ó en otro país si le fuera posible), el sucesor desarrolla un sentido de la identidad que difícilmente adquiriría bajo las condiciones en las que suele desenvolverse un heredero de empresa familiar. Porque la empresa familiar no es habitualmente un lugar propicio para el autodesarrollo y el crecimiento personal, el héroe tiene que irse de su casa en busca de alguna meta importante. Esa búsqueda moviliza sus capacidades más profundas, haciéndole capaz de crecer y desarrollarse como persona. Como todos los héroes, el futuro heredero de una empresa familiar necesita verse así mismo como un ser independiente de la familia. Lamentablemente, la empresa familiar realiza a veces una extraña maniobra que obstaculiza el desarrollo personal del héroe, al presentarle un atractivo ofrecimiento para que se quede en casa y no trate de crecer.

4.4. Cuando, tras la preparación, el candidato decide no incorporarse a la empresa.

En este caso, el predecesor debe esforzarse por comprender que si la decisión ha sido tomada por el candidato meditadamente, en base a los conocimientos adquiridos sobre la empresa y sobre sí mismo tras un proceso correcto de preparación, es casi seguro que se trata de la mejor decisión y procede aceptarla en el convencimiento de que, como mínimo y gracias al esfuerzo realizado, se habrá preparado bien a un futuro accionista (y tal vez a un futuro miembro del Consejo de Administración) y desde luego a la persona del, –hasta ese momento–, candidato.

Es legítimo que cada hijo elija su camino y no todos tienen porqué elegir la empresa familiar como cauce de su desarrollo profesional. Si se les presiona directa (o indirectamente) para que trabajen en la empresa, se corre el riesgo de perjudicar no solo a ellos sino también a la empresa. El empresario deberá entonces dirigir su mirada hacia otro candidato más alejado ya sea del círculo familiar o fuera de él.

En resumidas cuentas; venimos exponiendo lo que es deseable y/o realizable para quienes estén en condiciones por edad o situación familiar, de llevarlo a cabo; como siempre, en caso contrario, habrá que utilizar los mimbres que se tengan a mano.

Que un candidato no haya disfrutado de todas las posibilidades que este catálogo de opciones expone, no quiere decir que deba ser desechado ó pensar que nuestra empresa va tener una sucesión “de segunda”. Habrá que utilizar -en lo tocante a formación y/o experiencia-, alguna de las opciones mencionadas, pudiéndose recomendar como la más amplia, la participación en programas de dirección de empresas familiares que tengan acreditada una orientación práctica y académica solventes.

También de la dirección de empresas, cabe decir como de la política, que es el arte de lo posible.

5. Preparación inmediata: incorporación del candidato a la EF.

Haya trabajado o no el candidato antes en otras empresas, habiendo ya claramente decidido el potencial sucesor unir su futuro profesional al de la EF llega el momento de incorporarlo, con la vista puesta en someterle a un entrenamiento especializado y definido para el acceso definitivo a la dirección general, o, en su caso a una dirección funcional. El marco temporal de este entrenamiento debe quedar definido desde el principio (salvo excepciones razonadas) en no más de cinco años.

El plan para esa preparación inmediata, debe contemplar dos etapas:

- La primera etapa debe estar orientada a proporcionar al candidato un conocimiento de las capacidades distintivas de la empresa, al tiempo que se le relaciona con la estructura organizativa. En esta etapa el apoyo del predecesor y de los directores funcionales, será fundamental.
- La segunda etapa pretende aumentar su autonomía y capacidad de emprender. Un importante entrenamiento puede ser liderar una unidad estratégica de negocio.

Al término de esta segunda etapa, se tomará la decisión de mantener al candidato como Directivo Funcional o se le preparará para que mejore su capacidad integradora que le faculte la visión estratégica necesaria en un Director General⁸⁶.

El solo enunciado de las finalidades de las fases del entrenamiento, muestran muy a las claras cuales deben ser los contenidos del “plan de carrera” que hay que trazar al candidato consensuado con el mismo. Es muy importante que este itinerario sea expreso (con actividades y calendario) y no dejarlo en el “ya veremos” para así comprometer a todas las partes y no desanimar al candidato que de otro modo puede ver pasar el tiempo sin aclarar su futuro.

5.1. Reglas prácticas.

- Para decidir cual debe ser el primer puesto a desempeñar⁸⁷, debe primar aquél puesto desde el que:
 - se aprecie mejor la ventaja competitiva de la empresa y no enviarlo a un puesto burocrático de “expediciones” (por ejemplo) para que “empiece desde abajo”.
 - con más probabilidad tenga un mejor desempeño previsible. Esto le ayudará a autoafirmarse y ser mejor implícitamente evaluado por los empleados que le estarán “mirando” con la expectación que es de suponer.

Satisfechas estas recomendaciones generales, es bueno que los potenciales candidatos puedan rotar de puesto de trabajo.

- Es recomendable dar al candidato un trabajo bien definido de acuerdo con sus cualidades y preferencias. En particular, esa “definición”, deberá contemplar:
 - la asignación de un nivel jerárquico concreto, de acuerdo con su capacidad actual y precisando con claridad sus responsabilidades;
 - objetivos que se el asignan. Fijar los objetivos que ha de alcanzar el candidato en el tiempo y forma que se determine, tiene la importante ventaja de proporcionar mayor objetividad a la evaluación de su desempeño, que percibirá no sólo él mismo sino también sus familiares y el personal jerárquico de la EF. Esto servirá de base sólida para evaluar a los potenciales sucesores.
 - cuales serán sus relaciones con el resto del personal jerárquico.
 - se le puede hacer responsable de un emprendimiento que surja, ya sea por iniciativa propia o que se le proponga por conveniencia de la empresa. Esta es una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder.

Si se siguen todas estas prácticas, la elección del sucesor será un tema que “se verá venir” de una manera gradual y que –por la seriedad y rigor de cómo se está llevando a cabo-, inspirará confianza en el futuro tanto en la familia como dentro de la empresa.

5.2. Remuneración de los hijos durante este periodo.

El criterio que debe presidir la actuación del predecesor, en este campo, es el de que la remuneración de los hijos no ha de diferir respecto de la que se atribuye a los empleados no familiares y al mismo tiempo en sincronía con la remuneración de mercado para un puesto similar.

Debe huirse del criterio (expreso o tácito) de remunerarles según la necesidad familiar del sujeto pues esto puede llevar a injusticias tanto por un extremo como por el otro, ni hacer componendas del tipo “sueldo bajo en vista de que su madre y yo le hemos comprado un piso...”; hay que retribuir por el trabajo y por sus logros en igualdad de condiciones al resto de los empleados.

Las normas que regulen las retribuciones económicas (las mismas se insiste que para el resto de los empleados), deberán ser conocidas por todos los familiares, como medio de evitar sorpresas o falsas expectativas. Con esta política, los empleados no familiares no se sentirán discriminados en su legítimo afán por mejorar su posición en la empresa contribuyendo a afianzar su compromiso con la misma.

Es un criterio sano fijar las remuneraciones de los directivos familiares con un enfoque que tienda a incentivarlos hacia el logro de los resultados explicitados por el plan estratégico de la empresa, en el marco de un sistema de medición del desempeño. Esto conduce a que la remuneración incluya una componente fija razonable y otra variable con-

secuencia de un porcentaje sobre el resultado de su actividad (logro). Si un familiar (como cualquier otro empleado), quiere ganar más, sólo lo logrará produciendo más ingresos y aumentando las ganancias de la empresa.

También esta práctica permitirá conocer mejor el potencial de los familiares en orden a la sucesión, como también facilita la autoestima del desempeño de cada familiar.

5.3. Apoyo al sucesor-predecesor durante la incorporación

En el caso de que el hijo/hija candidato a sucesor se incorpora a la empresa de su familia sin haber adquirido experiencia previa en otra empresa, será conveniente conseguir un "mentor" (tutor) o un "entrenador" (alguien, en fin, diferente a sus padres) que dirija su formación profesional en la empresa y que, a la vez, pueda evaluar sus logros para tener una idea más cabal de sus capacidades y habilidades. En este caso es preferible que el padre no ejerza control sobre el hijo/hija de un modo directo.

En efecto; es conveniente que el sucesor trabaje durante esta etapa con el apoyo y consejo de personas de mayor edad, diferentes al predecesor. Lo que se quiere decir es que la tutoría no descansa exclusivamente en el predecesor, lo que no implica que éste se despreocupe de la formación del sucesor, sino que actúe con una cierta distancia: que le deje terreno para desenvolverse, bajo la más próxima mirada del tutor no familiar.

¿Quién puede ser éste?

- un directivo no miembro de la familia;
- un miembro externo e independiente del Consejo de Administración;
- alguien que no trabaje en la empresa familiar.

Una buena fórmula para el apoyo y seguimiento del sucesor, suele ser la de un equipo formado por dos personas:

- un "entrenador"^{LIV}: con frecuencia, un directivo no familiar (que no tenga dudas sobre su permanencia en la empresa familiar y desee desempeñar esta misión) que le ayudará a percibir mejor los problemas próximos tanto en relación con sus inferiores como con sus superiores, preparándole para actuar en el corto plazo en el entorno inmediato de la empresa familiar;

- un "tutor", posiblemente un miembro externo del Consejo de Administración que le ayude a comprender la complejidad de la situación y su evolución en el largo plazo de la empresa familiar, tanto en su estrategia como en su organización y que le oriente en la maduración de las virtudes humanas a la que ya nos hemos referido, de tanta importancia en la preservación de las "fortalezas" de la EF.

LIV: "Coach", en la literatura anglosajona.

La elección del mentor/entrenador y las instrucciones que se le den, serán factores clave para el éxito de su misión.

6. El traspaso de poder.

Un aspecto importante previo, -cuando hay más de un predecesor (caso de fundador plural)-, es constatar si existe o no conflicto de poder para dejarlo resuelto antes de adentrarse en la etapa propiamente dicha del traspaso. De este modo dejamos al sucesor la vía expedita para que se enfrente con las dificultades propias del caso pero sin que vea éstas aumentadas con cuestiones que a él le son ajenas y que podrían dar al traste con la operación de sucesión si no han quedado zanjados apropiadamente.

Pese a que los modos de llevar a la práctica el traspaso de poder son innumerables (como casi todo en lo que concierne a la EF), sí que, en buena medida, se pueden “reducir” a un número limitado de formas maestras (modelos) útiles por cuanto “avisan” (y aconsejan, como consecuencia) del modo mejor a adoptar. Muchas veces incluso, - pueden poner en guardia al predecesor sobre sí mismo-, al sacarle a luz, determinados comportamientos latentes que, sin pretenderlos de una manera abierta, subyacen y pueden traicionar -si no los controla- el buen fin de la sucesión.

Esquematizamos, a continuación, un modelo⁸⁸ muy conocido de distintos estilos de salida del predecesor (Sonnenfeld, J., 1988):

- **Monarca.**-La sucesión no la concibe si no es después de su muerte. No dejan el cargo a menos que se vean obligados, por muerte o por un motín interno. El motín puede tomar la forma de dimisión del Comité de Dirección ó la acción directa del Consejo de Administración (que le cese). Es un estilo parecido al del general (ver a continuación), si bien con la diferencia de que se preocupa por la formación del sucesor, y la responsabilidad que siente de hacerlo bien, así como el deseo de que este sucesor tenga éxito y la familia continúe al frente de la empresa.
- **General.**-Dejan el cargo sólo si se les obliga. Planifica su sucesión pero siembra la semilla del retorno (lo desea en la intimidad de su corazón), y salen del retiro para rescatar a la empresa de la ineptitud (real o imaginaria) de sus sucesores. El general vuelve al puesto para recuperar su gloria anterior, e intenta alcanzar logros más altos a su regreso.
- **Gobernador.**-Existe una actitud y un compromiso real de retiro (tiene un periodo de gobierno en muchos casos prefijado); el peligro está en que por el hecho de conocer el término de su mandato, no llegue a tomar un compromiso suficiente con el desarrollo de la organización que gobierna, preparando como es debido a los sucesores y a la organización que ha de sobrevivirle.

• **Embajador.**-Ocupa el puesto por méritos propios y lo desempeña mientras sus superiores consideran que es allí donde mayor provecho aporta al bien común. Se preocupa de que las relaciones con quienes representa puedan seguir siendo exitosas y desarrolla acuerdos y convenios de colaboración convenientes, y tras dejar su cargo, continúa dispuesto a colaborar en cuanto se le pide.

Tras la descripción de los diferentes modelos de traspaso, es evidente que el modelo más adecuado es el de “embajador”.

No podemos ignorar en el análisis de toda esta vasta operación, que ceder el cargo de dirección por parte del “autor” de la empresa, o del continuador máximo responsable de la misma si no es el fundador, aunque obedezca a una decisión asumida desde la razón, no está exenta de adherencias (profundas) emocionales que pueden dar al traste con la misma, si no se las controla. No hay que desdeñar, la posibilidad de que el familiar saliente se mantenga dentro de la empresa limitando su papel a determinados cometidos, (luego se verá en el capítulo dedicado al retiro del predecesor), si es capaz de autolimitarse a los mismos. El caudal de experiencia y relaciones que el familiar saliente ha conseguido a lo largo de tantos años, podrá aprovecharse si se le sabe asignar un papel de “embajador” transmisor de las más importantes relaciones. Haciendo un símil tomado de la aviación, se puede mantener a bordo –en la cabina de pasajeros- solo si es capaz de autocontrolarse y no irrumpir en la cabina del piloto a la menor turbulencia del avión; de otro modo, mejor que abandone el avión; ¿dónde quedaría, entonces, tanto esfuerzo y cuidado en preparar la sucesión si, al final, no es capaz de someterse a sí mismo?

6.1. Dificultades del traspaso.

Podemos resumirlas en el siguiente Cuadro nº 2.

CUADRO Nº 2: LO QUE PIENSAN LOS PROTAGONISTAS DE LA SUCESIÓN, RECÍPROCAMENTE⁸⁹.

Las que exponen los predecesores	Las que exponen los sucesores
<ul style="list-style-type: none"> • Mi hijo está ansioso por asumir más responsabilidades. • Él quiere cambiar la forma en que hacemos las cosas. • No valora lo que yo he conseguido. • Tiene más estudios que yo, pero yo he aprendido en la universidad de la vida. • Quiere dejar a un lado mis colaboradores de toda la vida, que creyeron en mí cuando no tenía nada. • Mi hijo no está aún preparado para reemplazarme. • No confía en mi juicio. • Quiere cambiar las metas y objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mi padre apenas delega en mí; no me da autoridad y cuando lo hace, a la primera de cambio pasa por encima de mis decisiones. • Mi padre hace las cosas siempre del mismo modo; no entiende qué es lo que se necesita hacer hoy. • Mi padre no tiene en cuenta mis sugerencias. • Utiliza la situación laboral, para enseñarme “cómo se debe vivir”. • No se da cuenta de que ya no es capaz de llevar eficazmente la empresa.

Es evidente que esas dificultades que se atribuyen recíprocamente, habrán de tenerse muy en cuenta (lo ideal es que hubiera un mentor o recurrir a la figura de arbitraje –en una primera etapa- que las pudiera filtrar con ecuanimidad, pues sin duda tanto las que vienen de una parte como de la otra, tendrán un cierto sesgo), porque ninguna empresa puede sobrevivir con dos jefes mandando a un tiempo, que es la acusación esencial del cuadro de “quejas”. Denuncia, por otra parte, completamente creíble.

Cuando la generación entrante se hace cargo de la dirección y el directivo reemplazado (teóricamente) continúa mandando, el conflicto es inevitable.

La consecuencia más grave será la división que provocará entre familiares y empleados: es seguro que se fraccionarán en dos bandos; entre los que creen que quien tiene la razón es el predecesor y los que se la dan al sucesor. De lo que se seguirá una disminución en el compromiso por los objetivos de la empresa, en vista de la falta de confianza que inspira el sucesor (para los de un bando) o el predecesor (para los del otro). La caída de moral de los empleados arrastrará una pérdida de rentabilidad de la empresa, menor confianza por parte de las entidades financieras y hasta los clientes percibirán esa falta de tono muscular en la empresa. Si alguien con ascendiente entre los dos protagonistas no los pone frente a la evidencia, el declive está servido.

6.2. Qué es recomendable.

Una vez elegido el sucesor y preparado razonablemente, habrá que conseguir los siguientes hitos:

- Lograr un buen acoplamiento entre predecesor y sucesor, tanto en la empresa como en la familia. Ello se consigue con una metodología de trabajo participativa. Un buen instrumento para ello, es la implementación de un sistema de dirección estratégica.
- Bajo el sistema de dirección estratégica, padre e hijo se centran en el negocio, mirando al cliente, a la competencia y al entorno, y evalúan fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO).
- La dirección estratégica constituye una valiosa herramienta para desarrollar cualidades tales como la búsqueda del consenso, trabajar en equipo y tomar decisiones compartidas. Además de proporcionar un marco adecuado para la evaluación y la orientación de la empresa, facilita la comunicación entre padres e hijos. Como se puede apreciar, estas ocupaciones les evitan a ambos adentrarse (simultáneamente) en el campo pantanoso del día a día, en el que el predecesor sentirá fuertes inclinaciones a no intervenir.
- Asegurar que el predecesor tenga algún proyecto para desarrollar cuando se retire del negocio, que es el paso inmediatamente siguiente. Este proyecto:

- Ha de se “realista”; verosímil que lo ponga en práctica, algo por lo que sienta afición “de antemano”; de otro modo, no lo llevará adelante y se sumirá peligrosamente en el ostracismo pudiendo desembocar en la depresión.
- Ha de dar sentido a su vida de retirado.
- Es importante que el proyecto, “le salga bien”, pues de otro modo, le rondará la tentación de seguir el modelo de “general” al que nos hemos referido antes ó en su defecto, se precipitará en la vejez.

6.3. Control del proceso de traspaso.

Con todo lo que se ha insistido en delegar, no interferir, etc., por parte del predecesor, no queremos dar a entender que éste debe adoptar la postura de “ahí queda eso”; muy al contrario, controlar el proceso de cambio de poder es muy importante por sus implicaciones en la empresa y en la familia. Sobre las variables a controlar, se muestran en el Cuadro nº 3.

CUADRO Nº 3: CONTROL DEL PROCESO DE CAMBIO DE PODER

Respecto de la empresa	Respecto de la Familia
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo responde la organización al nuevo líder. • Cómo evoluciona la situación económica y financiera de la empresa y su posición competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo responden los demás familiares ante el nuevo líder. • Cómo va evolucionando el proyecto del predecesor para seguir dando sentido a su vida en esta nueva etapa.

Aunque sean pocas (todavía) las empresa familiares que recurren al arbitraje para disminuir la potencialidad de generación de conflictos, este suele ser muy efectivo cuando las partes han aceptado esta figura que para ser eficaz ha de recaer en una persona:

- que las partes reconozcan como imparcial;
- que sea profesionalmente competente;
- que tenga, obviamente, habilidad para conciliar posiciones.

El campo de aplicación del arbitraje está indicado, para:

- controlar el traspaso de poder, dirimiendo posiciones encontradas;
- evaluar el desempeño (estamos hablando del que protagonizaría el sucesor durante el periodo de la preparación inmediata –incorporación a la empresa-, antes pues del traspaso del poder) y funciones análogas que impliquen juicios de valor.

7. El traspaso del capital “social”.

Hemos querido dedicar un epígrafe aparte al tema del traspaso del capital “social”, para de algún modo poner en evidencia su importancia tantas veces diluida (en el mejor de los casos se da por supuesto) cuando se trata el tema de la sucesión. De suyo, debería ser un apartado del epígrafe anterior, en vista de que entendemos –como diremos más adelante– que el momento de ser actuado es durante el periodo de lo que se suele llamar el “traspaso del poder” o de “trabajar juntos” predecesor y sucesor.

7.1. Concepto de “capital social”.

El concepto de capital social ofrece una útil perspectiva desde la que examinar la sucesión y los procesos sociales concomitantes dentro de las EE.FF.

Por lo general los especialistas (Buró, 1992; Coleman, 1988; Fukuyama, 1995, Portes, 1998) distinguen tres especies básicas de capital:

- capital físico (instalaciones, equipos, terrenos y dinero en efectivo);
- capital humano (activos tales como el conocimiento, la capacidad, la belleza y el encanto personal), y
- capital social, que abarca aquellos activos que están insertos en las relaciones con otros participantes y empresas.

El capital social difiere de otras clases de capital en que éste no se compra, ni se vende, ni se negocia con facilidad, y representa esencialmente la aptitud de la gente para trabajar junta. La red de relaciones está formada tanto por relaciones externas (bancos, proveedores, clientes, asesores, alianzas con empresas de la competencia, etc.) como por relaciones internas (empleados, familia). La teoría de la organización y la literatura empresarial también presentan la supervivencia y el éxito empresariales como dependientes de la habilidad del empresario para establecer una red de relaciones de apoyo; la incapacidad para establecer y mantener relaciones externas representa uno de los inconvenientes de la inexperiencia.

Desde una perspectiva macro, la preservación y acumulación del capital social son fundamentales para la prosperidad económica (Fukuyama, 1995); desde el punto de vista de las organizaciones que, como las empresas familiares, tienen metas continuadas a largo plazo, la realización del valor del capital social externo, requiere que éste sea efectivamente transferido al sucesor y administrado por el mismo.

La transferencia de riqueza a una nueva generación, es asunto de gran importancia para las empresas familiares. Con todo, lo que se publica acerca de la planificación de la sucesión le presta mucha atención a la transferencia de capital físico y humano, y relativamente poca al desarrollo y transferencia del capital social dentro de las empresas familiares.

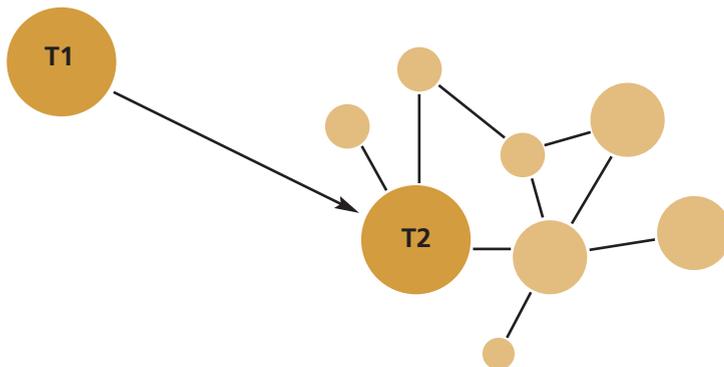
7.2. ¿Cómo son los procesos por los cuales los sucesores heredan y administran el capital social?.

La investigación de esos extremos ha sido objeto de un trabajo dirigido por Lloyd Steier⁹⁰. La enumeración y significado -de las tres especies básicas del valor de una empresa citada al comienzo-, viene magistralmente sintetizada por la respuesta de un participante entrevistado en esa investigación:

“Lo comprendo. Lo que cuenta es lo que Ud. tiene, lo que sabe, y a quienes conoce; ha de utilizarlo todo en su propio beneficio. No podría estar más de acuerdo”.

Todas las empresas están insertas en un entorno social. En las EE.FF. la nueva generación hereda o deviene inmersa en una serie de relaciones preexistentes. La Figura n° 3 representa esta inmersión como una secuencia : tiempo 1 (antes de producirse la sucesión, está ajeno a las mismas, o es simplemente un espectador); tiempo 2, es un actor. Existen muchas manera se producirse esta inmersión y la investigación pone de manifiesto las características de cada una.

FIGURA N° 3: INMERSIÓN DEL SUCESOR EN LAS ESTRUCTURAS DE RED PREEXISTENTES.



Fuente: Lloyd Steier: “Sucesores y emprendedores de nueva generación”.2001

Lo que nos importa ahora desde el punto de vista de la sucesión, es:

- llamar la atención de la importancia que comporta para el futuro de la EF, la correcta gestión de esta transferencia de capital social (transferencia de relaciones). Para el sucesor es esencial averiguar el abanico general de las relaciones de la empresa y determinar quienes son los participantes básicos y cómo están conectados. Andar “a tientas” cuando se encuentre solo, puede significar (de hecho lo representa) que la empresa pa-

se por un bache hasta que acierta a reconstruirlas las relaciones con algunos destrozos y algunas innovaciones.

Lo más importante es que el sucesor “levante un mapa” preciso de la estructura de la red de relaciones externas de la empresa.

- que la persona llamada a hacer la transmisión de la red de relaciones (el intermediario óptimo) es el predecesor. Porque las relaciones no siempre son lo que parecen y con frecuencia es difícil para el sucesor dilucidar exactamente lo que dan y lo que no. Por lo general, la nueva generación conoce los vínculos fuertes; pero en la interpretación son particularmente problemáticos los vínculos débiles (que no obstante esconden cierta “fuerza”⁹¹); con todo, para el sucesor es particularmente difícil aprovecharlos si son vagos o desconocidos. En otras palabras: esta fuerza puede perderse potencialmente durante el periodo de transición.
- que el momento adecuado para hacer el traspaso de la red de relaciones, es el tiempo del “traspaso de poder”, el tiempo de trabajar juntos.

En esto contexto, la administración empresarial y la creación de una nueva empresa (el sucesor participa en mayor o menor medida de esta última faceta) se presenta como un largo periodo de construcción y manejo permanente de una red de relaciones consistente con una meta estratégica.

El efecto acumulado de la actividad en red es que, para muchas empresas, el capital organizativo individual y social es muy valioso; el trabajo en red tiene también un “lado oscuro” en cuanto que “puede atrapar a las empresas en relaciones improductivas o imposibilitar la asociación con otras”.

7.3. Conclusiones de la investigación.

Para las empresas el valor del capital social se realiza más efectivamente si hay cierto grado de coordinación, tarea que presenta retos ejecutivos considerables para las empresas familiares. Es notorio que el capital social se acumula, generalmente, a través del tiempo, es un intangible y representa uno de los activos menos fungibles de la empresa; la labor de transferirlo y administrarlo, puede ser fundamental para la supervivencia y el éxito de ésta.

Algunos de los resultados más importantes de la investigación, apuntan a los siguientes extremos. En las EE.FF.:

- Las dimensiones estructurales, relacionales y cognitivas de las redes de capital social externo, son frecuentemente comprendidas y conservadas mediante rutinas de conocimiento tácito.
- Los sucesores heredan el capital social a través de varias modalidades que incluyen:

- sucesión repentina no planificada: cuando acontecimientos inesperados como la muerte o la enfermedad, exigen que otro miembro de la familia asuma una función administrativa, en poco tiempo;
- sucesión precipitada: cuando circunstancias -como una enfermedad grave- obligan a la familia a efectuar cambios imprevistos;
- inmersión natural: proceso mediante el cual se asimilan gradualmente los matices de la estructura y de las relaciones de la red;
- sucesión planificada y transferencia de capital social: los predecesores reconocen el valor del capital social y hacen deliberados esfuerzos a largo plazo para transmitírselo a los sucesores.
 - La transferencia de activos y control a la nueva generación, se caracteriza, por:
 - una mayor actividad en las relaciones de capital social;
 - una mayor actividad en la revisión de las relaciones existentes y en el mantenimiento, fortalecimiento o eliminación de estos vínculos.
 - establecimiento de nuevas relaciones.
 - El contenido operativo de las actuales relaciones de intercambio puede variar entre generaciones.
 - La sucesión y la transferencia de activos señalan un momento en que desaparecen los vínculos débiles con “puentes opacos” hacia los recursos. En este caso se encuentran determinados empleados y/o asesores antiguos que son despedidos por razones como la incompetencia, la obsolescencia o la especialización demasiado limitada.

8. Las edades de los protagonistas del proceso de sucesión en sus diferentes fases.

Un proceso de sucesión bien desarrollado, como acabamos de ver, es un proceso duradero en el tiempo, pues la adecuada formación del candidato para que actúe en la responsabilidad de dirección puede llevar 10 años^{LV} y, a su vez, el periodo en el que el sucesor y el predecesor interesa que trabajen juntos puede desenvolverse en otros 5 años a continuación, con lo que vamos a un periodo total de 15 años. Dicho así, puede parecer una eternidad, pero no hay que olvidar, que estamos hablando, -en general-, del periodo de acceso a la Dirección General de una Empresa; ¿cuanto tiempo llevaría a un joven salido de la Universidad llegar a dicho puesto en una empresa no familiar?

LV: Cinco años para su formación académica superior y otros cinco para adquirir experiencia externa.

Vistos los requerimientos para la preparación del sucesor que se acaban de exponer, y las etapas citadas con anterioridad, se impone recapitularlas posicionándolas en términos de la “edad” que comportan tanto para el sucesor como para el predecesor, dada la relación de edades que normalmente debe mediar entre uno y otro. Esta consideración es importante porque, tratándose la gestión de la Sucesión de un ejercicio de planificación por parte del predecesor, es preciso que éste tome con la anticipación suficiente las medidas orientadas a la formación del sucesor situándolas en un calendario.

La recapitulación de lo expuesto hasta ahora, nos lleva a establecer los siguientes Cuadro nº 4 y Figura nº 4.

CUADRO Nº 4: EDADES APROXIMADAS DE SUCESOR Y PREDECESOR A LO LARGO DE LAS ETAPAS DE FORMACIÓN E INCORPORACIÓN DEL PRIMERO A LA EMPRESA FAMILIAR.

	Sucesor	Predecesor
Edad	Fases de la Preparación	Edad
Hasta los 18 años	Preparación Remota. • Transmitir visión equilibrada de la empresa. • Periodos (¿veraniegos?) de prácticas en la empresa.	40's
18 a 25 años	Preparación próxima. • Formación Universitaria. • Período de prácticas en la empresa. • Programas especif. de formac. en E.F.	43-50 años
25-30 años	• Trabajar en otra empresa	50-55 años
30 a 35 años	Incorporación. • Capacitación como especialista funcional. • Capacitación como integrador.	55-60 años.
35 a 40 años	Transmisión. • Trabajar juntos.	60-65 años.

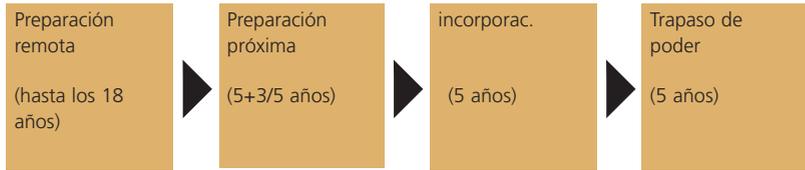
La interpretación del cuadro nº 4 es inmediata: se trata de un intento de planificación de la preparación del sucesor, acompañada a rangos de edad del futuro sucesor en combinación con los rangos de edad del predecesor. Obviamente este es un modelo, útil a los fines descriptivos que cumple a la Guía, aunque naturalmente no puedan todos los casos reducirse al esquema temporal planteado por el Cuadro, cuando la realidad individual está determinada por acontecimientos tales como la fundación de la empresa (o la sucesión previa), el momento del matrimonio y el nacimiento del/ de los hijo/s, potenciales sucesores.

La experiencia dice que, en primer lugar, en la mayoría de los casos el proceso de formación no es todo lo completo que aquí tenemos descrito, y en segundo lugar, que se desplaza en el tiempo (pese a acortarse “cualitativamente los contenidos”) retrasándose con ello el traspaso del mando por el cúmulo de motivos que han sido ya expuestos.

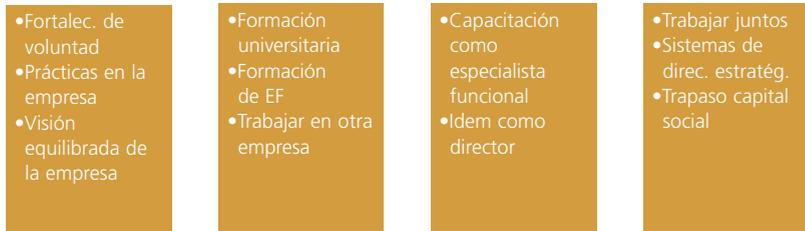
FIGURA 4.

Secuencia y calendario de la preparación de un sucesor

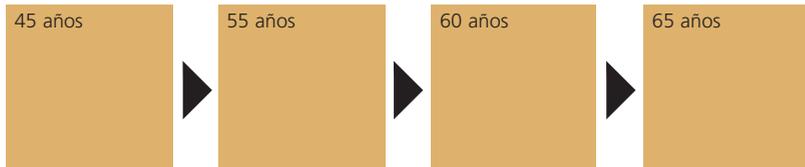
Etapas de la preparación sucesor



Objetivos



Edad del predecesor



Capítulo 9.

Preparación de la empresa para el cambio generacional

1. Introducción.

Toca ocuparnos en este capítulo de la adecuación de la empresa al cambio que se acerca. Preferimos hablar de “la empresa” como sujeto del cambio, (del mismo modo que en otro capítulo más adelante hablaremos de la “preparación de la familia”) porque en este punto del trabajo nos hemos de preocupar de la empresa como un todo; esta preocupación global, claro, luego proyectará exigencias parciales, funcionales, como consecuencia.

Ya puede suponer el lector que, con este preámbulo lo que estamos presentando es la necesidad de que la EF encare un auténtico plan estratégico^{LVI} (plan estratégico de la empresa obviamente).

Propiamente, la necesidad de la planificación estratégica es una exigencia natural de cualquier empresa, familiar o no; si en esta guía hablamos de la necesidad de un plan estratégico es para subrayar las características de este plan en conexión con la sucesión.

La punta de flecha de esta Guía, la constituye, como es notorio, la gestión de la sucesión, y el lector habrá advertido a lo largo de estas líneas con cuanta reiteración hemos llamado la atención de la necesidad de acometer en paralelo plan estratégico de la familia con plan estratégico de la empresa; no se entiende el uno sin el otro, perfectamente conectados, precisamente porque hablamos de EF; casi sonroja tener que afirmarlo, por su obviedad. Sin embargo, no es muy frecuente que se aborden juntos.

El plan estratégico que se prepare, proyectará sus exigencias (aparte de sobre los temas convencionales), sobre:

- la estructura de la organización;
- la cultura vigente en la empresa y la familia;
- los recursos humanos disponibles, y
- el estilo de dirección.

LVI: Cuando nos refiramos al plan estratégico (a secas), lo hacemos al plan estratégico de la empresa.

y como consecuencia se producirán cambios (en las dos direcciones) hasta hacerse compatibles, y más que compatibles sinérgicos, como corresponde al enfoque de sistemas que es el adecuado para el diseño del sistema empresa en funcionamiento.

Las respuestas de la dirección (de la empresa) a los cambios del entorno, se instrumentan a través la Organización, y ésta es en alto grado responsable de la fidelidad (precisión) y agilidad (rapidez) con que se transmiten las decisiones y eso depende de la adecuación de la organización a la estrategia de la empresa. La Organización es tributaria de la estrategia, y no al revés. Una buen pensamiento estratégico puede llegar inane al mercado si el elemento organizativo transmisor de los impulsos es inadecuado. De ahí que la Organización será objeto de atención preferente en el capítulo, en íntima conexión con la planificación estratégica.

La evolución de la Organización y su preparación para la Sucesión, desgraciadamente en muchas empresas familiares no se acomete hasta bastante después de que el sucesor se ha incorporado, debido a que el predecesor no comprende la necesidad del cambio o, entendiéndola se desalienta ante lo que se le presenta como un terreno para algunos desconocido y para todos lleno de conflictos en potencia. Sin embargo, muy por el contrario debería ser el predecesor quien con su autoridad liderara este cambio, de manera que el sucesor después de resultar un protagonista “parcial” del mismo, iniciara su andadura como auténtico director general al frente de una organización ya evolucionada y que ha desarrollado las capacidades necesarias para acometer las nuevas etapas.

Nuestro propósito –en cuanto a la Organización (siempre de cara a la Sucesión)-, es presentarla desde un doble aspecto:

- la Organización como soporte en el que se va a integrar el sucesor, en vista de lo cual se va a analizar qué oportunidades ofrece para acogerle y en este sentido, cual es el mejor modo de utilizarla ;
- la Organización como un instrumento que debe ser modificado para atender las nuevas exigencias que demanda la empresa en vista de la sucesión, con los nuevos condicionantes que impone este hecho. En efecto; un predecesor que desee la continuidad en el crecimiento y en la evolución estratégica de su empresa, debe actuar convencido de que la organización que conducirá su sucesor será distinta (¡debe ser distinta!) a la que él ha construido y está dirigiendo. Es por ello que debe estar dispuesto a introducir cambios organizativos -probablemente sustanciales-, y hacerlo con suficiente antelación al hecho del traspaso del testigo.

2. Antecedentes: la empresa del final de la etapa del predecesor.

Decíamos en el capítulo anterior, que la empresa de la última etapa de un predecesor sin ánimo decidido de planificar la sucesión, presenta un perfil caracterizado por la “triple coincidencia”^{LVI} (Gallo, 1995):

- la maduración del negocio
- el declive de las capacidades directivas de la organización y crisis estructural.
- el cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.

2.1. La triple coincidencia.

- Maduración del Negocio.-

Todos los negocios maduran. Unos antes y otros después, pero raro es el negocio que no ha madurado entre los 20 y los 30 años de su existencia.

La EF europea es, mayoritariamente: monoproducción (porque la EF tiene gran resistencia al cambio), y están situadas en sectores maduros; y si está en la primera generación, la característica de “madurez” se agudiza en base a que son más sensibles a este fenómeno, al no disponer en sus primeras etapas de suficientes recursos económicos y técnicos que aplicar para hacer evolucionar a los productos pasando por menos innovaciones. Al mismo tiempo, las EE.FF. en esta fase tienden a orientar su acción comercial a mercados locales, con los peligros de una más pronta saturación.

El examen de la Figura nº 1, revela que mucho antes de alcanzarse el punto “A” de declinación de las ventas del producto “1”, se debería haber introducido el producto “2” de suerte que la fase de crecimiento de éste último viene a “compensar” la de declive del primero.

- Declive de las capacidades directivas de la organización y crisis estructural.-

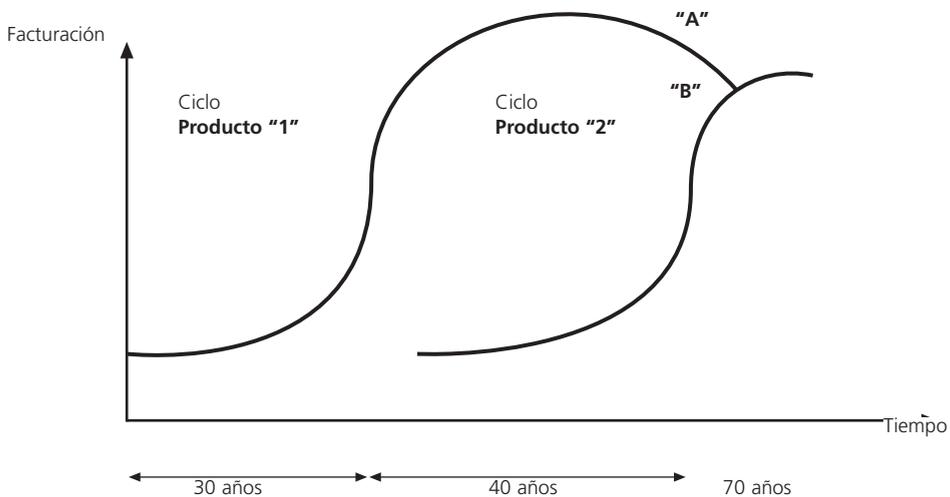
Todas las personas envejecen. La media de edad del fundador al comenzar su aventura empresarial, suele rondar los 30 años; treinta años después cualquier producto por lo general está en la fase de declive y tanto él como su equipo, no están en las mejores condiciones para afrontar el reto que se les impone (aunque en realidad el reto viene de atrás, ver Figura nº 1).

En la EF de primera generación, la necesidad de incorporar directivos la siente el fundador cuando las ventas del producto están en franco crecimiento. Por afinidades genera-

LVI: Que puede ser cúadruple si la empresa está al final de la segunda generación en la que aparece la “crisis estructural”.

cionales, el fundador incorpora directivos más o menos “de su edad” con capacidades complementarias a las suyas, especializados en áreas funcionales (contabilidad, producción, comercialización, etc.). El desarrollo natural de estos directivos, cuyas edades corren parejas con la del Fundador, insistimos, se desliza hacia una mayor especialización técnica de sus funciones respectivas en menoscabo de progresar en una visión integradora de las mismas. La consecuencia es que -con el paso de los años-, la empresa se encuentra con una “organización de especialistas”, con una pirámide de edades invertida (el ingreso de la mayoría se produjo al tiempo de comenzar la fase de crecimiento de las ventas).

FIGURA Nº 1: EL CICLO DE MADURACIÓN DEL PRODUCTO.



Resumiendo: pasados los 20/30 años al frente de la empresa, lo habitual es que el empresario ya no tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de su empresa, y si por otra parte, en la organización que él dirige, hace tiempo que no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, toda ella habrá envejecido de la misma manera que su fundador. Todo ello se traduce en una “crisis estructural”.

Dicho de otro modo: el diseño organizacional heredado, (cuando se produzca este evento) ya no responde a las exigencias del momento. En efecto; con el paso del tiempo, la empresa se ha ido fijando objetivos para los que ni la asignación de responsabilidades de dirección, ni las capacidades de los directivos, como se acaba de señalar, resultan ahora adecuadas. Por decirlo así, las responsabilidades y las capacidades quedaron cristalizadas y ancladas en un primer esquema organizativo que ahora ya no resulta válido.

La “crisis estructural” emerge muy frecuentemente, durante la gestión de la segunda generación:

En la 2ª generación las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o hijos de socios partiendo de acuerdos establecidos en la 1ª Generación. Se mantienen de manera inquebrantable con independencia de los cambios del entorno; la tradición inmoviliza la evolución de la estructura de responsabilidades de la empresa. Así se desemboca en la 3ª Generación (una sociedad de primos para recomponer el sistema).

Entre tanto, se buscan explicaciones a las disfunciones enumeradas terminando por encontrarlas en bondadosas conclusiones tales como: “hay que mejorar la coordinación” y otras del mismo corte autoexculpatorio; a veces se contrata a un asesor que, o no acierta o si lo hace no se le hace caso porque sus recomendaciones pueden parecer demasiado severas; en definitiva: se prefiere la política de paños calientes.

- Cambio en las necesidades de seguridad y status del propietario.

Todas las necesidades cambian.- Con el paso de los 20/30 años, lo natural es que cambien las preferencias del fundador; con frecuencia :

- Aumenta:

su necesidad de status;

sus necesidades de seguridad económica: experimenta la necesidad de desvincular la seguridad económica de su círculo íntimo, de la de la empresa, a cuyo fin se aplica a la construcción de un patrimonio separado del de la empresa. A estos efectos detrae recursos de la empresa para la construcción de éste último. Esta práctica se aleja de aquellos románticos años (etapa emprendedora) de la autocalificación a ultranza.

aumentan su gastos familiares: bodas de sus hijos, adquisición de viviendas para éstos, que pese -en este último caso- a una primera apariencia de “regalo del piso”, muchas veces lo que viene a representar (al menos en parte) son retribuciones diferidas.. Es de señalar, con esta oportunidad, que la práctica -tan frecuente por otra parte-, de retribuciones a los familiares por debajo de las de mercado, introduce una desaconsejable distorsión en la información para la gestión de la empresa que es tanto como decir en la información que fundamenta las decisiones. En el caso del ejemplo aludido, las Cuentas de Resultados previas a la boda del hijo/a, aparentaron una mejor competitividad que la real; después de la boda, ese “costo diferido de personal” volverá por sus fueros probablemente ahora como “costes financieros” consecuencia de la succión de liquidez a la empresa que motivará un aumento de endeudamiento con el fin de restablecer dicha liquidez.

- Disminuye:

Como réplica a todo lo anterior: disminuye la capacidad del fundador para tomar nuevos riesgos.

Estas tres/cuatro circunstancias, al coincidir en el tiempo, hacen que cuando el fundador está entre 60/70 años de edad, y se encuentra con menos capacidad y motivación para asumir riesgos, es precisamente cuando debe acometer con más energía la revitalización estratégica de una empresa madura (con la inversión económica que ello significa) y, al mismo tiempo, rejuvenecer su organización (apoyándose en un equipo humano envejecido). A todo esto hay que añadir, con frecuencia, las mayores necesidades personales que acabamos de comentar.

Ante tal cúmulo de circunstancias, no es extraño que, dada la naturaleza humana:

niegue la existencia del problema;

deje las cosas como están...

2.2. Alternativas de solución.

De la simple lectura de los problemas planteados, se desprenden las soluciones. Podrían enunciarse del siguiente modo; para superar:

- la madurez del producto que esté trabajando la empresa, exige diversificación;
- el declive de las capacidades directivas de la organización: rejuvenecimiento y profesionalización;
- el aumento de las necesidades del predecesor: sucesión en tiempo oportuno (que es previo a aquél en el que se hacen costosas las soluciones por su perentoriedad).

En resumidas cuentas:

- contra madurez, diversificación;
- contra declive de capacidades directivas, rejuvenecimiento y profesionalización;
- contra (los efectos de) el aumento de las necesidades del predecesor, sucesión en tiempo oportuno.

A. Diversificar, a tiempo.

Diversificar: no poner todos los huevos en el mismo cesto. La razón que suele darse para simultanear productos, estilos, etc. es que tal modo de actuar ofrece seguridad ante las imprevisibles variaciones del entorno.

Diversificar implica enfrentarse con decisión, a los siguientes:

Retos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • abandonar parcialmente el negocio con el que se empezó y el amor que se le profesa; • la exigencia que supone un “segundo” aprendizaje a una “segunda” edad . • riesgo económico de apostar en una nueva aventura empresarial; • entrar en otros negocios, con el consiguiente incremento del volumen de trabajo y dedicación de tiempo y atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • diversifica los riesgos económicos; • abre la estructura de responsabilidades, pasando de una estructura funcional a otra más divisionalizada; • rejuvenece las capacidades de la organización por la contratación de nuevos directivos. • crea nuevas responsabilidades en la organización con la posibilidad de dar poder de decisión a un mayor número de directivos.

B. Rejuvenecer y profesionalizar, a tiempo.

La necesidad de profesionalización en la EF, se presenta, de ordinario, en la etapa en la que la empresa ha adquirido un cierto tamaño. La profesionalización a la que nos referimos, tiene que ver con el sujeto que sabe:

- articular los problemas que se le presenta en el desenvolvimiento de sus tareas identificando sus causas, encontrando soluciones y estructurando las vías de solución;
- delegar convenientemente, encargando parte de la solución a otras personas, enseñando al mismo tiempo que motivándolas para que los resuelvan y, finalmente,
- controlar el cumplimiento de lo delegado a través de la medida del grado de su cumplimiento, identificando desviaciones y estableciendo nuevos cursos de acción.

y no con aspectos tales como suscitar un movimiento de sustitución (sin más) de personas sin acreditación universitaria por otras que sí la ostenten, por ejemplo.

Definida así la profesionalidad, queda en evidencia que estas necesidades no son requeridas al fundador en las primeras etapas del desarrollo de la empresa, en vista de que en ese momento no siente la necesidad ni de delegar (todo lo puede abarcar en persona) ni de controlar.

C. Sucesión en tiempo oportuno.

En la EF acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho va unido a su convencimiento de estar ellos mismos inmuniados a contraer las “patologías” citadas en el Cuadro nº 2 del capítulo 7.

La solución estaría en planificar la sucesión, respetando sus tiempos y sus requerimientos. Entre éstos figura planificar el retiro del predecesor, y planificar significa tomar medidas a plazo medio y largo en vista de unos determinados objetivos, entre otros (pero no el único) el de proveer a la suficiencia financiera digna del predecesor para el día después.

3. Ventajas del sistema de dirección estratégica para la empresa familiar.

El proceso de planeación estratégica como método de trabajo, resulta de mucha utilidad cuando los familiares encaran la sucesión, porque les permitirá conversar sobre las bases del negocio y su empresa, con objetividad, procurando tener una visión compartida de la realidad.

Las diferencias de criterio se podrán acentuar cuando se esté elaborando el plan estratégico, ya que ahí, probablemente se polaricen las posiciones más conservadoras frente a las más audaces. Para moderar estas posibles situaciones conflictivas convendrá contar con el asesoramiento profesional de personas capacitadas para ello. La experiencia muestra cómo, en la mayoría de las EE.FF. que elaboran un plan estratégico, su proceso ha resultado motivador porque ha desarrollado más compromiso y entusiasmo por el futuro.

Sin pretender hacer un desarrollo exhaustivo sobre planeamiento estratégico, creemos útil sugerir una guía de temas al respecto, dado el propósito formativo y orientador de esta trabajo dirigida a un público heterogéneo de empresarios e interesados, en general, por la EF.

3.1. Método de trabajo directivo requerido por el sistema de Dirección Estratégica.

- Objetivo: desarrollar metas comunes, (en el bien entendido de que éstos han de prevalecer sobre los personales) en orden al diseño de "un proyecto global de futuro para la empresa".
- Ventajas: desarrolla habilidad, para:
 - analizar objetivamente el negocio;
 - escuchar la opinión de los demás;
 - lograr compromiso por las decisiones tomadas;
 - evitar conflictos personales;
 - evaluar objetivamente el desempeño de cada uno.
- Reuniones de trabajo con el equipo directivo (familiar y no familiar), para:

- Fijar los objetivos del negocio.
 - Creencias y valores sobre los que se desea fundamentar la ejecutoria empresarial que propicie la obtención de los demás objetivos...
 - Rentabilidad de los recursos puestos en juego;
 - Estructuración de las actividades;
 - Ritmo de crecimiento;
- Evaluar la situación competitiva de la empresa en su sector (análisis DAFO):
 - fortalezas y debilidades;
 - oportunidades de crecimiento;
 - amenazas que se perciben.
- Elaborar estrategias y planes alternativos que respondan, a:
 - zonas geográficas en las que se desea estar presente;
 - clientes a los que servir;
 - en qué mercados;
 - con qué productos y/o servicios;
 - con qué ventajas competitivas se va a hacer pivotar el afianzamiento de la entrada/mantenimiento de la empresa en los mercados;
 - ¿cómo lograr esas ventajas competitivas?
 - cómo implementar el plan.
- Efectuar el control de gestión, en base a:
 - la evaluación del desempeño del plan.
 - la evaluación de los responsables;
 - la redefinición de las metas, planes, etc.

3.2. Etapas de la planeación estratégica.

Diagnóstico: definir dónde estamos.

Tiene por objeto conocer la situación competitiva de la empresa hoy en su sector y sus perspectivas, en ausencia de planificación. Comprende:

- Análisis DAFO;
- Entender los factores-clave sobre los que se apoyan las ventajas;
- Explicitar el sistema de valores (creencias y cultura) para ver más tarde (cuando se decida la estrategia) cómo pueden afectar a la misma.

Planificación: definición de “por dónde queremos ir” a medio y largo plazo.

Tiene los siguientes componentes:

- Cómo queremos ir.
 - Define la misión;
 - Explicita la estrategia global (dónde competir, en qué mercados, con qué productos, etc.)
 - Fija los objetivos y las políticas que permitan alcanzar los mismos.

- Evaluación del plan:

Presupuestos (de ingresos, de gastos e inversiones; cuenta de resultados, estados financieros, situación patrimonial y cash-flow);

- Financiación del Plan.

- Evaluación de alternativas de financiación y del acceso a las mismas.

- Asignación de responsables.

- Reparto de la acción directiva.

Control del plan.

Hay que seguir la evolución del Plan, a base de medir resultados y realizar evaluaciones periódicas del desempeño, para poder tomar las medidas correctoras según sean las desviaciones. Para ello, la empresa habrá de contar, con:

- indicadores-clave cuyos valores a lo largo del tiempo permitan evaluar la situación del desempeño poniéndola en relación con los valores de esos mismos indicadores presupuestados para ese momento de cómputo.

- un sistema de información.

4. Análisis de la adecuación de la Organización al plan estratégico.

Vamos a entender por Organización, en lo que sigue, los siguientes recursos puestos a contribución por la empresa para su gestión productiva:

- la estructura de responsabilidades, con los recursos humanos disponibles;
- el estilo y los sistemas de dirección, todo ello envuelto e informado por
- la cultura vigente en la empresa y la familia.

Es evidente la estrecha relación que debe existir entre Organización y Estrategia (entendida como la situación futura que se desea alcanzar en el medio y largo plazo) marcada por la dependencia de la primera respecto de la segunda; la organización ha de estar al servicio de la estrategia...

En este punto de la Organización de la empresa en la coyuntura sucesoria (pero mejor aún, en el horizonte razonable del medio plazo de preparación para sucesión), conviene señalar la importancia en detenerse a reflexionar sobre si existe o no brecha entre la organización que se tiene, y:

- la que se debería tener en orden a la estrategia vigente en el momento. Ésta, a pesar de ser una reflexión general válida para cualquier empresa sea familiar o no, para el caso de

la EF el sesgo de las respuestas adquiere una significación estadística abrumadora en el sentido de admitir que existe una brecha profunda.

- la que demandará la estrategia en la era posterior a la sucesión (la estrategia del sucesor).

Pues bien; una vez que se haya definido el plan estratégico, habrá que analizar si se puede instrumentar “con lo que se tiene”, con la organización que se tiene, de modo que se puedan alcanzar los objetivos estratégicos. Ver Figura nº 2.

Esto implica considerar los cambios que requeriría el plan (o la organización) para llevarlo a cabo, según qué prevalezca.

Para ejemplificar una situación de cambio, podemos imaginar que se ha decidido una estrategia de diversificación geográfica y que el estilo de dirección hoy es centralizado; como ambas cosas resultan incompatibles, o se cambia el estilo de dirección, o se opta por otra alternativa estratégica más acorde.

Centrémonos, a continuación, en el análisis de cada uno de los componentes de la Organización, en la situación ordinaria de la sucesión.

FIGURA Nº 2. ADECUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO



5. Qué puede hacer la Organización por la Sucesión, desde la Estructura de Responsabilidades.

Si cualquier empresa ante un plan estratégico, ha de cuestionar, -metodológicamente hablando-, la organización existente ante las exigencias que pueda plantear el plan estratégico, la sucesión del empresario en la EF es, en sí mismo, un acontecimiento “estratégico” que, -aún en ausencia de plan estratégico formal de mayores vuelos-, requiere ciertas acomodaciones en la Organización si no remodelaciones de mayor profundidad.

En este apartado nos vamos a ocupar de analizar qué se puede esperar del concreto dispositivo organizativo de la empresa, con sus hombres, sus medios, sus relaciones, etc. de cara a la inserción en dicho dispositivo del sucesor.

En la estructura de responsabilidades, encontramos:

- Un grupo de personas con tareas de dirección.
- Los contenidos de sus puestos directivos (funciones y objetivos).
- Los niveles de autonomía de cada puesto.
- Los modos para integrarse con los demás directivos.

5.1. Los Directivos que no son miembros de la familia: características y efectos de cara al sucesor.

Los directivos no miembros de la familia que acompañan al fundador al tiempo de la sucesión, responden generalmente a las siguientes características⁹²:

- Exhiben capacidades complementarias de las del fundador;
- Comparten con el fundador los mismos valores; por ejemplo, en lo que se refiere a:
 - tipo de riesgos económicos a asumir;
 - crecimiento y diversificación a lograr;
 - estilo de relaciones a mantener con el personal, etc.
- Se debilita progresivamente su deseo de oposición constructiva, terminando en muchos casos por constituirse en un coro monocorde que asiente, sin más a todas las ideas del patrón. Esta situación se presenta, con mayor frecuencia, cuando la empresa practica una selección de sus directivos en la que se da excesivo peso al hecho de compartir los mismos valores. Cuando ello es así, tales empleados actúan más preocupados por las expectativas de su futuro personal (hasta el momento de su jubilación), que por la continuidad con éxito de la empresa familiar después de que ellos la abandonen.
- Tienen una edad similar; lo que contribuye a enjuiciar los acontecimientos de modo uniforme, con arreglo a la “componente generacional” que les es común.

¿Qué efecto comportan estas características de cara al sucesor?

Esta caracterología (probable), debe ser tenida en cuenta si se opta por dar al sucesor en su etapa de incorporación a la empresa el acompañamiento de un “tutor” y/o un “entrenador” de entre los directivos no familiares de la empresa, en el sentido de evitar -para esos cometidos-, a quienes eventualmente pudieran estar incursos en las características antes apuntadas.

Por el contrario, se debería asignar al sucesor en ese caso, a quien/es además de no ser incondicionales complacientes con el patrón, tengan una diferencia de edad con el tutelado inferior a la del predecesor (que le estén más próximos) y gocen de un claro liderazgo.

5.2. Capacidad de atraer directivos no familiares.

El predecesor tiene que estar convencido de que la preparación de la organización para la sucesión, requiere dotarla de aquellas características que la hacen atractiva para los buenos directivos no familiares, porque sin buenos directivos que formen equipo con el sucesor, una sucesión exitosa en el largo plazo pasa a ser una simple quimera.

Una empresa familiar resultará atractiva para un buen directivo profesional, si está dotada de una organización con excelencia profesional.

Entre los aspectos que manifiestan la excelencia profesional de una Organización, se encuentra:

- Vocación de crecimiento y evolución, con lo que se ofrecen oportunidades profesionales.
- Cultura que promueva que los mejores sean incluidos en el auténtico equipo de dirección, pertenezcan o no a la familia
- Existencia y aplicación de sistemas de dirección .
- Adecuada distinción entre dirección (Dirección General) y gobierno de la empresa familiar (Consejo de Administración/Consejo Asesor, y Consejo de Familia, a los que nos hemos referido con anterioridad).

En el polo opuesto de situaciones indeseables, se encuentra el caso referido en el Anexo del capítulo 4.

5.3. Incorporación del sucesor a una organización funcional.

La estructura funcional suele ser la más frecuente en una empresa familiar de primera generación. En ella se agrupan las responsabilidades con arreglo a las funciones especializadas tales como ventas, administración, producción, personal, etc.

Es así mismo muy frecuente que el fundador además de la responsabilidad principal ejecutiva global de la empresa, asuma alguna especializada acorde muchas veces con sus orígenes, tal como la comercial, la de producción, etc.

La función de integración del resto de los directivos de primera línea, la asume y realiza el propio fundador como único integrador -en la mayoría de los casos- sin Comité de Dirección, porque para integrar le bastan las reuniones que mantiene con los diferentes Jefes Departamentales, y cuando ese órgano se da formalmente, no deja de ser una reunión que informa al jefe y asiente a lo que este dice. Esto es; se reduce a un órgano de información y adhesión.

Cuando el sucesor accede en estas circunstancias^{LVIII}, los puestos de Jefes Departamentales “están ocupados”. ¿Qué hacer con el sucesor?. Para este caso se suele optar, como salidas más utilizadas, las de:

A) Crear el cargo de “Adjunto a la Dirección General”.

Para este caso, muy socorrido, (M.A.Gallo, 1998) previene sobre lo que se debe y no se debe hacer. Ver Cuadro nº 1.

B) Crear un nuevo Departamento.

Cuando todos los caminos funcionales tienen su provisión adecuada de directivos importantes al tiempo de producirse la incorporación del sucesor, cabe todavía la decisión de iniciar uno nuevo por el que los demás directivos o no han manifestado interés o no están suficientemente preparados. No pocas veces esto ocurre en la empresa familiar, con el del “Comercio Exterior”.

C) Hacer evolucionar la organización funcional: la organización por Divisiones.

Una oportunidad más conveniente que las descritas hasta ahora para la inserción del sucesor, -cuando es posible-, la depara la evolución de la organización funcional hacia la organización por divisiones.

En efecto; la organización por divisiones resulta más adecuada para el crecimiento y la diversificación, al distinguir divisiones por tipo de producto, de clientes o zonas geográficas. Funcionan como Unidades Estratégicas de Negocio, con su propia Cuenta de Resultados o, cuando menos, de Márgenes de Contribución, ofreciendo un mayor número de puestos adecuados para que sean desempeñados por el/los sucesores, en calidad de Directores de División.

LVIII: Nos estamos refiriendo obviamente a alguno de los periodos que en un capítulo anterior hemos llamado de “incorporación” y/o de “traspaso de poder”, cuando todavía no está como jefe Ejecutivo principal.

CUADRO Nº 1: ADVERTENCIAS PARA EL CASO DE INCORPORAR AL SUCESOR COMO “ADJUNTO A LA DIRECCIÓN GENERAL”.

Lo que no se debe hacer	Lo que se debe hacer:
<ul style="list-style-type: none"> • En lo que respecta a las funciones (del sucesor incorporado): es habitual que se le suela encomendar la misión de “ayudar” al fundador/predecesor con arreglo a lo que éste le vaya pidiendo, en lo que no llega (por falta de tiempo o por insuficiencia de conocimientos), nuevos proyectos aún sin definir completamente, etc. • Por lo que se refiere a las relaciones del adjunto con los demás directivos: no suelen estar definidas, por lo que resultan difíciles de entender y mantener. Cuando el cargo de “adjunto” al Director General no queda bien definido, el sucesor corre riesgos importantes porque no sabrá con suficiente claridad qué hacer y cómo hacerlo; los riesgos a los que nos referimos se localizan: <ul style="list-style-type: none"> - en su formación; - en sus relaciones con otros directivos porque no llegará a conseguir una auténtica integración en la organización; - en las relaciones con su padre, hasta el punto de que pueden llegar a erosionarse hasta hacer difícil la comprensión mutua llegándose a la pérdida de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidad: habrá que indicar cuales de entre las funciones del Director General, (y de otros directivos, en su caso), pasan a ser responsabilidad del Adjunto, así como qué nuevas funciones se le añaden y por qué; • nivel de autonomía: en este punto, el predecesor tiene que ser consciente de que la autonomía que ceda al adjunto la pierde él, corriendo el riesgo de que las cosas no se hagan como a él le gustan ni tan “acertadamente” como se venían haciendo. • integración: la cesión de competencias tiene obviamente que incidir en introducir cambios en las actividades del predecesor en lo que se refiere a la coordinación del equipo de responsables departamentales (integración) lo que se traslada correlativamente a las funciones de integración del adjunto. En este punto hay que adoptar las siguientes medidas de prudencia: <ul style="list-style-type: none"> - no pedir a un sucesor-adjunto (aún poco preparado), que integre al 100% a directivos más experimentados y capaces que él; sería exponerlo al riesgo de desacreditarse desde el inicio y dificultar con ello la voluntad de colaboración por parte de su equipo. - no pedir a esos directivos que se comporten con el sucesor, en la toma de decisiones importantes, como lo han venido haciendo hace tiempo con el fundador; sino que, conscientes de la etapa introductoria por la que está pasando el sucesor y apelando a su profesionalidad y lealtad a la empresa y la familia, no se anden remisos en poner en antecedentes a aquél respecto de las cuestiones relevantes que según su leal saber y entender puedan incidir en las decisiones.

La oportunidad de creación de una Unidad Estratégica de Negocio podría repararla la conveniencia de desarrollar separadamente un proyecto de emprendimiento para el desarrollo de un nuevo producto o una Unidad separada para la Comercialización de los productos fabricados en diferentes Talleres de la empresa. Mayores precisiones sobre el particular, pueden encontrarse en las referencias que se dan a pié de página^{LIX}.

LIX: Más información sobre el particular, puede encontrarse, entre otros:
 -Jarillo, José Carlos: “Dirección Estratégica”. 1.997. Ed. McGraw Hill.
 -Kotler, Philip: “Dirección de Marketing”. 7ª 1.992. Prentice Hall.

D) Institucionalizar un Órgano de Coordinación: el Comité de Dirección.

El fundador tiene que comprender que la empresa de segunda generación que se acerca, no puede “depender” tanto del miembro de la familia (su sucesor) como lo viene estando ahora durante su propia etapa, pues además de que la empresa será muy probablemente de mayor tamaño, habrá más actores interesados (un pluralidad de accionistas con diferentes expectativas sobre la empresa, unos trabajarán en la misma y otros no, etc.); de ahí que deba animarse a introducir cambios tendentes a aligerar esa dependencia o centralización excesiva de todos respecto de la persona de vértice; uno de esos cambios, se refiere al Comité de Dirección. Para más detalles sobre el Comité de Dirección, remitimos al lector al punto 5 del Capítulo 5.

6. Repaso del desarrollo evolutivo de la organización en la empresa familiar.

A. La Organización del fundador/(predecesor de la segunda generación).

Está caracterizada por estar poblada por personas:

- con capacidades complementarias de las del sucesor, aspecto muy natural pues ha ido admitiendo a personas conforme su actividad se iba desbordando para que le ayudaran “a él” (antes que a la empresa, vista la concepción personalista del emprendedor, mentalizado como está el fundador de la indisoluble unión entre la empresa y él.).
- tienen tendencia a la unanimidad de pensamiento estratégico (y no estratégico) con el predecesor porque han sido seleccionados por éste en base precisamente a la sintonía con respecto a valores importantes, como por ejemplo: preferencia/aversión al riesgo, al crecimiento, estilo de relaciones con el personal, etc. en una coyuntura en la que el predecesor se encontraba de trabajo personal “hasta las cejas”.
- tienen edades similares (ingresaron cuando la empresa estaba en una etapa importante de crecimiento).

Estas organizaciones de desarrollo generalmente incremental, habrán ido creciendo a base de “parcheos” y existirán problemas sin resolver de correcta delegación entre fundador y directivos (que se van resolviendo muchas veces gracias a comentarios que se le hacen el pasillo: “por cierto, te comento que...”) y de coordinación consiguiente entre directivos.

Por lo que se refiere al desarrollo estratégico, con el paso del tiempo la empresa se habrá ido amoldando^{LX} a nuevos ámbitos de competencia; dicho de otro modo; su estrategia ha-

LX: Así, pasivamente, en la mayoría de los casos, no como resultado de actos guiados por una decisión estratégica.

brá ido derivando como lo hace un velero sin motor que orienta su velas para recoger el soplo favorable^{LXI} del viento. En estas condiciones, las interpelaciones que esa estrategia (derivada, como se acaba de decir), hace a la estructura organizativa con la que cohabita, son -conforme pasa el tiempo-, más frecuentes y exigentes, y las respuestas que recibe de la organización, son cada día más frustrantes.

En resumidas cuentas: en la primera generación, el fundador tiene como máximo objetivo dejar una empresa como legado familiar; a veces, al fundador no le da tiempo para más. Si las cosas le han ido medianamente bien, ha ido rodeándose de un Equipo de Gerencia hecho en función de las circunstancias de la empresa y definido más por la confianza que por la profesionalidad de dichos componentes.

La estructura organizativa más elemental que debería tener el predecesor –fundador al final de su etapa-, es la Estructura Funcional, (ver Figura 2) en la que no nos vamos a detener por ser de sobra conocida. El panorama organizativo a esas alturas, contará con:

- tener definidas las distintas funciones a cuyo frente hay una persona de su confianza, con responsabilidades exclusivas. El fundador actúa como coordinador de esas funciones.
- las delegaciones de autoridad-responsabilidad se habrán oficializado, lo que habrá permitido al fundador rescatar parte de su tiempo para centrarse en los factores clave de la gestión (principales clientes y proveedores, inversiones para operaciones, etc.) y del negocio (análisis de la competencia, tendencias del mercado, nuevas oportunidades, etc.)
- habrá dotado a su equipo de dirección de un plan de formación a corto y medio plazo.
- el objetivo resumen es el de haber consolidado un Equipo de Dirección equilibrado con capacidad de crecer.

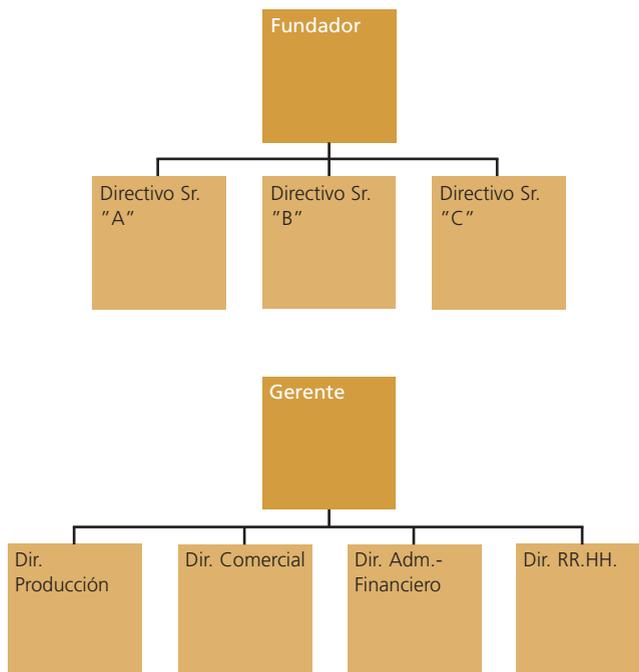
A este propósito se opone la realidad constatada en muchas empresas familiares de tener en puestos de relevancia a personas con formación y hábitos anquilosados que el fundador no ha sabido profesionalizar (ni tampoco los interesados han dado facilidades en muchos casos), sabiéndose muy anclados en base a lazos históricos y de falsa amistad. Remitimos al lector al caso del Anexo del capítulo 4.

LXI: El símil no es pesimista, porque el predecesor sabe donde quiere ir –en distancias cortas-, (lo que le permite orientar las velas), pero al carecer de motor (no dispone un Plan) ha de esperar al viento favorable...

FIGURA 2: ESTRUCTURAS HABITUALES EN PRIMERA GENERACIÓN.

Estructuras funcionales

(primitiva y final de la Primera Generación)



B. La organización al término de la segunda generación (la del predecesor de la tercera generación).

En la segunda generación, el sucesor se encuentra con que tiene que redefinir el diseño y el perfil de su Equipo de Gerencia; es lógico que se aproveche lo mejor del equipo precedente, pero también es lógico pensar que no todos los perfiles directivos que hereda, son los adecuados de ahora en adelante. Esta situación, ha de asumirla con la delicadeza y el tacto que exige todo cambio generacional, pero sin renunciar a plantearse qué clase de equipo directivo necesita de cara al futuro. Estamos ante, lo que hemos descrito con anterioridad, como crisis estructural.

Tres variables importantes deberá analizar:

- la cultura familiar; normalmente durante la primera generación, habrán quedado claros los valores y actitudes personales por las que son admitidas las personas en la em-

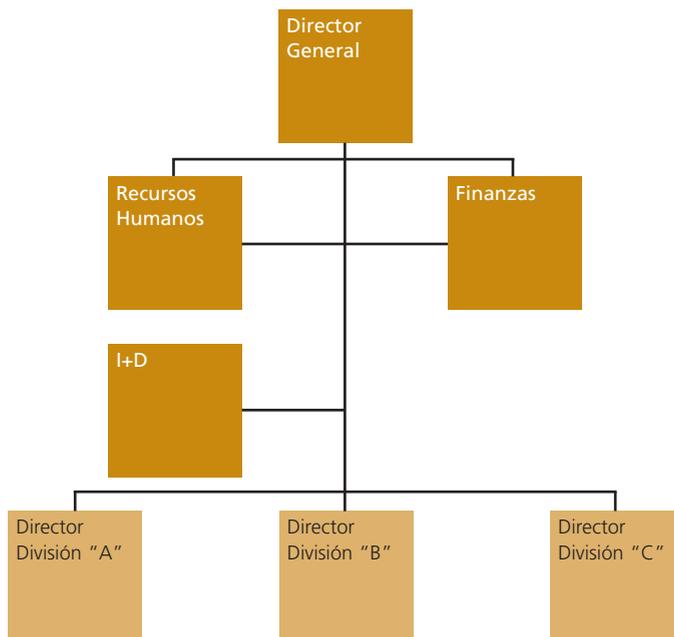
presa. Tal vez la segunda generación tenga que realizar una labor para explicitarlas mejor y hacerlas más visibles. Pues bien; esa cultura ahora más concreta y menos difusa que en la primera generación determinará las actitudes compatibles que habrá de buscar entre los futuros directivos a incorporar;

- la estrategia en marcha: definirá las aptitudes de los directivos a incorporar; y
- la estructura organizativa de la que se dote la empresa de cara al futuro; definirá las interrelaciones de sus procesos operativos.

Estas tres variables, condicionaran el diseño del Equipo directivo y los perfiles de sus componentes. Con el nuevo equipo directivo, el objetivo de la segunda generación será el de dirigir de manera profesionalizada el crecimiento y desarrollo de la EF.

Una forma más adecuada para el crecimiento y la diversificación, es la organización divisional, (ver Figura nº 3) que por distinguir divisiones por tipos de productos, de clientes o por zonas geográficas, como auténticas Unidades Estratégicas de Negocio, con su propia cuenta de resultados o, al menos, de márgenes de contribución, al mismo tiempo que ofrece mayores oportunidades de autonomía a los sucesores y a otros directivos, ayuda a la empresa familiar para que avance hacia nuevos campos y se adapte mejor a las necesidades que la nueva estrategia demanda a la estructura organizativa.

FIGURA Nº 3: ESTRUCTURA DIVISIONAL.



C. Desarrollo deseable de la organización desde la tercera generación.

En la tercera generación las familias empresarias exigentes, quieren seguir avanzando y, por tanto, sus equipos de gerencia apuestan por la máxima profesionalización y especialización, no solo de sus equipos directivos sino también de todos sus equipos de trabajo.

En muchos casos, en la generación de primos ya no hay ningún familiar en los equipos de gerencia; en otros, solo la figura del gerente es familiar. Ahora, bien; en todos los casos en los que las familias empresarias tienen a todos sus miembros muy profesionalizados, se impone desde sus Consejos de Administración la total especialización de todos sus niveles directivos, pero también de todos sus niveles técnicos. Han conseguido ya una dimensión importante y una profesionalización de sus macroestructuras, la cual les da seguridad, aunque no agilidad.

El gran desafío de las EE.FF. durante la tercera generación suele ser convertir una empresa mediana - grande muy estructurada (y generalmente algo o muy burocratizada) en una empresa dinámica, rápida y muy autogestionada. Ello implica tanto para el Equipo de Gerencia como para el Consejo de Administración, redefinir la estrategia de la empresa con el claro objetivo de regenerar la compañía.

Todo esto reclama un nuevo tipo de estructuras de organización flexible, nada fácil de conseguir, si no es gracias a una elevada profesionalización.

Las características organizativas deseadas, serían⁹³:

Estructuración flexible de las áreas operativas

en función de mercados-clientes, que permitan desarrollar productos/servicios flexibles (básicos e intermedios combinables):

- con mínimos costes de transformación;
- a medida del consumidor;
- antes que la competencia.

Equipos autónomos, en contacto directo con el mercado y entre sí,

orientados a objetivos, de:

- satisfacción de los clientes;
- respuestas flexibles de la empresa;
- reducción de costes;
- rentabilidad de las operaciones.

Sistemas de información en red,

que posibiliten:

- dinamizar la información;
- romper barreras de espacio/tiempo;
- crear grupos de trabajo en red;
- la conexión directa de clientes.

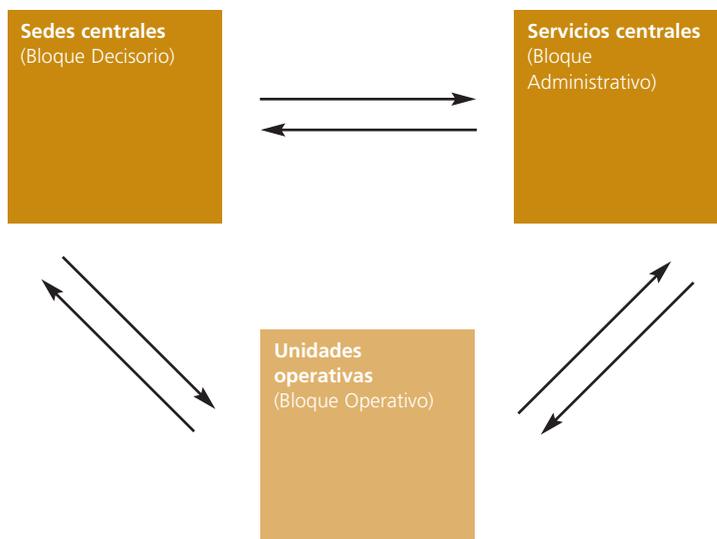
Fuente: F. Nogales, 2003

Las estructuras organizativas capaces de soportar las anteriores funcionalidades, vendrían soportadas por tres bloques:

- Bloque Decisorio;
- Bloque Administrativo y
- Bloque Operativo.

Cada uno con cometidos esenciales, pero muy interrelacionados entre ellos. (ver Figura nº 4). Podrían considerarse, en esencia, estructuras funcionales complejas.

FIGURA Nº 4: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FLEXIBLE.



Fuente: Adaptación, F. Nogales, 2003

7. El Consejo de Administración, en tanto que instrumento de la Organización.

Nos detendremos brevemente sobre este órgano de gobierno (ya fue tratado en el capítulo 5) en tanto que elemento de la organización con gran protagonismo en orden a preparar la sucesión, y acompañar al sucesor el día después.

La principal finalidad de un Consejo de Administración (en tanto que elemento de la Organización, se insiste), es la de permitir que un grupo de personas capaces, tengan autoridad para:

- Supervisar la dirección estratégica de la empresa;
- Tutelar el desarrollo del equipo directivo y
- Garantizar la veracidad de la información.

Estas tres funciones, cuando están bien desempeñadas, “filtran” las preferencias personales que eventualmente puedan presentarse en quien desempeña el papel ejecutivo de vértice.

Los rasgos que cabe exigir a un Consejo de Administración eficaz, son: los de actividad y utilidad, que pasamos a tratar seguidamente.

A. Rasgos de un Consejo de Administración activo: requisitos.

Para que se pueda calificar de activo un Consejo de Administración, requiere que se cumplan una serie de requisitos, que pasamos a enumerar seguidamente. Antes de ello, nos vamos a detener brevemente, en las características que deben adornar a los consejeros, para que su comportamiento en el Consejo pueda rendir los frutos apetecidos.

A.1. Características de los Consejeros:

Se los ha de buscar, preferentemente, con:

- conocimientos: en buena parte, deberían ser complementarios de los del fundador;
- independencia (por lo menos de algún/os consejero/s):
 - que les permita “enfrentarse” constructivamente, siempre que sea necesario, con las preferencias personales desafortunadas del fundador.
 - que puedan evaluar con mayor objetividad el desarrollo de las capacidades de los sucesores y el avance en el plan de sucesión;
 - que incrementen el nivel de confianza que los demás miembros de la familia han depositado en el órgano que les representa en el gobierno de la empresa. De lo anterior se desprende lo acertado del nombre con que se los conoce: consejeros “externos” o “independientes”.
- actitudes: favorecedoras del cambio generacional, que apuesten por la evolución de la empresa en cuanto a productos, mercados y tecnologías y por la continuidad de la misma como empresa familiar.

A.2. Mínimos para las actuaciones del Consejo.

- Que los consejeros dispongan de la información con anticipación (mínimo, 15 días);
- Que se reúnan a trabajar con la adecuada frecuencia y duración de las reuniones. Dicha frecuencia y duración, depende mucho del tamaño de la empresa y de la complejidad de las iniciativas que esté llevando a cabo; para una microempresa, (si es que tiene Consejo de Administración), con una reunión al año, puede ser suficiente; para otra ma-

yor, que esté desarrollando una estrategia de introducción en un mercado exterior, cuatro veces al año y por espacio tres horas, puede ser una pauta adecuada.

- Para que los consejeros aborden el tema de la sucesión, se requiere por parte de los mismos, un tiempo para “entrar en funcionamiento” (aconsejable dos años antes de...) ya que se requiere que, como equipo, se conozcan suficientemente entre sí y comprendan con profundidad las características de la estrategia y organización de la empresa familiar como también a la familia misma.

- Incrementar paulatinamente el tiempo dedicado a la sucesión, contra la tendencia a restringirlo. La explicación de la tendencia está en la resistencia a trabajar con problemas espinosos y en que incluso el propio predecesor (que acostumbra a ser presidente del consejo) no desea que el tema de la decisión sea debatido en un grupo de personas amplio, como es el consejo. El predecesor, sin embargo, debe hacer que el consejo debata detenida y profundamente la sucesión.

- También el Consejo debe preparar a otros miembros de la segunda generación, como futuros consejeros. De dos clases de miembros, hablamos:

- de los que, amén de consejeros, también trabajan en la empresa; se enfrentan a la dificultad añadida de aprender a distinguir dos posiciones diferentes en su actuación: en tanto que directivo y en tanto que consejero sin mezclar atribuciones en donde no corresponda.

- de los que no trabajan en la empresa: han de adquirir suficientes conocimientos para poder opinar acertadamente para ser miembros activos del consejo y no ir a su remolque.

B. Rasgos de un Consejo de Administración útil.

Es útil, si es capaz de aportar valor económico por medio de:

- la mejora en las decisiones estratégicas;
- la exigencia en la incorporación de directivos y en el desarrollo de sus capacidades, y
- por la aportación de otros recursos, principalmente conocimientos sobre:
 - los entornos macro/microeconómicos;
 - procesos de dirección estratégica, etc.

Solo cuando un CA es útil en el cumplimiento de esas responsabilidades, es cuando se puede hablar de él como de un “elemento” de la Organización de la empresa capaz de ayudar eficazmente al proceso de sucesión. Ayuda que consistirá en constituirse en:

- Escuela de formación de los sucesores antes de que la sucesión haya tenido lugar;

- Órgano que se responsabilice de la “formalización” de los sistemas de dirección que ayuda al fundador y a la familia;
- Actuar como auténtico órgano de gobierno una vez que el predecesor ha sido sucedido.

C. Algunos Consejos de Administración de empresa familiar son poco útiles: por qué.

Las razones más frecuentes de la falta de eficacia que se pueden presentar en algunos consejos de administración, son:

- La existencia de personas singulares de la familia que toman un excesivo e innecesario protagonismo en cuanto a influir en la elección de temas a tratar (y tiempo asignado para los mismos), con poca o nula relación ni con la dirección estratégica ni con los asuntos de familia con trascendencia para el Consejo.
- Falta de rigor en las reuniones en cuanto al orden y concreción para los distintos temas a tratar, pasando de unos a otros sin orden ni necesidad, resucitando una y otra vez los mismos asuntos antiguos o haciendo surgir tópicos provocando situaciones en las que no se sabe bien qué se va a encontrar, o qué puede ocurrir si se inicia una discusión o simplemente se hace un comentario.

Conclusión: es preciso rehabilitar para el gobierno efectivo de la empresa, un órgano como el del Consejo de Administración que por un uso inadecuado del mismo en la mayoría de las empresas ha llegado a ser inoperante, pero que adecuadamente actuado y compuesto, como aquí se señala, puede desempeñar un eficiente e imprescindible papel.

8. La Organización que debe dejar dispuesta el predecesor.

Intentar desde el inicio del proceso sucesorio, implantar la organización del sucesor, se le puede antojar al lector una quimera, si nos atenemos a los datos históricos, esto es, a la evidencia empírica basada en la cantidad de empresas que no abordan la sucesión como un proceso deseado y planificado. Pero para ese viaje no se necesitan alforjas. Nosotros nos estamos refiriendo al empresario familiar consciente de la importancia estratégica de planificar ese proceso y conducirlo personalmente en connivencia con el sucesor; nos estamos dirigiendo, pues al predecesor convencido.

Es a éste al que le pedimos prepare la organización (ó más precisamente, la estructura de la organización), al modo como vemos en ocasiones asomar los hierros de la base de los pilares de las casas que se quedan provisionalmente detenidas en la planta primera, pero que quedan ahí prontos para que sobre ellos se puedan hacer crecer las alturas

conforme las necesidades de la familia habitante lo requiera. En la mayoría de los casos, eso será lo más apropiado dado que la estrategia del sucesor, hoy, propiamente, puede ser solo un esbozo.

En otros casos, el predecesor habrá que ser más exigente y dejarle al sucesor el cerramiento externo concluido y cerrados los huecos, a expensas de que el sucesor concluya la distribución interior. ¿Cuándo se puede hacer esto?; en los casos en los que se den las circunstancias adecuadas: un sucesor con amplia rodadura junto al predecesor, desenvuelta dicha rodadura en un escenario de sucesión planificado.

En definitiva:

- La organización que deja al sucesor debe cumplir, –al menos–, una doble exigencia:
 - ser capaz de cumplir los cometidos de la etapa del negocio (que en general no será una extensión mimética de la precedente), y
 - debe ser apropiada a la nueva configuración del “poder ejecutivo” diseñado por el plan de sucesión.
- Se impone evaluar si las personas del equipo del predecesor satisfacen los nuevos requerimientos, para adoptar, en su caso, medidas que contribuyan a reciclarlas o a reposicionarlas en cometidos acordes, al mismo tiempo que tender a que la población empleada se nutra cada vez más con “profesionales” técnicamente capaces y mentalmente motivados que aleje cualquier idea de “clan familiar” o de “guardia de corps”.

9. Qué puede hacer la Organización por la Sucesión, desde el desarrollo de los Sistemas de Dirección.

En los Sistemas de Dirección, encontramos los procedimientos a seguir, para:

- Definir la Estrategia y controlar su ejecución.;
- Apoyar a los directivos en su esfuerzo para conseguir sus objetivos y capacitarles para futuras responsabilidades. Sistemas para:
 - la Asignación de Recursos.
 - la Comunicación y Rendición de Cuentas.
 - establecer una Carrera Profesional prevista.
 - definir la Remuneración

La pregunta que nos debemos hacer, es:

¿de qué modo y por qué, cada uno de esos bloques de contenidos, puede ser utilizado para favorecer el tránsito de la sucesión?.

9.1 A partir de los Sistemas de Dirección “para definir la estrategia y control de su ejecución”.

Estamos hablando del sistema de dirección estratégica (con el empleo de los procedimientos propios de la plantación estratégica, seguida de su control, etc.) al que ya nos hemos referido con anterioridad en este mismo capítulo, por lo que no nos vamos a extender. Bástenos ahora encarecer el papel que representa la planeación estratégica (con su control presupuestario anejo) como instrumento de comunicación ante una nueva situación de más propietarios con intereses más diversificados.

9.2. A partir de los Sistemas de Dirección “para el apoyo de los directivos”.

Nos estamos refiriendo a los sistemas que ayudan a:

- conducir los directivos en su tarea de implantar la estrategia;
- mejorar las cualidades de los directivos de cara a poder realizar en el futuro encargos directivos con mayores dificultades.

Nos limitaremos en lo que sigue, a proporcionar una sencilla enumeración de los instrumentos utilizados para alcanzar los anteriores fines, con una brevisima explicación de su finalidad, suficiente, -con todo-, para poner de relieve cómo su utilización puede contribuir a favorecer el entorno organizacional en el que va a ser desembarcado el sucesor. Mayores precisiones acerca de estos instrumentos, deben buscarse en publicaciones especializadas en Organización de empresas.

Entre los instrumentos utilizados por los Sistemas de Dirección para el específico apoyo de los directivos, cabe enumerar:

- un “sistema de asignación de recursos”, como procedimiento sistemático para revisar periódicamente las decisiones de asignación de responsabilidades a cada directivo, esto es: “quién debe hacer qué cosas”, lo que arrastra consiguientemente, poner a disposición de quienes ostentan las responsabilidades tiempo, dinero y personas necesarias. En una empresa que pasa de primera a segunda generación, se debe cuidar de manera especial la objetividad en la selección de las personas.
- un “sistema de comunicación y rendición de cuentas”. El sistema (o los procedimientos) de comunicación debe ser tal, que garantice que la información es plenamente comprendida por quien la recibe, evitando lagunas y malos entendidos tan frecuentes en las empresas familiares. Por lo que se refiere el sistema de Rendición de Cuentas, es fundamental que sea aceptado para que permita dar razón de lo que se ha hecho, los logros conseguidos y por conseguir, dificultades encontradas, etc.

- un “sistema de evaluación”^{LXII} es fundamental para asegurar el éxito en la sucesión de la empresa familiar, pues hace falta una base objetiva para formar sucesores. En este sentido se hace pues preciso implantar un método para la apreciación tan objetiva como sea posible, de los resultados alcanzados por el/los candidatos, que permita profundizar en la comprensión detallada de las cualidades de la persona (conocimientos que ya posee o que debería alcanzar; actitudes que ya tiene y sería bueno incrementara, etc.). Todo ello es muy conveniente (si no imprescindible), cuando hay trabajando juntos, directivos no familiares y varios miembros de la familia, respecto de los que se necesita preservar que unos y otros se apoyen mutuamente, al mismo tiempo que favorecerá que el sucesor sea recibido por parte de los empleados con una actitud positiva, sin intenciones torcidas, convencidos de que hay por medio unas mismas “reglas del juego” para todos (el sistema de evaluación).
- un “sistema de carrera profesional” como conjunto de actividades a llevar a cabo para perfeccionar las carencias en conocimientos y actitudes de los directivos, identificadas con el sistema de evaluación.
- un “sistema de remuneración”. El procedimiento a seguir para fijar las mismas (tanto en la parte estable a lo largo de un cierto periodo como en la parte variable que depende de los resultados alcanzados por la empresa como conjunto y por la persona individualmente), ha de cumplir tres condiciones:
 - estar de acuerdo con las prácticas y niveles del mercado;
 - lograr una intensa coherencia entre:
 - el tipo de responsabilidades encargadas,
 - los resultados alcanzados y
 - la remuneración final lograda .
 - evitar contradicciones entre el sistema de remuneración y los sistemas de comunicación y evaluación. Un ejemplo que puede ponerse sobre este tipo de contradicciones, puede ser el que se suscita cuando se tiene establecido (comunicado) como objetivo prioritario para el Departamento de Fabricación la “satisfacción del cliente” (significada por un determinado porcentaje de “rechazos”); sin embargo, a la hora de liquidar la remuneración de un periodo en el que se ha superado ampliamente el porcentaje de rechazos establecido como admisible, la remuneración resultante ha pasado por alto tal circunstancia y ha premiado (por ejemplo), el volumen de producción alcanzado, que ha superado al de periodos anteriores. Si esta coherencia no se consigue, la voluntad del directivo (o de cualquier otro empleado), basculará entre:

LXII: Recuérdese lo dicho al hablar del equipo formado por el tutor y el entrenador para el sucesor y los des-pachos con el predecesor.

hacer las cosas que se le comunican o por las que se le evalúa, o alcanzar los objetivos por los que consigue la remuneración variable, (cuando no se corresponda con los fines comunicados anteriores).

Esta falta de coherencia, en la empresa familiar lleva más dinamita dentro que en la no familiar porque en esta última, los directivos pueden atribuirle a errores en el diseño o aplicación de los sistemas, mientras que en la empresa familiar queda más a mano la interpretación de que el fundador al final termina haciendo en cada circunstancia, lo que le da la gana.

Conclusión.- La profesionalización de los sistemas para la conducción de directivos, influye notablemente en la calidad con que se desarrolla el proceso sucesorio⁹⁴, puesto que cuando están bien diseñados, ponen claras barreras a las "trampas" de:

- Confundir el hecho de ser propietario, con el de tener capacidad para dirigir, si se tienen en cuenta las indicaciones que proporciona el "sistema de evaluación" y el de "carrera profesional", a la hora de hacer la asignación de responsabilidades.
- Confundir las reglas de afecto (propias de la familia), con las contractuales (propias de la empresa), trampa que se evitará más fácilmente, si se tienen implantados los "sistemas de comunicación" y de "rendición de cuentas".
- Apartarse de las prácticas de mercado en los rendimientos por el trabajo; también resultará más difícil, si el "sistema de remuneración" se ha diseñado y aplicado acertadamente.

Si estos sistemas se implantan bien, crecerá la confianza tanto en los miembros de la familia que no trabajan en la empresa como en los directivos no familiares, en el sentido de que el predecesor tiene la intención real de tratar a los sucesores como a auténticos directivos sin concederles privilegios especiales (y también sin ponerles exigencias adicionales innecesarias que, en la mayoría de las veces, terminarían en desmotivar a todos).

10. Qué puede hacer la Organización por la sucesión desde la cultura de la empresa.

Veíamos en la Figura nº 2 la cultura como el tercer ingrediente del dispositivo organizacional.

La cultura es la filosofía que informa (da sentido) el proceder de la organización, y como se decía en el epígrafe 4, junto con los demás elementos organizativos, tiene que "testar" el plan estratégico para posibilitar la consecución de los objetivos de aquél. La organización, se ha dicho con reiteración, da soporte al plan, de modo que sin soporte, el plan no es viable y la sucesión queda en entredicho.

Pues bien; la cultura ha de ser tal, que facilite los cambios organizacionales que exijan los sucesivos planes estratégicos que han de acompañar a los planes de sucesión.

¿Cuál es el cuadro de valores que han de impregnar la cultura que vitaliza la organización, de modo que favorezca la sucesión?

Hablando de empresa familiar, los valores de la familia juegan un papel decisivo, porque suscita/bloquea los de la empresa. Así, de la cultura de la familia, emana la de la empresa, pudiéndose afirmar que sólo desde el respeto por la autonomía de la empresa de la familia (por parte de ésta última), cabe afrontar las exigencias que la lógica interna de los cambios organizativos en la empresa lleva a aparejados.

La presencia de este valor rector⁹⁵ es el resultado, de una cultura familiar que hace suyos:

- valores empresariales como el citado de la autonomía de la empresa, que conlleva el respeto por:
 - la continuidad, competitividad, viabilidad económica y dirección unitaria de la empresa;
 - la búsqueda de la excelencia, el cuidado de todos los *stakeholders* fundamentales; transparencia; compromiso; colaboración; respeto por los recursos de la empresa, y
- valores familiares como:
 - la unidad de los miembros de la familia, respeto por las personas y cuidado de su crecimiento personal y profesional;
 - responsabilidad social.

11. Plan de Sucesión, Plan Estratégico y Organización..

No podemos cerrar este capítulo, sin insistir en que todo buen Plan de Sucesión ha de tener entre sus capítulos uno dedicado al Plan Estratégico de la Empresa. Y el plan estratégico ha de venir soportado por una organización "ad hoc".

No es razonable:

- que en el paisaje de la sucesión, no se encuentre dibujado el campo de operaciones de la empresa futura (plan estratégico); tal sea la empresa que queremos mañana, tal el sucesor apropiado;
- queelijamos un sucesor, hecha abstracción de lo que va a dirigir (y viceversa).

Ambas realidades, han de ir de la mano, o estaremos construyendo sobre arena. Del Plan Estratégico, se seguirá una Organización "ad hoc", en cuyo vértice habrá que disponer al Sucesor, (de la familia, o no). A la Familia es a la que no podemos cambiar (esencialmente) aunque sí podemos cambiar su grado de unidad y compromiso con la empresa ¡pero siempre que tengamos empresa! y se actúe adecuadamente desarrollando las relaciones Empresa-Familia.

Hay muchos empresarios familiares que empiezan por el final: dado el sucesor, así la empresa. Dentro de ciertos límites de matiz, esto es posible, siempre que no se violenten las diferencias competitivas que han llevado a la empresa a donde está (o que se cambien las diferencias competitivas mediante la planificación apropiada). En otro caso, a nuestro juicio es altamente cuestionable el éxito de la sucesión.

Con o sin condiciones favorables para que la empresa pueda ser familiar, ningún empresario tiene obligación de que su empresa siga siendo familiar; si no se dan las condiciones, debería salvar la empresa; porque sin empresa, no la hay de ningún modo.

Todo buen Plan de Sucesión ha de ir asociado a un Plan Estratégico de la Empresa, y éste ha de estar soportado por una organización apropiada.

Capítulo 10.

Preparación de la familia: desarrollo de las relaciones Familia- Empresa

1. Introducción.

La Familia y el Accionariado que van a rodear al sucesor y al predecesor en el futuro, van a ser muy distintos de los que rodean hoy al predecesor, porque la Familia va a evolucionar cuantitativa y cualitativamente, la Propiedad va a evolucionar, y como consecuencia, van a aparecer nuevas relaciones de los miembros de la familia con la empresa.

Estas nuevas relaciones van a ser, en general, más complejas que las que había tenido el predecesor porque va a haber mayor número de personas con intereses en la empresa, y estos intereses van a estar más diversificados. Al mismo tiempo, la naturaleza familiar cada vez será más heterogénea, en el sentido de que empezará a haber más consortes que vean las cosas de la empresa desde una óptica más “despegada” y con una sensibilidad, en general, totalmente distinta. En estas condiciones, se requiere una política muy activa de comunicación que concite la adhesión de los accionistas a los objetivos de la empresa, pese a que puedan estar muy alejados de la misma.

Conviene notar que en la EF no solo deben ser objeto de la comunicación los familiares accionistas sino también los no accionistas. Estos últimos, pese a no ser propietarios, pueden tener intereses de otra índole, ya sea porque trabajan en la empresa o guardan expectativas de hacerlo por sí o por sus hijos y/o cónyuges, ya porque se encuentran vinculados con quienes están trabajando en la EF.

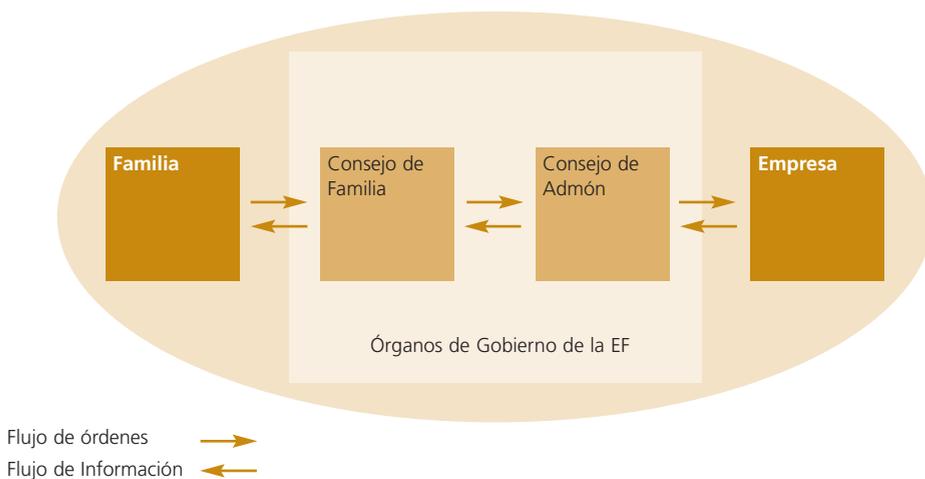
Los principales instrumentos sobre los que fundar las relaciones familia-empresa, son el Consejo de Familia (CF) y el Protocolo Familiar(PF). El primero ha sido objeto de nuestra atención en el capítulo dedicado a los Órganos de Gobierno, por lo que aquí lo daremos por conocido, si bien tendremos que referirnos a él repetidamente en tanto que sede fundamental para conformación de la voluntad de la Familia con respecto de la empresa y asiento de la política de comunicación familia-empresa (y empresa-familia).

Los informes periódicos y las Asambleas Familiares, serán instrumentos auxiliares para apoyar la política de comunicación, pero el mantenimiento de unas relaciones correctas no pueden quedar limitadas al exacto cumplimiento de un calendario de comunicaciones, sino que éstas han de estar vivificadas por un liderazgo familiar importante, si no se quiere que terminen siendo letra muerta los primeros, a los que nadie hace caso y las segundas eventos banales que al poco dejarán de convocarse.

2. Algunos objetivos a cubrir y tentaciones a evitar.

La comunicación Familia-Empresa (y viceversa) tiene su canal específico en el seno del Consejo de Familia, sin perjuicio, -como es lógico-, de la información legal que la empresa debe a los accionistas, sean estos familiares o ajenos a la familia. Nos referimos aquí a la información de profundización y de motivación que el carácter de EF exige; también a la información imperativa (para la Empresa) que la familia vehicula a través del Consejo de Administración en tanto que órgano de gobierno. Ver Figura nº 1.

FIGURA Nº 1. COMUNICACIÓN FAMILIA-EMPRESA



Recordemos aquí, -porque ayuda a entender la razón de ser de todo lo que viene a continuación-, los tres rasgos del CF expuestos en el capítulo dedicado a los Órganos de Gobierno, a saber:

- Cámara de deliberación y debate sobre “la empresa que quiere la familia” y correlativamente, “aportación de la familia a la empresa”, en reciprocidad.

- Canal específico de comunicación entre la familia y la empresa (a través del consejo de administración).
- Órgano para el mantenimiento del vínculo familia-empresa (esto es, para mantener la cohesión entre los miembros de la familia en relación la empresa). Se trata en definitiva de mantener y estimular un marco que posibilite el ejercicio de los dos puntos anteriores.

El tercero de los rasgos definitorios del CF, contribuye con gran protagonismo a alcanzar las dos finalidades primeras.

Detengámonos, siquiera sea brevemente, sobre algunas políticas de comunicación a seguir para hacer eficaz ese canal de comunicación que es el CF.

En un primer círculo de interés, a ese respecto, han de figurar los accionistas.

Es muy importante, a estos efectos, que los accionistas de la EF:

- puedan alcanzar los conocimientos adecuados para que en sus relaciones con la empresa, puedan contribuir al perfeccionamiento de su dirección estratégica. Naturalmente el modo de cómo se ha de llevar a la práctica este propósito (y otros), ha de ser contextual, de modo que no se trata de organizar cursos “in family” de Dirección Estratégica, sino de que a través de la información que se les va facilitando sobre la situación del sector y sobre los planes de futuro de la empresa, les permita conocer el desenvolvimiento que van teniendo esos planes siempre en relación con la evolución del entorno, de modo que les permita a los accionistas “situarse” correctamente sobre lo que está pasando y hacerse su propia opinión.

- ayudarles a tener las actitudes propias de un accionista que, libremente, se une al esfuerzo de los demás para conseguir el bien de la comunidad de personas que es toda empresa. En este sentido, el accionista de la EF, no debería ser:

- ni un accionista pasivo, que ni manifiesta con claridad sus intereses ni se esfuerza por conseguirlos;

- tampoco un accionista anónimo que lo único que sabe es de su interés por el incremento del valor, liquidez y rendimiento del patrimonio con el que participa con sus acciones.

El accionista de una EF debe ser un accionista activo, en el sentido de hacer realidad su compromiso operativo con el desarrollo de la empresa. Esta es la postura que lógicamente le corresponde, tanto en razón de los vínculos afectivos y morales que tiene con los demás accionistas, como de los vínculos que pueden nacer del hecho de que su participación accionarial es habitualmente significativa, -por su tamaño-, en una sociedad cuyo capital está poco diluido entre los propietarios.

Pero este compromiso del accionista es difícil de conseguir si no se ponen por obra, dos actitudes por parte de distintos sujetos:

- de quienes gobiernan y dirigen la empresa:

profesionalidad y acierto en el desarrollo de la empresa como institución, que se pueda deducir de la información puntual y cabal referida a la situación de la empresa y a sus planes para el futuro; con esa actitud, se ganarán la confianza de los accionistas.

- de los propios accionistas:

capacitarse para comprender mejor las actividades propias de la dirección y de la administración, unida a la decisión de dedicar el tiempo y el esfuerzo que la comprensión de las situaciones empresariales requieren.

Conseguir accionistas anónimos y pasivos; es la tentación de alcanzar la posibilidad de ostentar el poder sin la moderación de una supervisión o control de los propietarios: ¡comodidad! (de momento).

Es la tentación de tener la posibilidad de:

- poder actuar de acuerdo con las propias preferencias personales sin tener que dar explicaciones, y

- construir un equipo directivo formado por personas que resulten cómodas a la hora de elegir e implantar la estrategia, por tener similares actitudes y deseos.

El (dulce) deslizamiento hacia la pasividad y el anonimato de los accionistas, da lugar sin embargo a importantes riesgos⁹⁶ en la EF:

- el de que cuando de verdad resulte necesario y urgente el apoyo de los accionistas, no se pueda contar ni con ellos ni con otros que les sustituyan en la propiedad del capital, pues si la transferencia de la propiedad en las EE.FF. es algo complicado, tanto más si flota en el ambiente que un accionista es un cero a la izquierda;
- el de hacer más compleja la sucesión, por la dificultad de disponer de ayuda en la selección de sucesores, y la casi imposibilidad de que el sucesor sea aceptado y apoyado por una mayoría suficiente;
- el riesgo de no poder estructurar un consejo de administración que ayude a dirigir en los momentos difíciles, y
- el de no atraer a DNF de elevada competencia, pues percibirán que esta situación de pasividad de la familia, tarde o temprano dará lugar a conflictos importantes en la lucha por el poder; luchas en las que el DNF se verá inevitablemente involucrado.

Esta dolencia de pasividad y anonimato por parte del accionariado, se suele presentar de una manera más intensa cuando los miembros de la familia que ostentan el poder,

tienen mayor edad e influencia (caso del fundador en los últimos años de la primera generación, y caso de dos/tres hermanos en épocas avanzadas de la segunda generación). Pues bien, es el momento más peligroso porque son épocas de madurez del negocio y de mantenimiento o declive en el nivel de evolución y cambio de las operaciones, en las que se corre el riesgo de que cuanto más necesario es el cambio en la empresa, más elevado es el nivel de pasividad de quienes por ley ostentan el poder.

Concluyendo; la continuidad exitosa de la EF a lo largo de los cambios generacionales en la familia, precisa de una intensa formación (entendida en un sentido amplio) de los accionistas; sin esa formación:

- difícilmente llegarán a estar capacitados para desempeñar las responsabilidades propias de un administrador;
- tampoco podrán aportar una opinión prudente y profesional a la hora de elaborar como miembros, al menos de la Junta General de Accionistas, los mandatos que este órgano de gobierno ha de dar al Consejo de Administración, como tampoco estarán en condiciones de cumplir la obligación de supervisar su actuación.

3. Importancia de la Comunicación para la higiene de las relaciones Familia-Empresa.

Sin información, no hay posibilidad de:

- capacitar a los miembros de la familia para actuar adecuadamente ni como “accionistas” (en la Junta General), ni como “consejeros” (en el Consejo de Administración);
- que funcionen correctamente ninguno de los órganos de gobierno (Junta General, Consejo de Administración y Consejo de Familia).

La falta de información, es una de las “trampas” graves para la empresa familiar (la trampa de “No seguir las reglas propias del funcionamiento de la actividad empresarial general...”).

Cae el fundador/predecesor en la trampa de la información, (de su falta de), cuando:

- los miembros de la segunda/siguiente generación carecen de información sobre la empresa, porque difícilmente podrán mantener relaciones leales y responsables para con la misma; el primer efecto, será el de inhibirse ante las decisiones (al carecer de antecedentes en los que basar una toma de postura racional) que más tarde desembocará en confrontación cuando vean amenazados sus intereses con lo que la pérdida de unidad estará servida.
- no advierte que la información con la que él cuenta, puede que no llegue de ninguna forma a los miembros de la segunda/siguiente generación que no trabaja en la empresa, a menos que él haga algo concreto por arreglarlo.

Lo anterior implica, muchas veces, cambiar la actitud del predecesor remiso en dar información, en el sentido de tomar como un reto el establecimiento de:

- el contenido de las información a facilitar;
- hacer funcionar los canales a través de los que la información debe llegar a la familia;
- conseguir que esa información sea “comprendida” y bien utilizada por los interesados.

4. Principales renglones del repertorio de actividades a promover por el Consejo de Familia.

Al objeto de que mantener viva la unión entre los miembros de la familia, se hace aconsejable favorecer los encuentros entre los mismos que procuren el contacto de todos con todos. Si ésto no se procura con acciones específicas que procuren el trato, es muy probable que con el paso del tiempo las personas se distancien mental y afectivamente, dificultando enormemente alcanzar consensos siempre imprescindibles para que los acuerdos que finalmente habrán de tomarse en la empresa, no se perciban como impuestos “por los de siempre”. A estos efectos, conviene adoptar una serie de medidas tales como:

- Organización periódicamente de reuniones y acontecimientos familiares con finalidades extraempresariales para el fomento de la interacción y la armonía familiar, ya sea directamente o en colaboración con el “foro” o “asamblea familiar”.
- Redacción y difusión de la “historia familiar”, que contribuya al conocimiento y el aprecio por el acervo familiar-empresarial.
- Realización de seminarios y programas familiares de desarrollo y formación empresarial y extraempresarial para los miembros de la familia. Con ellos se procura una divulgación de cuestiones empresariales unas veces de interés general, y otras específico de la empresa familiar concreta, que contribuirá en gran medida a que crezca la estima por lo que viene haciendo “nuestra empresa” y con ella, el interés por la misma.
- Programas de orientación destinados a la generación más joven de la familia con la misma finalidad que la acción anterior, pero esta vez orientada a un público específico ésta vez con temas y presentaciones accesibles al mismo.
- Establecimiento de programas de apoyo solidario a los familiares que lo necesiten. Este renglón, no necesita mayores precisiones.
- Definición (o actualización) del Protocolo, y de los códigos de ética y de conducta (breve señalamiento de actuaciones que se reputan incompatibles con la unidad y el compromiso esperado; por ejemplo: prohibición para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, de simultanear actividades afines con las de la misma).

5. Relaciones entre Familia y Empresa más allá del marco legal.

Tanto las exigencias que el marco legal vigente impone, como las necesidades de información a las que antes se ha aludido, son condiciones necesarias para que un sucesor pueda mantener de forma razonable las relaciones con los accionistas durante un periodo prolongado de tiempo, pero no son suficientes cuando se trata de una empresa familiar. Y esto es así porque no permiten por sí solas subvenir a las peculiares necesidades que plantean las relaciones familia-empresa (que no son solo necesidades de información).

En la línea de las finalidades que justifican el CF (a las que nos hemos referido con reiteración tanto en el capítulo 5 como más inmediatamente en el recordatorio que hacíamos de aquél en el punto 2 anterior, y más concretamente del rasgo I (“qué empresa quiere la familia” y “qué está dispuesta a poner a contribución la familia”), se impone su concreción a través de la elaboración de un Plan Estratégico Familiar (más conocido como Protocolo Familiar). Esta planificación familiar, permite identificar las metas de los miembros comprometidos, formaliza este compromiso para el futuro y ayuda a prefigurar una visión de ese futuro, tanto en lo que respecta a la empresa como a la familia misma.

En efecto; este plan estratégico familiar, requiere:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar una declaración de la misión de la familia que detalle por qué la familia se compromete a hacer que el negocio perdure (qué motivaciones le asiste); • Prefigurar una visión de futuro o modelo conceptual que esboce cómo se imagina la familia a sí misma y a su empresa en los próximos años; esta “visión” es lo que A. Gimeno y G. Baulenas llaman “identidad” (A. Gimeno y G. Baulenas 2003), y que ha sido tratado en el capítulo 3. En buena medida, la visión (o la identidad, como se prefiera), está implícita en la misión. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas claves que aporten una aproximación sistemática a actividades familiares tales como la toma de decisiones y la resolución de conflictos, y • Establecer objetivos que especifiquen pasos para cumplir las metas que la familia se ha propuesto. |
|---|--|

Después de haber conocido el objeto del CF., es claro que corresponde a éste órgano de gobierno sacar adelante el plan estratégico familiar (o Protocolo Familiar) puesto que es la familia el sujeto deliberante y la que se proyecta hacia el futuro en combinación con la empresa. Su metodología es la de cualquier plan, que exige como punto de partida preguntarse (la familia), sobre su misión.

Algunos jefes de familia pueden llegar a sentir que estas formalidades de la planificación interfieren con lo que podría llamarse un proceso natural; sin embargo nadie puede asegurar que el proceso natural y espontáneo de las cosas, asegure la mejor manera de mantener viva y vigorosa a la EF (que no es una entidad natural, sino producto de la voluntad) sino que más bien abundan las experiencias de que es justamente lo contrario (luego insistiremos en ello).

La mayoría de las familias cuentan con una fortaleza intrínseca que les permitiría sacar adelante este proceso de planificación, si estuvieran persuadidos de su ventaja. Y lo tienen demostrado porque la mayoría de las familias han aprendido a lo largo de los años cómo resolver sus conflictos; han perseverado a través de dificultades surgidas; han dado origen a miembros capacitados que han sabido actuar como mediadores, que han sabido escuchar a los demás y orientar una discusión para que sea constructiva.

Casi todas las familias comparten además, fuertes lazos emocionales –formados durante la niñez–, que alientan la cohesión y la búsqueda de metas comunes que compartir. Extender estos lazos a la EF fortalece y facilita el proceso de planificación. Las familias comprenden además que son necesarios ciertos sacrificios para poder construir un futuro mejor.

Por otra parte, las familias, en general se adaptan bien a los cambios; demostrando con los hechos, que la unidad familiar sigue siendo una de las estructuras más flexibles; puede adaptarse a nacimientos y defunciones, a cambios de valores y de ritmos de vida. Como resultado de esto, las familias frecuentemente encuentran que el tipo de cambios a realizar sugeridos por el proceso de planificación, son más fáciles de gestionar de lo que se pudiera esperar a priori.

6. Reuniones familiares.

El punto de partida de la planificación de la familia propietaria de una EF es la reunión familiar. Este es el mecanismo a través del cual se realizan la mayoría de los planes y el lugar donde se exponen las esperanzas e ideales de la familia para el futuro. Estos encuentros producen también la posibilidad de discutir abiertamente temas críticos referidos a la EF y de obtener consejo acerca de ellos.

Cuando los hijos tienen una edad de quince años, empiezan a tener sentido las reuniones –podríamos llamar de aproximación o de sensibilización de los más jóvenes a la realidad de la EF–, si bien todavía la planificación familiar no es el tema de la reunión. En ellas se relata la historia y la naturaleza del negocio; los propietarios pueden hablar del orgullo que sienten por los logros y por ser beneficiarios del legado familiar. Aquellos pueden inculcar que el comportamiento de cada miembro de la familia, afecta a la situación comunitaria de la totalidad.

Estos encuentros constituyen, así mismo, un foro valioso para el intercambio de conceptos y valores. Estas reuniones no son objeto de convocatoria formal, sino que se aprovecha algún evento que reúna a la mayoría de los miembros de la familia, tal vez durante las vacaciones. Una cosa es que no se convoquen formalmente y otra que no estén en la mente del líder de la familia o de la empresa que “hay que tenerla”, porque cuando se da esto último, dicho líder sabe no desaprovechar la oportunidad porque la busca o la provoca. Esto forma parte de la preparación remota de la sucesión (de la que se ha hablado en el capítulo 8) y es muy importante.

A medida que los hijos alcanzan la madurez, la naturaleza y propósito de estas reuniones cambia. Ahora probablemente los hijos comienzan a considerar activamente su participación en la EF. En este momento los propietarios –que tal vez nunca antes consideraron sostener una reunión familiar-, pueden convocar una, por primera vez.

6.1. Quienes deben moderar las reuniones.

Pese a que el líder natural de estas reuniones sea el predecesor, sin embargo este no debe descartar la posibilidad de ceder esta función de presidir la reunión de manera rotativa a diferentes miembros de la familia para dar la oportunidad de ampliar la base de liderazgo en la misma. No sería prudente, –a nuestro juicio-, hacer la función rotativa ni desde el principio, ni automáticamente rotativa, porque la autoridad del predecesor se hace imprescindible para instalar la cultura de las reuniones y también para presentar determinados temas importantes y/o sensibles que no deben dejarse en manos de ningún automatismo (aquí no vale el principio tan importante en su campo, del juez predeterminado). Esta rotación, –cuando se pueda hacer-, tendría las siguientes ventajas:

- capacitar a los sucesores potenciales en las habilidades necesarias del liderazgo;
- dar la oportunidad a las personas mayores de reconocer cual de los potenciales sucesores podría más tarde hacerse cargo de las tareas directivas de la empresa;
- genera la convicción entre los miembros de la familia, de que el jefe de la familia (líder familiar) y el director de la empresa (líder de la empresa), no necesariamente tienen que ser la misma persona.

6.2. Quienes deben participar.

Se ha tratado en el capítulo 5.

6.3. Forma de la reunión.

Puede ser muy variable tanto en su forma, como por su frecuencia. Algunas familias se reúnen regularmente a lo largo del año alrededor de una cena o el sábado por la mañana; otras los hacen anualmente durante los primeros días de vacaciones. Otras, y es a nuestra juicio la mejor alternativa –salvo temas excepcionales que requieran una reu-

nión ex profeso-, se reúnen dos veces al año; la primera para presentar los resultados de la empresa (que puede coincidir con la Junta General de Accionistas) y otra para informar de temas de futuro (y de presente) pero de una manera más general profunda y pedagógica; por ejemplo, se pasaría revista a los planes y situación de la empresa, evaluar los planes de la familia y actualizar las tareas y metas de cada miembro, así como para compartir información acerca de inversiones financieras, etc.

6.4. Temario de reunión de propósito general.

Se ofrece, a continuación, una serie de temas⁹⁷ susceptibles de ser propuestos para la reunión anual de una familia empresaria.

- Historia familiar: hechos destacables ocurridos durante el año en el ámbito familiar y/o con proyección en la comunidad.
- Análisis anual de los resultados financieros de la empresa; metas y planes para el año próximo.
- Capacitación. Algún tema formativo de interés general para la familia empresaria.
- Reseña de las actividades familiares del año; círculo de accionistas, boletín de noticias, informes de la auditoría y de los seguros.
- Aperitivo y cena.

La elaboración del Plan Estratégico Familiar (Protocolo Familiar), es el propósito más importante de las reuniones familiares, si bien no el único. Para esto se requiere una agenda especial y una aproximación formal que haremos en el siguiente epígrafe.

7. En busca de un código de circulación Familia-Empresa: el Protocolo Familiar.

Con el crecimiento de los partícipes en la propiedad de la empresa, se hace cada vez más necesario proveer a las necesidades que suscita el aumento de relaciones entre Empresa y Familia y viceversa. De ahí surge, entre otras, dos tipos de necesidades a satisfacer en este orden de cosas: las de información entre ambas entidades y el establecimiento de ciertas pautas fundamentales que miran a la ordenación de las expectativas de la Familia hacia la Empresa, y de la Empresa hacia la Familia. Que puede esperar y que no, cada una de la otra. Por ejemplo:

- qué puede esperar la Familia de la Empresa, en lo tocante a empleo para sus miembros; dividendos mínimos para sus partícipes; dimisión de un familiar como accionista, etc.
- qué puede esperar la Empresa de la Familia, en cuanto al grado de compromiso financiero a la hora de sentir la empresa necesidades de capital, y otras cuestiones.

Pues bien; el documento que recoge éstas y otras finalidades se conoce como Protocolo Familiar (otros lo llaman Plan Estratégico Familiar, Constitución familiar, etc.)

7.1. Protocolo Familiar: concepto y objetivos.

Se conoce como Protocolo Familiar (en adelante PF), el documento que recoge el acuerdo consensuado al que llegan los miembros de la familia que ostenta la titularidad de la empresa familiar que tiene por objeto regular las relaciones profesionales y económicas de los miembros de la familia con la empresa.

El objetivo fundamental del PF es asegurar la continuidad de la empresa y favorecer su desarrollo económico. En orden a ello, trata de prever situaciones de conflicto de intereses entre los miembros de la familia propietaria de la empresa y la empresa misma, anticipando soluciones objetivas adoptadas desde la razón y el sentido común, desapasionadamente. Para procurar esto último con la imparcialidad, se hace muy conveniente abordar este instrumento con la ayuda de profesionales externos que se rigen por criterios objetivos desvinculados de los influjos personalísimos de la familia.

7.2. Algunos motivos para el Protocolo Familiar.

Conforme se alejan (en el tiempo) del Fundador las personas a cargo de la Dirección de la Empresa, la gestión de la misma resulta más cuestionable para los familiares ajenos a dicha dirección (accionistas pasivos), y muchas veces se llega a pensar de una manera implícita (en el seno de la familia), que por el mero hecho de ostentar el apellido o la cualidad de consorte (la cuna o el matrimonio, respectivamente) o tener cualquier cuota de propiedad, se tiene por ello derecho a intervenir en la gestión.

En otras muchas ocasiones, también por parte de quienes están a cargo de la dirección:

- pierden la sensibilidad respecto de las necesidades de accionistas pasivos (familiares propietarios que no trabajan en la empresa) y absorben por las necesidades del propio negocio y de los planes que abrigan para el mismo (y que con frecuencia no han sabido comunicar al resto de sus familiares), practican políticas de falta de reparto de dividendos (atesorando para la propia empresa) que hacen desconfiar a los familiares que no se encuentran al tanto del propósito;
- establecen remuneraciones a los familiares que no guardan relación con la responsabilidad y el éxito en el desempeño de sus funciones sino en términos de compromiso familiar para evitar conflictos..., etc., etc.,.

En fin; la casuística de potenciales conflictos en la empresa familiar es muy numerosa y peculiar para cada empresa, por lo que la elaboración del Protocolo Familiar que viene a regular (poner orden en) las relaciones Familia-Empresa es un traje a la medida, que requiere:

- por parte del predecesor, ascendiente respeto y prestigio reconocidos por la familia de modo que le permita proponer primero e impulsar, después, la elaboración del protocolo;

- por parte del asesor externo, espíritu conciliador, independencia y firmeza, en su labor de dirigir la elaboración del Protocolo, coordinando, en ocasiones, las colaboraciones de algún/algunos especialista/s (experto en derecho y fiscalista), dialogando con cada miembro de la familia por separado y redactando los sucesivos borradores del documento y reuniendo a la familia para la lectura de los sucesivos borradores hasta llegar al documento final, aceptado por todos. Decimos asesor externo porque ningún miembro de la familia puede ser el muñidor del Protocolo sin levantar sospechas de parcialidad.

La presencia y liderazgo, -como telón de fondo del proceso-, del predecesor (fundador, cuando el protocolo se hace en la primera generación) juega un papel imprescindible para el éxito en la elaboración del Protocolo por su autoridad moral, poder de moderación y estímulo para los miembros de la familia.

8. Proceso para la implantación del Protocolo Familiar.

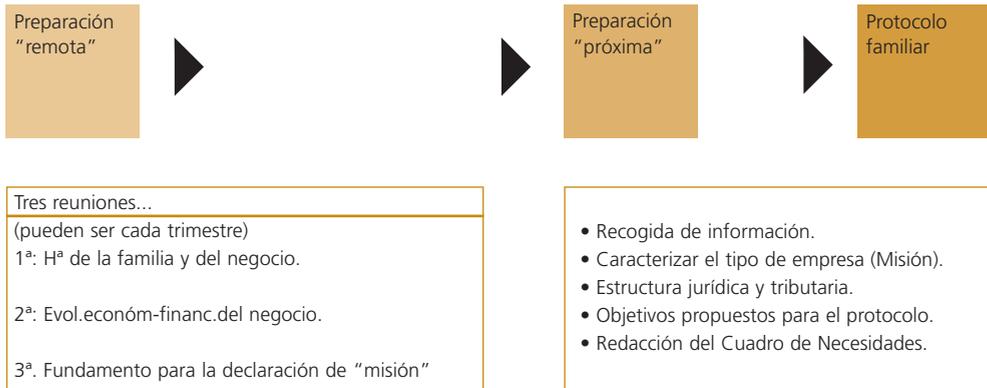
Generalmente el momento en el que la familia está preparada para iniciar la planificación estratégica (para buscar las bases del PF) es cuando los hijos oscilan entre los veinte y los treinta años de edad y los padres entre los cincuenta y los sesenta años.

Para entonces, muchas familias habrán adquirido la costumbre de llevar a cabo algún tipo de reunión del porte de las que nos hemos referido con anterioridad, en tanto que instrumentos para profundizar la comunicación familia–empresa y viceversa. Sin embargo, para el propósito específico de la planificación estratégica de la familia, esto es, para elaborar un PF que sustancie las expectativas entre ambos polos del asunto (familia-empresa), probablemente esta cuestión aún no se haya abordado con seriedad. Así las cosas, el conocimiento que los miembros de la familia tenga de la empresa, será muy general, salvo para aquellos que trabajen en la misma.

Si esta fuera la situación, se impondría antes de abordar con rotundidad el proceso de elaboración del PF, introducirse en una fase previa de aproximación al mismo; una preparación remota. El arco temporal total, puede llevar desde uno a cinco años según el ritmo que la familia utilice para el desarrollo del proceso.

Un esquema del proceso, es el de la Figura nº 1 que es desarrollado en los siguientes puntos de este mismo epígrafe.

FIGURA Nº 1



8.1. Preparación remota.

Antes de tener la primera reunión encaminada a este fin, convendrá que quienes vayan a participar en la misma hayan meditado sobre la lista de cuestiones que se exponen en los Anexos 5-1 y 5-2 (insertos al final del capítulo 5), y que al terminar esta reunión preparen un resumen con:

- La historia de la empresa familiar:
- La filosofía de la familia acerca de la empresa (ver Cuadro nº1), y
- Una propuesta de "misión".

Los dos últimos puntos serían el resultado de sus reflexiones sobre los ítems de los citados anexos en combinación con lo que han oído en la primera reunión acerca de la historia de la EF.

- Con la historia de la familia y de la empresa se pretende que las generaciones sucesivas conserven todos, o parte, de los valores de los fundadores, y puedan, de este modo llegar a comprender la misión que la empresa tuvo, así como también las modificaciones que ésta ha sufrido.
- Con la concreción de la filosofía de la empresa se busca discernir qué modelo de relación la familia adopta en relación con la empresa (ver Cuadro nº1) que es tanto como expresar "que tipo de empresa es el que quiere la familia" y su contraprestación por parte de la familia misma. Esta explicitación es de un enorme interés clarificador, porque de su elección surgirá,
- La misión que la familia establece para la empresa: básicamente, un enunciado de los propósitos y valores esenciales de la empresa. Como se puede comprender, tanto la fi-

losófia como la misión explicitan los principios que han de inspirar el entramado del plan estratégico familiar (Protocolo Familiar) y las referencias fundamentales para la elaboración del estratégico empresarial consistente con aquél.

Con la frecuencia que se establezca (que puede ser flexible pero fijando una frecuencia mínima trimestral), el presidente de la empresa recibirá del coordinador del CF el temario que se propone para cada reunión. De acuerdo con el mismo, el presidente se obliga a presentar la información relativa a la empresa de la manera más ilustrativa posible. Todo esto hará que los familiares cuenten con una visión común del negocio y su organización. Así, pues:

- La primera reunión debe girar alrededor de la historia de la familia y el negocio familiar: quien fundó la empresa, qué motivos le animaron a ello, qué miembros participaron y cuando.

Aquí, los mayores tienen la oportunidad de compartir sus historias personales y también todos los miembros que jugaron un papel clave en el desarrollo de la empresa.

- En el segundo encuentro, el foco debería centrarse alrededor del negocio mismo. Los miembros de la familia deberían ser informados de la historia de los resultados económicos y financieros de la empresa, con indicaciones acerca de la rentabilidad en comparación con los de otras empresas del mismo sector, que permita apreciar entre los miembros de la familia el grado de deseabilidad de la empresa en cualquier aspecto que se juzgue que merece la pena. Otros extremos interesantes a destacar serían el destino que se ha dado a los beneficios, y la descripción de la estrategia general que se ha seguido: en qué mercados compete, cómo lo hace y en qué dirección está orientada. Aquí podría ser invitado a hacer una exposición algún/algunos directivos no familiares conocedores del asunto.

En estas primeras reuniones es muy importante propiciar un clima de participación de modo que se puedan hacer cuantas preguntas se desee por parte de los familiares.

- En el tercer encuentro la familia comienza a establecer el fundamento de su declaración de "misión".

Este fundamento tiene dos aspectos:

- una discusión de los pros y contras de perpetuar el negocio y
- los temas críticos que la familia tendrá que encarar si decide aceptar el desafío de llevar el negocio adelante.

Cada miembro de la familia interpretará lo beneficioso del negocio desde su punto de vista: para unos será su fuente de trabajo; para otros, motivo de logro y orgullo. Habrá incluso quienes solo lo vean como un drenaje de energía y recursos de la familia.

Cualesquiera que sean las opiniones, el propósito clave de la discusión es encarar la pregunta: ¿por qué debería la familia trabajar para que el negocio se perpetúe?. La respuesta a esta pregunta establecerá la base de la declaración de la “misión” de la familia.

Los resultados de la tercera reunión permitirán identificar los temas cruciales que la familia prevé en caso de que se decida a mantener la empresa en el seno de la familia. Estos temas pueden incluir:

- ¿Cómo se elegirá el próximo presidente?
- ¿Qué sucede si un director miembro de la familia se revela como un directivo no apto?
- ¿Qué pasa en el caso de que algún miembro de la familia se divorcie?

La intención de la discusión, en esta fase preparatoria, no es la de llegar a decisiones definitivas sino la de lograr una comprensión común de los desafíos que aguardan en el camino.

Ciertas técnicas pueden facilitar esta discusión:

- Algunas familias invitan a un experto en EE.FF. para que esquematice los problemas. Esto alivia la carga del miembro de la familia llamado a exponer, y alienta a los presentes a formular libremente sus preguntas.
- Otras familias participan en seminarios o cursos sobre empresa familiar. Estos seminarios/cursos contribuyen a despersonalizar los problemas y dejan claro que son muchas las familias que se ven enfrentadas a los mismos retos, lo que termina siendo reconfortante.

Cualquiera que sea el medio –reuniones, consultores, seminarios, cursos, mesas redondas-, la meta principal del tercer encuentro es aportar a la familia completa un conocimiento profundo de las cuestiones y esfuerzos requeridos para llegar al éxito y establecer algunas de las razones por las que los miembros de la familia sienten que vale la pena perpetuar el negocio. El objetivo es también abrir una amplia gama de temas y preocupaciones alrededor de los cuales los miembros de la familia pueden comenzar a compartir sus creencias y principios. Esto, a su vez, comienza a dar forma al Protocolo Familiar.

8.2. Preparación próxima.

La declaración más importante del protocolo familiar es la manifestación de la misión de la familia en su proyección empresarial. Alrededor de esa misión, se articulan una serie de contenidos que después enumeraremos.

La declaración de la misión, describirá en detalle el compromiso de la familia con la empresa, explicando “por qué la familia se compromete a perpetuar el negocio y especificará los valores centrales de la familia”.

A una declaración de este tipo, puede llegarse de diversos modos:

- cada miembro de la familia prepara su visión personal de los pros y contras que conlleva perpetuar el negocio familiar. Estos trabajos serían expuestos por sus autores en una cuarta reunión y luego se haría un resumen formal de todos ellos.

- cada miembro comienza por una declaración de sus metas y esperanzas profesionales para el futuro y aclara si están o no relacionados con el negocio familiar.

- la familia toma como punto de partida algunos de los temas o preguntas críticas que se elaboraron en la tercera reunión respecto de las que varios miembros pueden presentar “propuestas” que sirvan de guía para resolverlas. Estas propuestas deben ser discutidas, aceptadas, revisadas o rechazadas por los miembros de la familia. Luego se encargará a un miembro que sobre esa base, elabore un bosquejo de propuesta de declaración...

Como se puede imaginar, la elaboración de todo esto, no es sencilla para cualquier miembro de la familia, y además, puede concitar sobre su persona sospechas de parcialidad. En este punto, buscar el apoyo de un asesor experto en temas de EF, puede resultar apropiado y reducir los plazos de elaboración de modo importante, sin ignorar, con todo, que este tipo de elaboraciones requiere su tiempo.

Si este fuera el caso, los pasos que tendría que dar el consultor para impulsar este proceso, serían los siguientes:

A. Recogida de información general.

A fin de ayudar a identificar los problemas, el asesor podría entrevistar previamente a los miembros más caracterizados de la familia trabajen o no en la empresa, y preparar cuestionarios para ser cumplimentados por todos los participantes en las reuniones que han de seguir. Esto contribuirá a garantizar que la discusión se circunscriba a las dificultades y necesidades de la familia y la empresa dado que el experto no estará allí para resolver los problemas de la familia, sino para orientarla en la toma de decisiones.

Lo primero que se hará será identificar a la familia, sus peculiaridades, sensibilidades, inquietudes, tradiciones, etc. Es muy importante en este proceso que el consultor de empresa familiar sea capaz de captar la confianza suficiente que propicie la sinceridad por parte de los miembros de la familia a los que entreviste, de modo que cada uno le cuente “su historia” de la empresa familiar, que no tiene porqué coincidir con la “historia oficial” de la empresa familiar que se relata cuando están todos juntos.

Se precisa conocer:

<ul style="list-style-type: none">• el árbol genealógico de la familia;• la cultura empresarial y la familiar (sistema de valores);• forma de gobierno corporativo;• cuantos, quienes y qué papel desempeñan directivos y empleados sean familiares o no;	<ul style="list-style-type: none">• objetivos de la empresa;• los deseos personales en relación con la empresa;• antecedentes y circunstancias jurídicas;• testamentos, capitulaciones;• regímenes matrimoniales y derechos civiles,• regulación societaria, laboral, etc.
--	---

B. Caracterizar el tipo de empresa familiar.

- Según la generación que la gobierna (primera, segunda, tercera...)
- Según modelo de dirección. Entre ellos conviene distinguir:
 - los casos en los que hay un Director General único, miembro de la familia; suele recaer sobre uno de los fundadores o miembros de la familia de reconocido prestigio que son designados para dirigir la empresa.
 - los casos en los que al frente de la empresa hay “un equipo” formado por miembros de la familia bien avenidos que se responsabilizan cada uno de ellos de una parte de la organización, asumiendo la dirección conjuntamente en forma mancomunada. Se adopta, en muchos casos, cuando el modelo de director general único no es viable por falta de acuerdo entre los miembros de la familia, pudiendo dar, también éste, un buen resultado. Las empresas familiares seguidoras de este modelo, van en aumento conforme se alejan en el tiempo de la figura del fundador.
 - Director General, no miembro de la familia. Es una fórmula que se va imponiendo conforme la empresa crece en tamaño y en antigüedad. En cualquier caso, la familia no debe perder nunca su papel activo en el Consejo de Administración.
- alcanzar un borrador de propuesta de declaración de “misión” que tendrá que ser discutida, aceptada, revisada o rechazada por los miembros de la familia, sobre la base de las respuestas dadas por éstos a una pregunta básica:

¿“Qué intereses tienen prioridad: los del negocio, o los de la familia”?

Las respuestas que cada miembro dé a esta pregunta, proporcionan unas líneas de fuerza alrededor de las cuales permite estructurar una serie de cuestiones más menudas pero de enorme interés, ya en el plano de lo más concreto.

En el Cuadro nº 1, hemos combinado los tres modelos básicos para orientar la filosofía familiar (la misión de la familia) debidos a John L. Ward, con tres de los cinco modelos descritos por Gimeno y Baulenas que le son afines los que podrían aportar la “visión” de sí misma que tiene la familia a medio y largo plazo. Esta visión sintética permite evaluar la estabilidad/inestabilidad del modelo elegido en la medida en que las dimensiones (identidad/estructura) se correspondan con lo previsto en el plan estratégico.

Primer modelo: “Primero la empresa”^{LXIII}.

Eligen principio empresariales sensatos para gobernar temas tales como remuneraciones, contratación y títulos.

LXIII: Se corresponde con el modelo “Emprendedor”, según nomenclatura de Gimeno y Baulenas, expuesto en cap.3.

Están deseosos de respetar estos principios aun cuando lleven a un tratamiento desigual de los miembros de la familia, y puedan conducir, en último extremo, a la venta de la empresa.

Segundo modelo: “Primero la familia”^{LXIV}.

Prioriza la felicidad de la familia y el sentimiento de unidad.

Sus decisiones favorecerán la igualdad de los miembros de la familia, aún cuando esto origine cierta carga para el futuro de la empresa. En consecuencia:

- No serán reconocidas las diferencias en calidad y grado de contribución de los miembros a la empresa;
- Permitirán que todos los miembros entren en el negocio y les pagarán a todos igualatoriamente. Es muy difícil que algún miembro sea despedido.

Tercer modelo: “Primero, la empresa familiar”^{LXVI}.

Cualquier decisión que se tome debe satisfacer tanto a la familia como a la empresa.

Los miembros de la familia que sostienen este punto de vista, creen que abusar en pro de las necesidades de una de las partes, causará daño en el futuro.

Ni que decir tiene, que el tercer modelo es el que presenta más posibilidades de éxito, a largo plazo. En este tema hay que resistir a la tentación de presentar la familia o la empresa como dilema, es una postura equivocada, o mejor un “falso dilema”. Es cierto que lograr un equilibrio entre las metas familiares y las de la empresa requiere compromiso y esfuerzos, planificación y comunicaciones especiales, ya se ha dicho.

Una vez que la declaración de la de la misión familiar se ha establecido, se tiene dado un paso de gigante en la articulación y redacción del protocolo Familiar.

C. Estructura Jurídica y Tributaria.

Es muy importante, con la oportunidad de la elaboración del PF, revisar -y en su caso actualizar-, la estructura jurídica del conjunto familiar. Grandes y graves consecuencias pueden desprenderse de un diseño erróneo o sencillamente, inapropiado. A estos efectos, se deben distinguir tres niveles de análisis:

LXIV: Se corresponde con el modelo de “Diferencias”, mismos autores.

LXV: Gimeno y Bulenas-2003. Ver capítulo 3.

LXVI: Muy próximo al modelo “Estructurado” de los mismos autores citados anteriormente.

CUADRO N° 1: CONFIGURACIÓN DE LA MISIÓN DE LA FAMILIA, ALREDEDOR DE TRES MODELOS DIRECTORES.

Decisiones de la empresa	Primero la empresa	Primero la familia	Primero la empresa familiar
• Reglas para ingresar	Sólo para trabajos específicos, si se está cualificado.	Todos son acogidos.	Se dará oportunidad a todos los individuos, tanto de la familia como fuera de ella, según necesidades del negocio.
• Remuneraciones	Conforme lo estipule la descripción de las tareas asignadas al puesto.	La misma remuneración para todos los miembros de la misma generación.	Un nivel de vida aceptable y asegurado para todos.
• Propiedad de las acciones	Según lo más beneficioso para la empresa (todo en manos del DG o distribución según el aporte, incluso entre empleados no pertenecientes a la familia)	Igual para cada rama de familia.	Los mismos valores para todos: algunos como accionistas, otros como inversores pasivos u oportunidades para emprender su propio negocio.
• Dividendos	Ninguno.	Rendimiento justo y estable del capital invertido.	Rendimiento modesto y variable del capital.
• Autoridad y cargos	Sobre la base del mérito, en una jerarquía basada en el principio de que cada persona tiene un solo jefe.	Igual jerarquía para todos los miembros de una misma generación y participación en la toma de decisiones por todos los accionistas.	La misma jerarquía para todos los de alto nivel de capacidad.
• Gobierno y Dirección	Dirección no familiar	Por consenso familiar amplio.	Consejo familiar representativo.
• Papel de la empresa en la comunidad	Ejerce liderazgo.	Depende la voluntad de la familia	Activo según necesidades familiares y los intereses individuales.
Dimensiones básicas^{LXV}	Modelo: "Emprendedor"	Modelo: "Diferencias"	Modelo: "Estructurado"
"Identidad" (Visión)	La EF está representada por una persona.	Ruptura con el criterio de "igualdad familiar". Capacidad de la familia para autoimponerse límites.	La familia no tiene por qué gestionar la empresa.
"Estructura"	Centralización alrededor del emprendedor. Dependencia mutua entre empresa y emprendedor.	Existencia de Órganos de Gobierno. Establecimiento de reglas explícitas	Exigencia familiar. Alta funcionalidad de los Órganos de Gobierno. Alta profesionalización de la Gestión.

Fuente: Ward, John L. : "Cómo desarrollar la Empresa Familiar". Ed. El Ateneo 1994, modificado.

- Nivel Familia: examen de la organización patrimonial desde el punto de vista de su eficiencia fiscal, que potencie el ahorro y la inversión, y que encauce las relaciones de poder de las respectivas ramas familiares en forma acorde con el Protocolo.
- Nivel Corporativo: evaluación desde un punto de vista estratégico cuando la dimensión o distintas Unidades de Negocio de la empresa familiar así lo aconsejen. Se podría tratar de una sociedad nuclear o holding^{LXVII} que recogiera a las demás sociedades del grupo y en cuyo seno se tomaran las decisiones estratégicas (de alta dirección y control financiero) para el conjunto.
- Nivel Operativo: evaluación desde el punto de vista jurídico y fiscal del modo como se desarrollan las operaciones de gestión diaria.

D. Objetivos propuestos para el Protocolo.

¿Qué se quiere incluir en el Protocolo?. El Protocolo puede referirse, a:

- solamente a la empresa familiar (caso más frecuente), ó
- incluir el patrimonio familiar no afecto a la empresa (tesorería, ahorro, cartera de valores, bienes inmuebles, etc. estableciendo la forma de administrarlo y el reparto de rentas entre los miembros de la familia, etc.)
- otras dedicaciones familiares, tales como una Fundación, previsiones de solidaridad en favor de miembros de la familia sobre los que sobrevenga situaciones de infortunio, etc. Para estos casos, el Protocolo recoge las vinculaciones de la familia con todas estas obligaciones.

E. Redacción del Cuadro de Necesidades.

Con todo lo anterior, se está en disposición de redactar un documento abreviado con la propuesta de modelo de Protocolo recomendado y los documentos que será necesario redactar con sus principales contenidos, que se somete a la aprobación de la familia.

Con ello se aseguran ambas partes (familia y coordinador del PF) que no existen confusiones entre lo que se desea obtener y lo que se obtendrá, evitando con ello trabajos inútiles.

8.3. Resumen.

- Como se ha establecido al hablar de la justificación del protocolo, el compromiso, requisito para la unidad, es la piedra angular del mismo. Pero el compromiso no viene llovido del cielo, sino que hay que poner las condiciones que lo propicien. Es aquí donde la comunicación familia-empresa (y viceversa), juegan un papel imprescindible.

LXVII: Sociedad que recoge la titularidad de las acciones correspondientes a cada una de las empresas del grupo familiar.

- La gran virtud del Protocolo Familiar, es la de facilitar el diálogo entre los miembros de la familia sobre temas que, normalmente, se evitan. La ayuda de expertos de confianza, entrenados en desmenuzar los problemas familiares y en proponer soluciones de armonía, pueden resultar decisivos para asegurar la continuidad de la empresa familiar. Con la ayuda del protocolo Familiar y de sus técnicas de implantación, las familias pueden ahorrarse muchas situaciones incómodas. El Protocolo Familiar, en fin, más que un punto de destino, es un punto de partida.

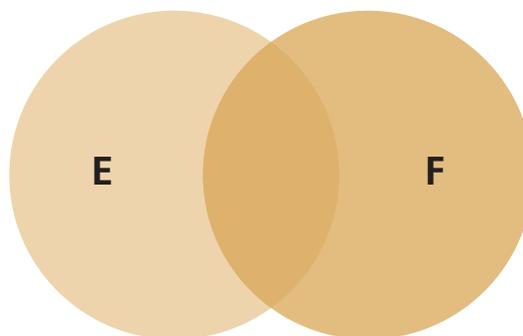
- Debe evitarse la preparación del Protocolo en los momentos en los que graviten conflictos graves sobre la empresa; los mejores momentos para abordarlo son:

- cuando los conflictos no son previsibles y cuando todavía hay “figuras de autoridad” en activo que ayuden a alcanzar acuerdos⁹⁸.

- aprovechando las épocas de “unidad” que suelen seguir a la superación de problemas difíciles en el mercado o en la organización.

Se comprende, dada la naturaleza de la argamasa requerida, que el PF no es la panacea para solucionar todos los conflictos que aquejan a la EF. En muchas ocasiones, el enraizamiento, cuando no las profundas brechas abiertas en las relaciones Empresa-Familia (zona sombreada de la figura 2) no permiten muchas alegrías. Esto no resta méritos al PF porque pretender que el PF, como una medicina, solo es válida si cura todas las enfermedades a todo tipo de enfermos, no deja de ser una majadería. El PF tiene su mejor aplicación -como la medicina preventiva- cuando todavía no se han producido conflictos irreversibles; pone los fundamentos para evitarlos como fruto de un desenvolvimiento previsto, como ocurre en un estado de derecho: la actuación del poder se atiene a normas establecidas; es previsible. De ahí que, -ante lo que previene el texto del protocolo-, decaigan expectativas infundadas por parte de los miembros de la familia, cuando todavía se está a tiempo; “no se le dan alas”.

FIGURA 2: ÁREA DE TRABAJO PARA EL PROTOCOLO FAMILIAR.



El PF establece, pues, las "reglas de juego": qué puede esperar la Familia de la Empresa, y que puede esperar ésta última de la Familia. Con ello se evitan frustraciones, movimientos de "tanteo", etc. de tan nefastas consecuencias para la armonía familiar.

- Un Protocolo Familiar debe estar sujeto a revisiones periódicas para:
 - cambiar los puntos que no han dado el juego apetecido;
 - pulir los que sí se han ajustado a lo esperado pero cabe perfeccionarlos y
 - acoplarse a las evoluciones de los entornos de la empresa y de la familia. En este sentido, es recomendable analizar periódicamente cómo se ha cumplido el protocolo e introducir los cambios menores oportunos, y hacer revisiones profundas cuando ocurran cambios importantes.

Un Protocolo Familiar puede considerarse como una extensión de los Estatutos, y de hecho es recomendable buscar el procedimiento legal para que sus puntos más importantes pudieran quedar recogidos en los mismos. Sin embargo, lo importante del protocolo no es tanto el aspecto "reglamentario" -su fuerza de obligar- (escasa en la mayoría de los casos), cuanto su contribución a expresar el "pacto" que todos desean vivir porque les hace estar en armonía y compartir la propiedad de una empresa con éxito que, unida a la familia, pueda ser una escuela de valores para las próximas generaciones.

9. Contenidos más habituales de un Protocolo Familiar.

Breve reseña histórica de la empresa y la familia y declaración de la misión y de la visión de la familia en su dimensión empresaria.

Se trata de una especie de introducción y exposición de motivos que informa (da sentido) a todo el documento. Es importante vigilar la coherencia entre la misión declarada y todo lo que viene después.

Políticas de Dirección y Gobierno.

A. Orientadas al Gobierno.

Es uno de los capítulos más sensibles e importantes y se refieren a temas tales como:

- El Consejo de Familia y sus funciones;
- El Consejo de Administración: quienes lo forman, funciones, competencias, medios humanos y materiales, normas de representación, cargos, condiciones de acceso (idiomas, formación, experiencia); edad de jubilación;
- El Consejo Asesor, en su caso: nombramiento, perfil de las personas externas que lo forman, funciones;

- Dirección General: quién la forma, familiar o no; procedimiento de elección, competencias y funciones;
- Estatutos de la empresa.

Notas respecto al:

- Consejo Asesor. Como se ha dejado apuntado con anterioridad, se trata de un escogido grupo de personas independientes de reconocido prestigio para la familia que actúan como asesores y moderadores de la familia en casos de crisis familiares con el resultado de minimizarlas y también en otros casos no propiamente de crisis tales como hacer el seguimiento de la formación de los potenciales sucesores y su evaluación de cara a la selección. El Consejo Asesor puede adoptarse como un paso intermedio antes de incorporar consejeros externos al Consejo de Administración.
- Consejeros independientes en el Consejo de Administración: una vez acreditada la capacidad y voluntad de la empresa familiar de informar al Consejo Asesor y de aceptar de este sus sugerencias, podría darse entrada a consejeros independientes en el Consejo de Administración. De esta suerte, el Consejo de Administración estaría formado por tres tipos de miembros:
 - representantes de la familia;
 - consejeros independientes o externos^{LXVIII} y
 - consejeros ejecutivos extraídos de entre los directivos de la empresa.

B. Orientadas a regular las decisiones relevantes.

Se establece un catálogo de decisiones (p.e. vender marcas, construir una nueva factoría, ampliar el capital, asociarse, contraer deudas elevadas, etc.) que por su importancia requieran una mayoría amplia para ser aceptadas. Es una excelente forma de anticipar problemas, poner límites a la gestión y señalar de manera clara las necesidades información.

C. Orientadas a regular las decisiones de Dirección.

- Cómo se establecerán las decisiones de Dirección; director general único, (miembro de la familia), equipo de dirección, director profesional, etc.
- Qué responsabilidades se asignarán y a quienes.

LXVIII: Un ejemplo de Consejo de este corte es el caso de Sol Meliá para el que los consejeros independientes tienen su voto reforzado en el sentido de que para ciertas decisiones se exige no solo mayoría de votos favorables, sino que exista mayoría de votos del círculo de consejeros independientes.

Políticas económicas, rentas y desinversiones.

En este capítulo se suele establecer:

- cómo se accederá a la participación en la propiedad bajo diferentes supuestos que se pueden dar:
 - ¿se prioriza a los miembros que trabajan en la empresa? (por ej.: “quien dirija el negocio, será quien lo controle”...)
 - ¿se limita para solo los miembros consanguíneos? (por ej.: “deseamos que ningún pariente político ni ningún descendiente no directo tenga participación en la propiedad”...);
 - ¿qué pasa con la eventual propiedad en manos de un cónyuge cuando se divorcia?
- la política de dividendos, siendo muy aconsejable se fije una política de dividendos mínimos que exijan a la sociedad el cuidado de sus accionistas y de la familia, recordándoles a los gestores que las empresas trabajan también para remunerar al capital, algo frecuentemente olvidado por las empresas familiares.
- una regulación sobre la posibilidad de venta de acciones entre miembros de la familia o de éstos a terceros, introduciendo cláusulas de todo tipo que den diversas opciones en cada caso concreto.
- fórmulas para proporcionar liquidez a los accionistas que deseen “escapar” o salir del círculo familiar. Esta posibilidad es particularmente útil en sociedades con el capital fragmentado en terceras o ulteriores generaciones, recurriendo, a veces, a un “Bolsín intrafamiliar” que permite, en determinadas condiciones y límites, dar salida a los accionistas que lo necesitan. Se puede, al mismo tiempo, dar facilidades para regresar a la posición de accionistas a quienes eventualmente la hayan podido abandonar.

Políticas de Empresa.

Bajo este capítulo se atiende, a:

- El trabajo de los familiares en la empresa, que es -sin duda-, el tema estrella del Protocolo Familiar. Se regulan aspectos tales, como:

- quienes pueden trabajar;
- qué formación se requiere para acceder a la empresa familiar;
- cuántos pueden acceder por cada rama familiar, etc.
- qué se hace cuando un empleado miembro de la familia no desempeña bien su trabajo;
- retribuciones que les serán otorgadas;
- qué puestos pueden ostentar;
- cómo evaluar y remunerar a los miembros de la familia.
- quienes y en qué medida tendrán participación en el crecimiento de la empresa.

Es el apartado que merece una mayor atención porque mal tratado, puede originar las mayores tensiones entre los miembros de la familia.

Abordar estas situaciones cuando la familia no tiene expectativas de próximos ingresos de familiares, puede ser muy conveniente. A este respecto cabe reconocer que un acceso fácil a la empresa familiar (situación que se da más frecuentemente) por parte de sus miembros, es claramente peor que poner el listón alto, porque de él se siguen resultados desastrosos: falta de formación, gestión de contenidos pobres, sumisión a la generación anterior, desánimo de los directivos no familiares, incapacidad de adaptarse a los cambios, etc.

- Jubilaciones.

Es un aspecto conveniente de estipular, para prevenir contra la excesiva permanencia del ejecutivo principal muy habitual en las empresas familiares^{LXIX}. Algunos temas concomitantes, serían:

- procedimiento para proporcionar seguridad financiera al predecesor, una vez abandone la dirección de la empresa;
- actividades que puede desempeñar el predecesor fuera ya de la dirección y que mantenga su interés desde el momento de su retiro;
- cuándo debe tener lugar el cambio, y cómo se realizará.

- Determinadas normas de conducta.

En muchas ocasiones conviene prevenir determinados comportamientos que no favorecen al buen clima de la familia. Estas normas de conducta se refieren, de ordinario, a posibles actitudes personales que en ocasiones pueden tomar los gestores:

- ante otros miembros de la familia (por ejemplo, haciendo alusiones irrespetuosas acerca de otros);
- ante oportunidades de negocio, utilización de marcas y nombres comerciales, obligación de no competir con la propia empresa desde negocios privados de los gestores, deberes de información, etc.
- ante eventuales gastos particulares que se paguen con cargo a la empresa sin conocimiento de los demás miembros de la familia,
- oportunidades de negocio que aparecen como consecuencia del cargo en la empresa que puedan ser aprovechadas por los miembros gestores sin conocimiento de la familia, etc.

LXIX: Una encuesta realizada sobre 3.000 empresas familiares de los EE.UU., revela que la vida media de un Director General de una EF, es seis veces superior a la del mismo cargo de otra no familiar.

En este sentido, resulta esencial que se juegue limpio; que cada uno esté en su lugar sin mezclar los papeles. Solo así se puede ganar la confianza de los demás y sin ella es ilusorio pretender el clima de unidad y compromiso por parte de todos los miembros de la familia sobre los que descansa, como se viene diciendo con insistencia, las fortalezas de la empresa familiar.

Estos códigos generalmente se transmiten de una generación a otra acompañados de historias y anécdotas que ilustran las razones por las que determinadas reglas son valiosas. Su importancia se revela cuando los hermanos trabajan juntos en la empresa, y crece cuando también ingresan a la EF primos y parientes políticos.

Políticas sociales y familiares.

El Protocolo es un lugar idóneo para abordar los temas tanto humanos como sociales de la familia y de la empresa. Medio ambiente, relación con los empleados no familiares, promoción interna, solidaridad social, etc. son algunos de los aspectos que deben dar al protocolo su justa y merecida dimensión humana.

Algunos de los temas que pueden ser considerados en el Protocolo, son:

- cómo se ayudará a los miembros de la familia con necesidades económicas o profesionales.
- cómo se protegerá a los buenos empleados no familiares;
- cómo se apoyarán los emprendimientos de miembros de la familia;
- cual será la proyección pública deseada de la familia en la comunidad
- qué responsabilidad asume la familia, respecto de la comunidad.

10. Los agentes de la comunicación o ¿quiénes pueden movilizar todo esto?

Hay actores especialmente importantes⁹⁹ para desarrollar y gestionar las competencias y herramientas que se han mencionado más arriba.

- El líder de la familia: es normalmente la persona que guía los procesos de cambio de las normas que rigen la relación familia-empresa y de formulación de un código de conducta o protocolo familiar;
 - Actúa como moderador en las comunicaciones con la familia, que convoca reuniones familiares y mantiene contactos individuales con miembros de la familia.
 - En algunos casos, actúa como árbitro en caso de conflicto.

El líder de la familia, tiene ante sí un papel complejo, que requiere de unos rasgos nada comunes; ha de tener ascendiente y prestigio en la familia, fama de imparcialidad, y grandes dotes políticas.

- El líder de la empresa: está muy comprometido con conservar tanto la unidad de la propiedad familiar como la buena dirección de la empresa.
 - En cuanto a la propiedad, normalmente es responsable de proyectos, como la creación de una estructura holding, obtención de capital líquido para poder pagar a accionistas en caso necesario, etc.;
 - Interviene en reuniones familiares y juntas de accionistas para explicar los resultados y estrategias de la empresa y cualquier otro tema clave.
 - Fija las estructuras de y procesos de gobierno y dirección.
 - También puede ser el líder de proyecto en caso de que la familia elabore un protocolo familiar (es decir, en ocasiones puede coincidir en la misma persona el liderazgo de la familia y el de la empresa, pero en otras ocasiones, no).
- Terceros especialmente cualificados. Nos referimos a asesores de empresas, abogados, asesores fiscales, en ocasiones, otros empresarios con experiencia. Pueden ser muy importantes como expertos técnicos o como facilitadores de procesos:
 - Aportando las habilidades profesionales necesarias para formular normas para la empresa y la familia que sean eficaces para el desarrollo de la empresa y justas para los miembros de la familia. Ejemplos de colaboración, pueden ser: diseño de una estructura holding, crear un consejo de administración (o cualquier otro organismo colegiado), contratar directivos importantes, ayudar a la selección de sucesores, etc.
 - Formando parte, formal o informalmente, de órganos de gobierno, como consejeros, asesores o facilitadores de reuniones familiares. Esto último, puede mejorar el aspecto emocional asociado a este tipo de reuniones cuando la índole de lo que se vaya a tratar sea espinoso o pueda suscitar suspicacias de parcialidad según quien sea el organizador, ayudando, con su concurso, a mantener canales de comunicación abiertos.
 - Actuando de árbitros en caso de conflictos.

11. Conclusión

Existe evidencia empírica de que las familias que sostienen empresas exitosas ponen mucho esfuerzo para superar los problemas que implica perpetuar la empresa. Tales familias trabajan deliberadamente por mantener cosas tan aparentemente intangibles como el compromiso y la filosofía/identidad de la familia..

Son estas cosas intangibles las que proporcionan las soluciones específicas a los retos que la tarea presenta y las que determinan la manera práctica de cómo interactúa la familia con la empresa. De ahí su importancia.

Esto es lo que da forma a los papeles que los miembros de la familia desempeñan en el futuro de la empresa.

No existe una filosofía o visión particular que se pueda reputar, en abstracto, como la mejor. Sin embargo se descubren tres principios comunes:

- Dedicación (compromiso) de la familia por la empresa, con vistas al futuro;
- Comunicación extendida a todos los miembros de la familia (consanguíneos o no), y
- Planificación constante.

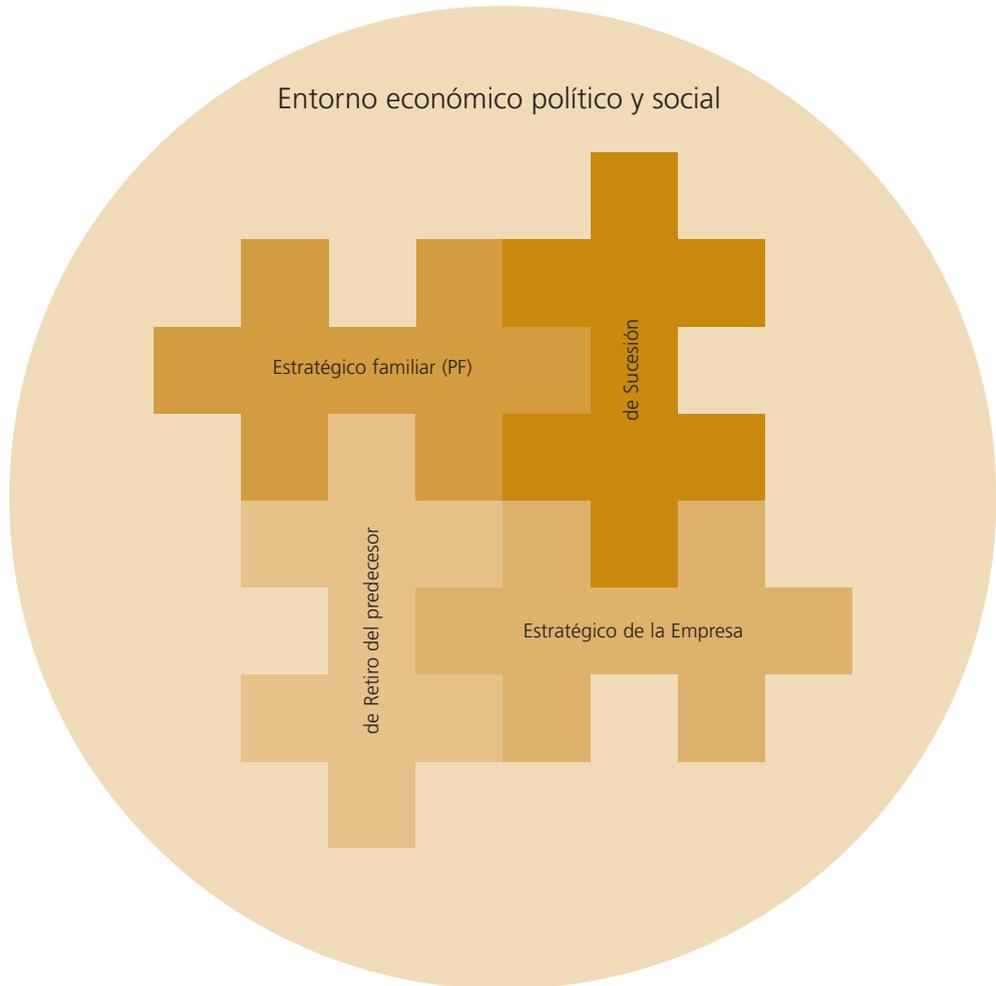
Las reuniones familiares, son el vehículo adecuado para establecer estos principios.

El plan estratégico familiar (PF) se apoya sobre la elaboración de:

- una declaración de la misión familiar que expone por qué la familia desea continuar trabajando por la empresa;
- una visión de la estructura familiar futura,
- programas que mantengan el apoyo y la colaboración familiar.

Este plan estratégico familiar se habrá de conectar con el plan estratégico de la empresa y el plan de sucesión (ver Figura 5). Si bien todos estos planes son interdependientes, a medida que los hijos y el negocio maduran, se tornará claro que algunos son el fundamento de otros. Por ejemplo; en la edad temprana de la empresa y cuando los hijos son todavía jóvenes el único que parece importante es el Plan estratégico de la empresa; pero a medida que los hijos crecen, la planificación que se revela crucial es la elaboración del plan estratégico familiar. En efecto; el plan estratégico familiar es el que finalmente da forma a todos los demás, porque es el que establece el ideal que la familia tiene del futuro.

FIGURA 5. NECESIDAD DE INTEGRACIÓN DE LOS PLANES



Anexo 10-1

El protocolo familiar: un esquema.

El PF está orientado, ya se ha dicho, a regular las relaciones que se dan en la zona de intersección entre la Empresa y la Familia (ver figura 2). Conceptualmente, tiene dos partes (ver Figura 3) :

- una fundante, que cambia muy poco con el tiempo porque da razón de la EF y que no es necesario complementarla por consiguiente, (una especie de Ley de Bases) y
- una parte visible (cuyas consecuencias se dejan ver porque son operativas) que cambia con frecuencia y que en ocasiones hay que complementarla con alguna frecuencia (Reglamentos).

FIGURA 3: ESTRUCTURA DEL PF.



En primer lugar:

¿Queremos ser EF?, porque...

Es más fácil ser ENF que EF

Si la respuesta es positiva, entonces, primer acto de gobierno: "cada uno en su sitio", y comienza el desarrollo de los contenidos del PF:

Razones profundas para ser EF.

Por ejemplo:

- Aportar a la sociedad...;

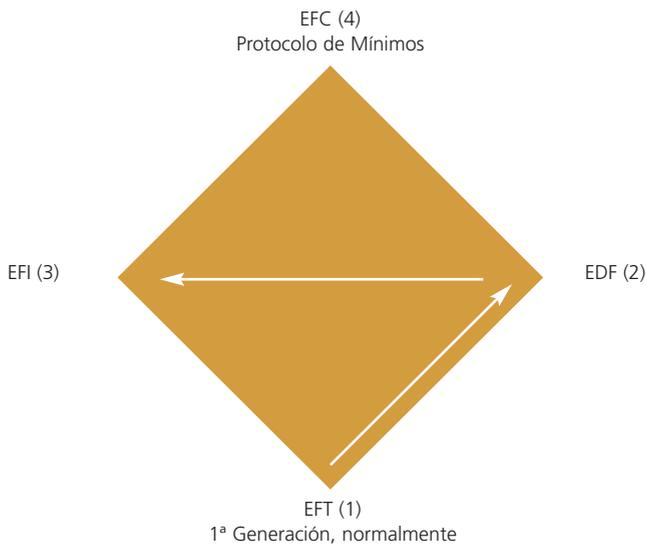
- Históricamente, en nuestra familia se han vivido los valores de laboriosidad, servicio a la comunidad....y queremos que se sigan viviendo en adelante en nuestra futura familia para que sean seres humanos más completos y en consecuencia, tales y tales prácticas serán potenciadas y tales otras prescritas...;
- Proteger a los huérfanos y a las viudas de la Familia...;
- Ofrecer oportunidades de trabajar a los miembros de la familia...

Qué tipo de EF queremos ser:

Ver figura 4.

- ETF: Empresa de Trabajo Familiar;
- EDF: Empresa de Dirección Familiar;
- EFI: Empresa Familiar de Inversión;
- EFC: Empresa Familiar Coyuntural.

FIGURA 4:TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR.



Qué puedo esperar de la EF.

- Estrategia que desarrollará; por ejemplo: Internacionalización (esto significa que habrá que contar con expatriar a miembros de la familia: ¿se está dispuesto?);

- Organización; p.e.: muy plana... (ello implica que los hijos deban tener iniciativa porque de otro modo estarán preguntando a cada paso qué hacer... y no se podrá funcionar);
- Dividendos; qué política de dividendos se va seguir...;
- Información;
- Liderazgo;
- Endeudamiento.

Cuando dejaremos de ser EF.

Por ejemplo; si X e Y se enfadan; si se produce un accidente mortal y...; etc.

Trabajo en la EF.

Reglas para la incorporación; por ejemplo:

- Incorporación

¿han de ser:

- consanguíneos;

- universitarios; -masters;

- con 3 años de experiencia externa; ?

- ¿Limitaciones a los parientes políticos?;

- Evaluar (para perfeccionar);

- papel de los consejeros independientes ó un head hunter para evaluar;

- verificar el equilibrio emocional^{LXX};

- Carreras profesionales; ¡hay que contar con un Director de Recursos Humanos cuanto antes! (aunque sea a tiempo parcial); ¡es en las EE.FF. donde más se necesitan! (¿sorprendente?)

- Remuneración (sistemas de remuneración s/ mercado; ¡remuneraciones variables!);

- Jubilación (reglas); por ejemplo: a los 65 años se jubila. Jubilar, (para la dirección), pero de verdad.

Todo este apartado tiene un enorme valor motivacional para los Directivos No Familiares (DNF) porque ven en este articulado unas reglas muy diferentes a !"aquí vale todo"! si se es miembro de la familia, es por consiguiente un reto para la EF mostrar a los DNF que "en esta empresa vale la pena trabajar".

LXX: Las listas de los pacientes de los Psicólogos, están llenas de empresarios familiares.

Dinero / Propiedad.

Arbitrar un legado que preserve la unidad; ejemplos:

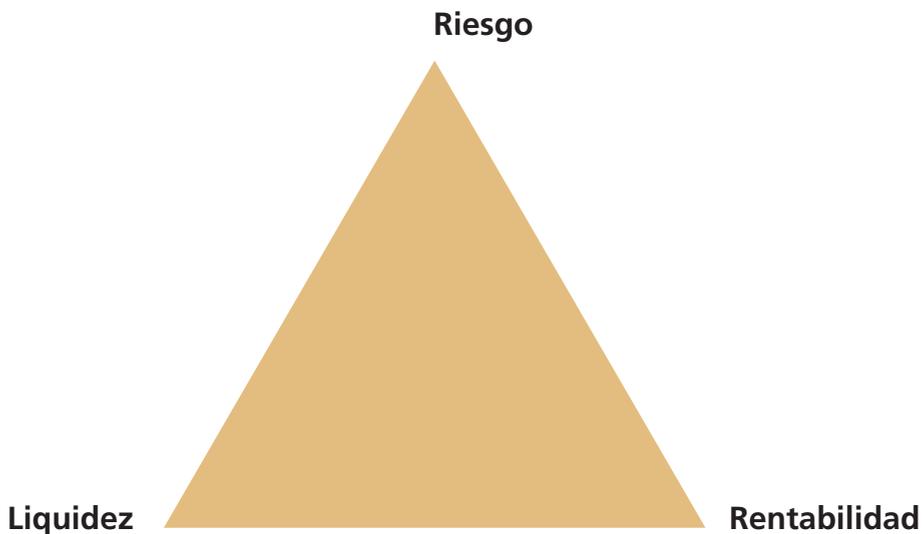
- si hay 7 hijos?; a los que vayan a trabajar en la EF, más cuota de propiedad; (nada de a todos igual);
- mientras haya un holding, se mantiene la proporción;
- si hay 50-50, sacar una acción y dársela a alguien de confianza: ¡que no haya empate!
- si A (33%); B(33%), el último 33% adjudicárselo a un "trust", con el encargo al "trustee" de que reparta los dividendos de ese 33% en partes iguales a A y B menos un x % para la Cruz Roja (por ejemplo);
- si el reparto de la propiedad de una empresa entre dos hijos fuera de 60-40; procurar que otra empresa estuviera repartida entre esos mismos hijos en proporción cruzada 40-60; con todo esto no siempre se arregla las cosas...;
- valor de la compañía: (hay montones de fórmulas...); pero además; conviene referirse a casos particulares muy frecuentes: p.e.:
 - .. si se vende una participación <5%, a su valoración ordinaria según la fórmula que se tenga fijada, se le aplicará un descuento del 25% (se trata de desanimar la fragmentación);
- constituir dos fondos para:
 - ..microliquidez (materializados en instrumentos financieros): se comprarían las participaciones al vendedor de la familia con derecho de recompra para pequeñas participaciones que necesitaran desprenderse;
 - ..macroliquidez (para utilizar con quien se quiera ir definitivamente): tener a estos efectos estructurados los activos y pasivos de modo tal que facilite estas operaciones. Por ejemplo; si se tiene un holding, se podría vender una empresa del holding para con su producto comprarle el paquete accionario al disidente.
- dividendos: (política de dividendos).Tiene que ser tal que procure un "quiet capital"; para ello hay que buscar un equilibrio adecuado, entre los valores de las tres magnitudes de la Figura 4.

Poder.

Aspectos que suelen abordarse:

- Establecer rotaciones entre los miembros de la familia^{LXXI}...
- Conveniencia de establecer varias Juntas Generales: una para el examen de las Cuentas; otra para explicar la estrategia; otra...;
- El tipo y composición de los Órganos de Gobierno y Dirección.

FIGURA 4: EQUILIBRIO ENTRE LAS DIMENSIONES FUNDAMENTALES DE TODO PATRIMONIO



LXXI A este respecto, es importante que los miembros de la familia apropiados, "aprendan a ser consejeros", desde pronto (por ejemplo, en una de las empresas "que cuelgan" de un holding. Al objeto de introducir desde temprana edad la cultura de EF entre los hijos, se puede entregar una acción a nombre de cada hijo (¡aunque se ponga el vendí en la parte de atrás!)

Capítulo 11.

Organización del retiro del predecesor

1. Introducción.

El predecesor, se retira.

Pero no solo él; se retira la esposa del patriarca, se retira su círculo de influencia....

Si en los capítulos precedentes el objeto final de nuestros análisis ha sido el sucesor como cabeza de flecha, -eso sí acompañado de un importante cortejo liderado por el predecesor y seguido por la familia, los empleados, etc.-, ahora giramos el anteojo para apuntar al predecesor. Al predecesor y su circunstancia.

Nos disponemos a levantar el plano topográfico de su retirada; con sus dificultades y sus posibilidades también de seguir haciendo un trabajo meritorio. Estos es; con sus cumbres y sus valles, pero también con sus collados.

No hay un proceso sucesorio exitoso, si se ha planificado y gestionado mal el retiro del predecesor.

El retiro del predecesor es, en toda familia empresaria, un asunto delicado, un asunto que se rehuye tocar; sin embargo todos son conscientes que un plan sucesorio llevado a cabo con racionalidad, si en paralelo y con la misma racionalidad no se va materializando un plan de retiro para el predecesor, tal plan sucesorio fracasará, poniendo con ello en riesgo la continuidad de la empresa.

Entre las dificultades para afrontar el retiro del predecesor, cabe distinguir unas "remotas" y otras "inmediatas". Las remotas las podemos situar al tiempo de la incorporación del sucesor y son las que presenta el predecesor para su salida de la empresa; son algo así como un obstáculo distante (extra muros) de su ciudadela. Las dificultades inmediatas, son las involucradas con el nuevo estado al que accede tras su salida de la empresa.

El plan del capítulo está concebido en tres partes; en la primera se describen las dificultades remotas del predecesor en vías de ser jubilado; el catálogo de estilos de salida (Sonnefeld, 1988) es un instrumento de gran interés para prevenir a los propios predecesores sobre sus querencias más emblemáticas. En la segunda parte se profundiza sobre los temores que asaltan al predecesor cuanto se enfrenta ya, en plazo inmediato con

su jubilación. En la tercera, por fin, se abordan de una manera estructurada las tareas que aguardan al predecesor y que vienen a dar solución a sus temores.

2. Antecedentes: dificultades para la jubilación del predecesor.

Para los dirigentes de negocios familiares, hay dos clases de factores (para simplificar) asociados a su jubilación que acentúan las tensiones inherentes a la misma:

- Los referidos al traspaso de la responsabilidad de la dirección dentro de la empresa y
- Los relacionados con la propiedad de la misma.

Entre los primeros, podemos encontrar:

- el miedo a verse superado y olvidado por la generación más joven;
- las dificultades que se puedan seguir para los DNF que asumen posiciones de responsabilidad dentro de la empresa;
- lo que esperan los que han tenido una larga relación con la empresa (desde los trabajadores y clientes hasta los proveedores).

Entre los segundos, citamos:

- la posible rivalidad entre los herederos por el control del negocio;
- la impresión de seguir siendo responsable del negocio como cabeza de familia.
- la propia gestión de los asuntos legales involucrados con el traspaso de propiedad.

El hecho de que los negocios familiares suelen tener menos políticas establecidas para guiar la salida de los altos dirigentes^{LXXII} que las ENF, no deja de ser otro inconveniente.

En la EF se da un vínculo entre el director en trance de retirarse y la empresa, mucho más fuerte que en una ENF. Las razones no hay que explicarlas, a estas alturas del trabajo.

La necesidad que tiene el dirigente de la presencia de la organización, hace que la perspectiva de la jubilación la sienta como especialmente amenazadora. Esto es así, porque no hay alternativa para sus habilidades fuera de la organización. A diferencia de otras personas de la empresa cuyas capacidades técnicas (aún tras la jubilación) pueden ponerlas al servicio de otras empresas de menor tamaño de modo que les permitan dosificar su esfuerzo, ahora a menor escala, en el caso del jefe ejecutivo máximo necesitaría una orquesta que poder dirigir. Y es que además, le gusta su trabajo...

LXXII: Por la propia naturaleza de la EF, en un entorno de economía libre, solo sería plausible que este tipo de asuntos se regulara en el protocolo familiar, y éstos, como es sabido, son escasos, y más escasos aún los que contiene previsiones de este tenor.

A causa de la lucha constante por alcanzar y superar sus éxitos anteriores, a los jefes ejecutivos les cuesta decidir abandonar su carrera; les gusta su trabajo, sienten que todavía tienen mucho que ofrecer y muchas veces se fijan metas más altas al ir haciéndose mayores.

3. Estilos de retiro y barreras de salida.

Para empezar; ¿a qué aspira el predecesor que se retira?. Como cualquier tema que atañe a la persona de una manera tan particular como ésta, no caben respuestas únicas, pero por lo general, podríamos decir que deberían aspirar, a:

- confiar que la empresa seguirá funcionando bien, sin su presencia;
- que serán reconocidos sus logros;
- que se tengan en cuenta su experiencia y sugerencias;
- asegurarse un retiro sin apremios económicos, y
- tener un proyecto que le entusiasme como para dedicarle buena parte de su tiempo.

Estas aspiraciones podríamos decir que son, desde cualquier punto de vista, las lógicas y legítimas. Las suscribirán, sin reservas, -en bloque-, los predecesores cuyo estilo de salida sea el de “embajador” y de “gobernador”; con matices el de “monarca” y de ningún modo los predecesores que respondan al estilo de “general” (Sonnenfeld, J., 1988), categorías a las que ya nos hemos referido en el capítulo 8, y a las que volveremos a continuación. Lamentablemente, sin embargo, en las EE.FF. predominan los predecesores cuyo estilo de salida es el de monarca y general.

Una cosa parece clara, al menos desde la observación; el predecesor (especialmente el fundador^{LXXIII}), tiene de sí mismo un concepto elevado. Elaborar una teoría sobre esa apreciación de “elevado”, ya es cosa de mayor alcance que ha sido tratada por J. Sonnenfeld¹⁰⁰. El lo describe como autoconcepto “heroico”, que se asienta sobre dos rasgos:

- su identificación con la estatura de dirigente, y
- la búsqueda de una contribución inmortal.

Sobre la base de estas dos dimensiones del autoconcepto heroico, Sonnenfeld identifica cuatro estilos de salida distintos: salidas de tipo monarca, de tipo general, de tipo embajador y de tipo gobernador. Ya nos hemos referido a ellas (muy someramente) en el capítulo 8. Si traemos aquí estos cuatro estilos de “salida”, es porque cada una de ellos conlleva diferentes reacciones para el día después.

LXXIII: Esta elevada autoestima, no es privativa del personaje empresarial, pero sí es cierto que en estas categorías cuasi públicas que tiene el empresario, se da con mucha frecuencia.

Investigaciones llevadas a cabo por Sonnenfeld han puesto de relieve que la partida de un jefe ejecutivo tiene tanta influencia sobre la empresa como su estilo de dirección durante la etapa en que la dirigió.

El predecesor (bajo esa personalidad latente de héroe) para hacer frente a su salida debe superar dos barreras:

- la de su estatura heroica: posición máxima de poder que tienen los máximos dirigentes, que les permite estar por encima del grupo; y
- la de su misión heroica: sensación de que tiene una capacidad única para llevar a cabo las responsabilidades del puesto.

La estatura heroica confiere al jefe ejecutivo una identidad dentro de la empresa por encima^{LXXIV} de los demás empleados; con arreglo a la misma, las relaciones con los subordinados están definidas por un respeto hacia el talento exclusivo del jefe ejecutivo y están modeladas (inducidas) en parte por las relaciones pasadas de los subordinados con figuras-patronos de autoridad tales como padres, profesores, otros jefes que hayan tenido, etc.

Dada la gran estatura heroica del jefe ejecutivo, renunciar al mando le resulta una decisión muy dolorosa.

Después de abandonar su posición, el jefe ejecutivo no tiene identidad en la empresa. Esto, para quien se ha sentido el centro de la empresa, es suficientemente expresivo .

La segunda barrera es el temor a perder la misión heroica. Al salir, los jefes ejecutivos expresan a menudo su frustración por dejar el cargo sin haber alcanzado sus objetivos más altos. Han experimentado continuamente nuevos niveles de logros y se preguntan si podrían alcanzar todavía alguna otra cima que la jubilación va a frustrar.

El Cuadro nº 1 expresa la diferente sensibilidad a las barreras para la salida, según qué estilos de salida exhiba el jefe ejecutivo.

CUADRO Nº 1: CARACTERÍSTICAS DE LAS BARRERAS ASOCIADAS A LAS SALIDAS TIPO MONARCAS Y EMBAJADORES.

Tipos de salida	Barreras para la salida	
	Estatura heroica	Misión heroica
Monarcas	Menor dominio	Máxima frustración
Embajadores	mayor dominio	les afecta poco
Gobernadores	mayor dominio	les afecta poco
Generales	Menor dominio	Máxima frustración

LXXIV: De ahí el nombre que asigna al rasgo: "estatura".

Entre los cuatro estilos de partida, son los monarcas y los generales los que tienen menos dominio de su estatura heroica y la mayor frustración con la misión heroica, que se manifiesta en su poca disposición a ceder el poder.

Por el contrario, los embajadores y gobernadores muestran un mejor dominio de su estatura heroica y no parecen estar afectados por la frustración de su misión heroica interrumpida.

La fuerte unión entre la dirección de la familia y la empresa familiar, así como la poca disposición a ceder el control de la empresa a alguien de fuera en ausencia de un fuerte sucesor dentro de la familia, lleva a un vínculo más fuerte entre el individuo y la organización de los que se encuentra en otro tipo de empresas. Así las cosas, no puede extrañar de que aunque se pueden encontrar los cuatro estilos de salida en las empresas familiares, sin embargo predominan en este tipo de empresas los monarcas y los generales.

4. Razones para retrasar la salida.

Se suelen esgrimir tres motivaciones que influyen en el comportamiento general de las personas cualquiera que sea su edad: poder, dinero y amor (ó trabajo en el caso de tratar de la EF).

Un fundador puede seguir dando cumplimiento a estas motivaciones cuando, a pesar de su avanzada edad, continúe gobernando la EF (atención: gobernando, no dirigiendo) y trabajando en ella aunque sea parcialmente. Nos remitimos al punto 8 de este capítulo.

Sin embargo esta posibilidad, no le resulta al predecesor evidente, en un primer momento, por lo que, ante la expectativa del retiro, le asalta la inquietud implícita de que queden en el vacío la satisfacción de tales motivaciones con lo que se le desatan otros tantos temores directamente asociados a las motivaciones supuestamente cesantes. Y como todos los temores, enervan la acción. Los temores, de esta hora, son:

- a perder el status social alcanzado como consecuencia de haber llegado a la posición de Jefe Ejecutivo Principal (motivación del poder).
- a quedarse sin patrimonio para vivir; (motivación del dinero);
- a no tener nada que hacer, posiblemente por no saber hacer más cosa que trabajar en su empresa (motivación del amor-trabajo).
- Temor a perder el status (“¿qué haré sin la empresa?” ...) Si bien un propietario se puede convencer a sí mismo (¡casi todos lo están!) de que el negocio no sería nada sin él, también podría darse el caso de que él no sería nada sin la empresa y esta posibilidad le enerva. Sus temores son la pérdida de poder, el menor prestigio en la sociedad y la pérdida de amigos y contactos que le permite el negocio. Incluso temen perder el respeto de su propia familia.

A menudo el predecesor teme perder no solo el poder y el control, sino también las prerrogativas del cargo. El derecho a tener la mejor plaza de parking, es más que un lugar para el coche. Cuando el predecesor camina por la nave, y cada empleado sabe quien es y lo que representa, se crea un sentimiento que actúa como un elixir muy reconfortante.

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir (“no me puedo permitir el retiro”...) Esta situación puede ser cierta en el caso de EE.FF. pequeñas; el propietario necesita seguir trabajando para mantenerse. Sin embargo, en muchas ocasiones, esta afirmación no es un reflejo de la realidad.

Muchos fundadores han creado su empresa prácticamente desde cero, en tiempos difíciles o de incertidumbre. Su forma de ver las privaciones y sus preocupaciones al respecto, se mantiene incluso después de haber logrado alcanzar una buena posición en lo personal, una empresa rentable y hasta incluso riqueza. Y es que la seguridad financiera a menudo corresponde a una percepción subjetiva, y no a una realidad económica objetiva. Aquellos que tienen todavía vivo el recuerdo de haber pasado privaciones, son menos dados a abandonar su puesto con una buena posición.

En otros casos, quizás el propietario estime que la seguridad financiera de la empresa es más importante que la propia y que no le restará recursos a la empresa para financiar una jubilación cómoda.

- Temor a no tener nada que hacer (“¡me lo paso tan bien...!”; “me moriré si me jubilo”...).

No saben qué harán consigo mismos, si se retiran. No han pensado de qué forma o con qué actividades podrán distraerse o encontrarle sentido a la vida, más allá de la empresa. Lo que no advierten es que, si bien es cierto que disfrutaban estando en la empresa, es posible que estén obstruyendo una transición ordenada hacia la siguiente generación. La última de las expresiones transcritas entre paréntesis es una de las expresiones favoritas de los empresarios ya mayores. Contarán historias sobre toda la gente que conocen que falleció “a los seis meses de haberse jubilado”; nada dirán sobre aquellos que se retiraron y siguen aún vivos, con buena salud y felices. Este comentario lo que viene a significar es que el líder siente que realiza una actividad que le mantiene vivo y con la que conserva su identidad.

5. El retiro requiere preparación por parte del predecesor, porque equivale a trabajar “de otro modo”.

Son pocos los fundadores que se aplican en conseguir la preparación para el retiro, en comparación con los que intentan continuar ostentando el poder hasta el último minuto.

La situación de retiro, no debe interpretarse como una situación de inactividad, sino que debe entenderse como una situación para desarrollar otras ocupaciones, posiblemente cuanto más se avance en edad, con menor intensidad, pero ocupaciones auténticas.

Sin embargo, para ser capaz de tener estas otras ocupaciones, la persona tiene que prepararse con anticipación¹⁰² (del mismo modo que no se puede uno aficionar ¡de pronto! a la lectura, a la música, cultivar la amistad, etc. si no se han cultivado previamente esas lecturas, audiciones, si no se tienen amigos...).

Entre las cosas que pueden hacer los predecesores, destaca el trabajo que lleva consigo la amplia e intensa implantación del Protocolo Familiar, (en las empresas que aún no lo tienen) logrando que los miembros de la familia lo conozcan, apliquen, se preparen para ser accionistas plenamente responsables, e incluso como tal familia se anime a ayudar a otras instituciones de la sociedad.

En la actuación de cada predecesor influirán sus capacidades personales para hacer cosas y las oportunidades para hacer las que sea capaz de identificar, pero sobre todo sus intenciones reales de dejar de ostentar el poder y de prepararse para llegar a tener un trabajo con contenido distinto al de ser ejecutivo principal de su empresa familiar.

El análisis y la identificación de las posibles situaciones puede verse en la Figura nº 1.

Los predecesores situados en la zona A de la Figura 1, son los que mayor resistencia ponen a retirarse de su posición de Jefe de la EF.

Los situados en la zona B, al haberse preparado con tiempo para hacer otras tareas, oponen menos resistencia; lo importantes en este caso es convencerles para que dejen de ostentar el poder, para lo cual influirá que sus sucesores tengan elevada capacidad directiva y que se establezcan alternativas para que pueda seguir participando en el gobierno de la EF, a través por ejemplo de un Consejo de Administración profesionalizado y con consejeros capaces.

Zona C: precisan dedicar tiempo a prepararse ellos mismos para trabajar de una manera diferente; cuanto más tarde inicien este proceso, menos posibilidades tendrán de saber hacer otras cosas.

Zona D: son las personas que por su intención y previsión, tienen más posibilidades de culminar con éxito el proceso de sucesión.

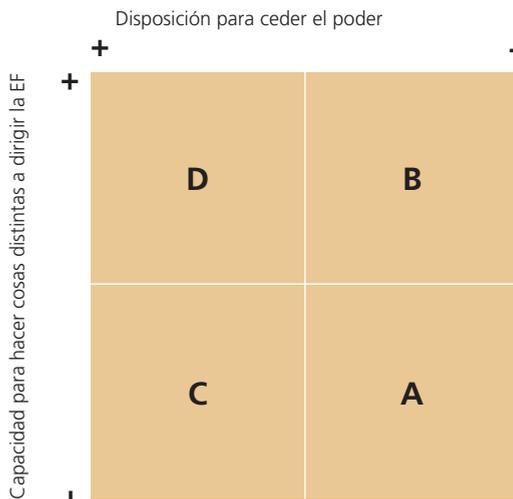
6. Renunciar al Control.

La seguridad financiera, es algo muy importante para que tenga éxito el retiro del predecesor¹⁰³. Y es el caso que, muchos predecesores, tiene descuidadas sus finanzas personales.

Pocos predecesores están dispuestos (o son capaces) de dedicar suficiente tiempo a la planificación adecuada de su futuro financiero (operación por cierto mucho más compleja que la de un particular, por lo que supone de "aclaración" de titularidades que se han ido estableciendo durante toda una vida más con el pensamiento puesto en el día a día -lo que resulte fiscalmente menos oneroso- que en asegurar una situación financiera serena a largo plazo para el predecesor.)

Pues bien; el propósito del epígrafe, es analizar qué se puede hacer para asegurar la estabilidad financiera del predecesor durante su retiro.

FIGURA 1. ÁREAS DE DIFICULTAD PARA RETIRARSE.



Fuente: Gallo, M.A.:La Sucesión en la Empresa Familiar.1998. Ed. Servicio de Estudios La Caixa. Pág.121.

6.1. Cómo encara su seguridad financiera el predecesor en trance de considerar su retiro.

Cuando se haya producido el retiro, un predecesor consciente sabe que sus ingresos procedentes de la remuneración de su gestión van a desaparecer (deben desaparecer) así como otras eventuales ventajas inherentes a su puesto ejecutivo. Sus ingresos, por consiguiente van a estar constituidos fundamentalmente por las rentas derivadas de su patrimonio empresarial (dividendos) y de otro tipo (amén de posibles haberes pasivos, etc). Lo que se plantea aquí es cómo asegurar las rentas del patrimonio no empresarial, de modo que éstas queden al abrigo de los riesgos del negocio en gran medida incrementados por el hecho de la sucesión. En otras palabras: hay que asegurar en la medida de lo posible que la seguridad financiera tanto del predecesor como de su cónyuge, dependa lo menos posible de los riesgos asociados al negocio hasta ese momento gobernado por el predecesor.

Obviamente, habrá que dirigir la mirada hacia una fuente de renta alternativa a la de la empresa.

6.2. La formación de un patrimonio separado de la empresa por parte del predecesor.

Ante este hecho, los empresarios de empresa familiar, suelen posicionarse entre dos posturas (para simplificar):

- la de quienes prefieren mantener los beneficios en la empresa hasta su retiro, momento en el que confían extraerlo para el fin que venimos persiguiendo, y
- la de quienes periódicamente van retirando los resultados conseguidos aplicándolos a la constitución del patrimonio ajeno a la empresa.

En este sentido, no existen soluciones correctas o erróneas; todo depende de las circunstancias, en particular de su liquidez y de la flexibilidad general de cada empresa en cuestión (y del perfil del empresario). Sin embargo y desde un punto de vista práctico, nuestra postura al respecto es la de recomendar la segunda sobre la primera. ¿Motivos?

- Si el fin perseguido es ganar en seguridad a largo plazo, detraigamos desde temprana hora cantidades discretas de los beneficios correctamente calculados compatible pues con todas las ortodoxas cautelas contables de dotación de provisiones, etc. de suerte que sustraigamos de los riesgos empresariales lo que se puede detraer de la empresa, poniéndolo a buen recaudo. Protege, por consiguiente, los bienes del propietario contra un posible fracaso empresarial.
- Ello evitará, además, que el significativo drenaje de liquidez que provocaría la práctica de la primera postura al término del periodo del mandato del predecesor, pueda debilitar seriamente las finanzas de la empresa. Permite pues al empresario, distribuir sus capitales liberando dinero para invertirlo de forma pausada y diversificada.
- El empresario puede incrementar los rendimientos sobre la inversión, cambiando de negocios a medida que surgen las oportunidades.

Se pueden poner diversos ejemplos observados en la práctica diaria de los negocios, algunos con más riesgos que otros:

- quienes adquieren un inmueble que ponen a su nombre (no al de la empresa) para alquilarlo a continuación a ésta.
- quienes se introducen en las promociones inmobiliarias;
- quienes venden parte de las acciones a los hijos, etc.

Existen muchas opciones que deben ser adaptadas a las circunstancias, como también planes financieros personales para los dueños de empresas familiares asociadas a dichas opciones, que por razones prácticas no pueden detallarse en este lugar, sino que requieren asesoramiento especializado antes de tomar cualquier decisión.

6.3. Cuando llega el momento del retiro sin haber construido un patrimonio separado.

Para que este caso no pueda reducirse al anterior, habrá que suponer, que la empresa no cuenta tampoco con recursos para constituirlos ahora. El predecesor se tiene entonces que plantear:

- Unir su suerte financiera a la de la empresa, vía dividendos, lo que equivale a depender de la gestión del sucesor (sea o no de la familia).
- Vender la empresa.

Algunas razones para la venta de la empresa:

- necesidad de financiar el retiro (por ejemplo, cuando se trata de una actividad con fuerte ingrediente artístico desempeñado personalmente por un predecesor sin descendencia);
- cuando continuar es demasiado arriesgado (por ejemplo en algunos casos de pequeños comercios enclavados en una zona en la que súbitamente se viene a establecer un Gran Almacén);
- cuando se recibe una excelente oferta;
- cuando no existe interés en la sucesión por parte de los familiares y encomendar la dirección a persona ajena a la familia no se presenta como oportuna;
- cuando existen pocas perspectivas de un desenvolvimiento armonioso de las relaciones familiares. (sería el caso de una empresa familiar en tercera generación gestionada por primos, participación en la propiedad muy fragmentada, con partícipes laboralmente pasivos y fuerte presión por parte de las diferentes ramas a que sus hijos trabajen en la empresa "automáticamente" ...)

6.4. Vender la Empresa.

Dentro de la complejidad que supone una acción de este tipo, nos vamos a limitar aquí solamente a plantear las dos opciones que nos parecen más útiles y frecuentes:

- Vender la empresa a otro empresario del sector;

Es la opción generalmente más atractiva: vender a compradores que están dentro del sector, que comprenden qué representa la empresa en venta, lo que a menudo da como resultado un mejor precio del que se puede obtener fuera del sector. Planificar el acuerdo de venta es algo inevitablemente complejo, debiéndose prestar mucha atención, entre otras cosas, a los términos de las garantías y compensaciones requeridas por el adquirente.

- Venta de parte de las acciones a los directivos.

La venta a los directivos puede brindar solución a algunos problemas, tales como:

- El propietario obtiene dinero en efectivo;
- El equipo directivo tiene un incentivo aún mayor para que la empresa prospere;
- Es probable que la empresa conserve su identidad, liberando al anterior propietario de alguno de los problemas éticos que implica la venta a otra organización por lo que se refiere a los más que probables cambios en el personal.

Sin embargo, no todo serían ventajas:

- Mientras que se sustancia la operación, los directivos en trance de entrar en la propiedad de la empresa consagrarían gran parte de sus energías en negociar con los miembros de la familia y con terceros no solo para conseguir fondos sino para toda una serie de planificaciones complejas que conducirían en definitiva a dejar de prestar la debida atención a la gestión ordinaria de la empresa.
- Si, finalmente, los directivos no consiguieran reunir los fondos, no solo nos encontraríamos con un equipo de personas que han aflojado la gestión durante el intervalo, sino que, además, están frustradas y descontentas porque han visto desvanecerse sus esperanzas y ambiciones.

7. Los temores “ inmediatos” del predecesor que se retira.

Comprender -y sobre todo aceptar- la afirmación de que el fundador debe seguir trabajando y no tiene porqué seguir mandando, en una sociedad que vincula la propiedad al poder, no resulta fácil ni para él ni para las personas que con él están interesadas en la empresa familiar.

Es por ello que así como hay que pedir al predecesor fortaleza para resistir la tentación de mantener el poder a ultranza, hay que pedir a las personas que le rodean, y al sucesor en particular, que tengan la prudencia de no proponerle soluciones y planes de acción faltos de realismo.

El líder debe aceptar la llegada del fin de una etapa y la necesidad de hacer frente a la renovación de la misión de su propia vida, asumiendo la disminución de su poder físico, intelectual y social, y la necesaria reestructuración de su identidad. Para ello, debe favorecer su progresivo alejamiento de la empresa, ocupar el tiempo libre con nuevas aficiones, renovar la relación con su cónyuge, arreglar los aspectos económicos de su jubilación, y ordenar todos los asuntos patrimoniales, así como asumir el compromiso de facilitar su sucesión tanto en la dirección como en la propiedad¹⁰⁴.

7.1. Estímulos para facilitar la retirada del líder.

J. Amat¹⁰⁵ cita como estímulos que se pueden hacer para promover la retirada del líder, los siguientes:

- Crear anticipadamente actividades que puede realizar el líder tras su retirada, tanto profesionales (presencia en el Consejo de Familia y/o en el Consejo de Administración, presencia en Consejos de Administración de otras empresas, representación pública de la empresa en asociaciones del sector) como no profesionales (pintura, deporte, estudio, literatura, etc).
- Planificar la situación financiera y patrimonial del líder tras su retirada de forma que no dependa de sus ingresos como directivo de la empresa para mantener su nivel de vida (de ello no hemos ocupado más arriba).
- Establecer mecanismos para mantener y mejorar la comunicación y la confianza entre el líder y sus sucesores.
- Desarrollar nuevas habilidades y nuevas actitudes (tolerancia al error, paciencia, cooperación, perder la necesidad de controlar de forma directa, aceptar la ambigüedad).

7.2. Posibles papeles a jugar por el predecesor después de su sucesión.

El hecho de pasar las responsabilidades del jefe ejecutivo principal de la empresa familiar al sucesor, no equivale a que el proceso de su sucesión quede definitivamente completado, puesto que hay un periodo durante el que existe el riesgo de que no se produzca la coherencia final buscada entre las cualidades del sucesor, las características de la organización y el comportamiento de la familia. Aquí, la figura de autoridad del líder tiene importantes papeles que jugar hasta completar la sucesión, momento en el que crecerá su autoridad y prestigio si consigue cerrar la operación con éxito.

Ya en el terreno de las posibles ocupaciones más útiles para el predecesor, se pueden enunciar algunas salidas que vendrían a combatir a los tres núcleos de “temores” que citábamos en el punto 4 anterior.

A. Contra el “temor a perder el status”.

- Ayudar a que todos los implicados cumplan las “reglas del juego” previstas en el proceso de sucesión. El rol de actuar, en el sentido deportivo de la palabra, como un “árbitro” que solo interviene cuando se cometen faltas graves, y que antes de tomar una decisión que pueda resultar muy influyente en el resultado final, consulta con sus colegas en el arbitraje sobre la existencia o no de infracción.

Para desempeñar este papel, una buena posición es la de miembro del Consejo de Administración de la empresa familiar. Actuando como consejero que está decidido a no

influir hasta el extremo de sesgar la opinión de los demás consejeros; sabiendo que su voto es uno entre todos y como tal actúa; consejero que también está dispuesto a dejar este cargo desde donde se ostenta el poder en la empresa, cuando por razones de edad, salud, conveniencia de “dejar paso” a otros miembros de la familia, etc. se haga conveniente.

- Liderar la elaboración del Protocolo Familiar, suponiendo que no haya sido establecido cuando el predecesor estaba en activo; y para el caso de que el Protocolo ya llevara años funcionando, tocaría al predecesor completarlo con reglamentos sobre los distintos tipos de relaciones familia-empresa, de perfeccionar los ya aprobados, de conseguir que sea conocido, comprendido, voluntariamente querido y vivido por todos los miembros de la familia.

Para ejecutar este papel, una buena posición es la de presidente del Consejo de Familia.

- Asumir la responsabilidad de organizar los eventos de la empresa (acontecimientos que no interfieran con la toma de decisiones estratégicas, tales como encuentros sociales u otros proyectos especiales) o quizá servir de portavoz entre la empresa y la sociedad; pronunciar conferencias sobre temas de EF; concurrir a mesas redondas en las que pueda hacer partícipes a otros empresarios de su experiencia y consejo; participar activamente en juntas directivas de asociaciones sectoriales, etc.

- Ayudar a todos los miembros de la familia, incluso a los más alejados por razón de sus estudios u ocupaciones profesionales, a que entiendan lo suficiente de empresa como para comprender con facilidad qué está ocurriendo y qué puede ocurrir con la suya.

- Ayuda en los nuevos emprendimientos que algunos miembros de la familia puedan acometer, tanto asesorando como llevando a cabo trabajos para los que estos familiares estén menos preparados o no dispongan de tiempo suficiente.

En la puesta en marcha de estas actividades, es imprescindible que intervenga el sucesor –ya jefe ejecutivo principal-, poniendo de su parte todo su entusiasmo y proporcionando la logística que el caso requiera, y no que lo deje en manos del predecesor retirado, con el consiguiente peligro de que esas actividades, no se lleguen a sustanciar.

- No le retire la plaza de parking ni cambie el logo de la empresa en el caso de que lleve el nombre del predecesor.

- Conmemore la transición con una ceremonia empresarial y familiar en la que se honre tanto al que sale como al que accede.

En el entusiasmo del sucesor, verá el predecesor jubilado un motivo más para acoger favorablemente tales sugerencias.

B. Contra el “temor a quedarse sin patrimonio para vivir”.

Ayúdesele a encontrar otras fuentes de ingresos, como ya se ha indicado en el punto 7 o de otra manera análoga. El miedo a la pobreza para ser neutralizado no necesita un salario igual al que se está renunciando. Sólo necesita la seguridad de tener ingresos suficientes, aunque sea de manera irregular en el tiempo. Puede proponérsele un trabajo de asesor o una labor social (por ejemplo, ayudando a otros emprendedores que empiezan o creando una fundación).

C. Contra el “temor a no tener nada que hacer”.

Es crucial encontrar nuevos intereses, algo que le dé sentido y una nueva forma de ver la vida. Una vía puede ser tomando parte de actividades filantrópicas o de voluntariado. Hay que aprovechar el cambio natural que vive nuestra sociedad: mucha gente cree que las personas mayores pueden compartir conocimientos, experiencia y sabiduría. Se trata de una tendencia que va en aumento y quienes ceden el testigo a la próxima generación, están en inmejorables condiciones de aprovechar esta nueva realidad.

El predecesor de una empresa familiar, después de jubilado y mientras su estado de salud lo permita, puede hacer mucho por la sociedad. Su experiencia, madurez y conocimientos son sin duda útiles en muchas de las múltiples instituciones intermedias que conviven en toda sociedad desarrollada, desde instituciones asistenciales orientadas a resolver carencias que sufren las personas, hasta instituciones en las que lo importante es estar presente, representando a otros.

8. Tareas que aguardan al predecesor retirado.

Decíamos en la introducción, que la planificación del retiro del predecesor, debería hacerse en paralelo con el proceso sucesorio, esto es, como una acto más de dicho proceso que es, y no un “añadido”. Esto debe tenerse muy en cuenta para no desenfocar la cuestión.

Lo primero de todo, como para cualquier actividad a planificar, al retiro hay que ponerle fecha; si no se le pone fecha, no estaremos planificando, estaremos dejándonos llevar por los acontecimientos; en lugar de “motores” de los acontecimientos, estaremos a remolque de los mismos.

Ahora bien; ¿qué cosas hay que planificar para el retiro del predecesor?

Siguiendo a F. Nogales¹⁰⁶, se pueden hacer tres bloques de cuestiones:

I. Asuntos profesionales	II. Asuntos particulares	III. Asuntos legales.
Qué va a hacer el predecesor (en relación con la empresa).	<ul style="list-style-type: none">• plan de actividades personales;• plan de retiro (previsiones financieras);• plan de relaciones con la familia.	<ul style="list-style-type: none">• Herencia,• Testamento,• Donaciones.

8.1. Asuntos profesionales: qué va a hacer el predecesor, relacionado con la empresa familiar.

Del mismo modo que todo sucesor ha de prepararse para enfrentarse a la futura acción de gobierno y/o dirección, el predecesor también deberá hacer lo propio para enfrentarse con eficacia a la etapa de su retiro. Lo que no se puede pretender es quedarse con lo mejor (el poder) y desprenderse de lo más incómodo (la responsabilidad del día a día).

En vista de ello, todo predecesor debe plantearse con suficiente anticipación, “qué actividades profesionales” le gustaría seguir desarrollando, por ejemplo:

- la de Consejero del C.A./ Presidente del C.A.: ¿cobrará por ello?; ¿durante cuanto tiempo?; ¿qué dice la familia? ¿y el sucesor?;
- representación de la empresa ante instituciones;
- ¿presidir el Consejo de Familia?;
- ¿dirigir una posible sociedad patrimonial que gestione su patrimonio?

El principio orientador de estos casos debe ser, -para la familia-, aprovechar al máximo la experiencia del predecesor y para éste, que dichas actividades sirvan para llenar su tiempo y hacerle sentir útil, porque lo es.

Sea cual fuere la actividad profesional elegida, ésta debe ser remunerada en base a criterios de mercado, acotada en un espacio temporal y acordada por los órganos de gobierno de la empresa. (Estos acuerdos deben estar previstos en el Protocolo Familiar). Todo esto requiere tiempo de preparación.

8.2. Asuntos particulares: qué va a hacer el predecesor, relacionado consigo mismo y su círculo íntimo.

Podrían distribuirse alrededor de tres núcleos de actividades, según veíamos más arriba:

- plan de actividades personales;
- plan de retiro (previsiones financieras);
- plan de relaciones con la familia.

1. Actividades personales.

Con el título de “actividad personal” nos estamos refiriendo al conjunto de tareas que el predecesor se impone a sí mismo para llenar de contenido su etapa de madurez. Para que estas actividades tengan eficacia han de desenvolverse sistemáticamente, esto es han de representar ocupaciones con calendario y habitualidad. En este bloque están incluidos:

- esos proyectos tanto tiempo deseados y que no se han podido materializar por las ocupaciones diarias:

- especializarse en una determinada materia del conocimiento;
- aprendizaje/perfeccionamiento en la interpretación musical con un instrumento determinado;
- actividades de asesoramiento y/o colaboración con instituciones seniors para apoyar a pequeños empresarios, emprendedores, etc.;
- actividades de voluntariado u ONG's.

Lo importante de estas actividades es que sirvan a los predecesores retirados como estimulante para –en muchos casos “descubrir”-, que más allá de la empresa también hay “vida” y una vida enormemente estimulante que merece ser vivida. A esto nos referíamos cuando en la introducción hablábamos de que, en el mapa topográfico de las dificultades del retiro, también había “collados”.

2. Plan de retiro (previsiones financieras).

En este plano (y en el de la familia que luego veremos) hay que admitir que para muchos predecesores, esta etapa del retiro es de las más productivas de su vida. En muchos casos es cuando empieza a realizar una cuidada gestión del patrimonio o se plantea asuntos privados de gran trascendencia como los relativos a su personal provisión financiera y a la de la eventual viudedad del cónyuge.

Estas y otras muchas cuestiones, su consideración (reflexión), evaluación y gestión, llevan mucho tiempo (y se desarrollan en espacios temporales amplios) por lo que se hacen con dificultad en coincidencia con el trabajo cotidiano de gerencia, si es que no se tiene previamente asumida su planificación.

Un buen plan de retiro debe estar compuesto por una combinación adecuada de diversas fuentes de ingresos, de composición variable en el medio y largo plazo. Un esquema de fuentes, podría ser el siguiente:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pensión de jubilación (pública) • Plan de pensiones (privado) • Inversiones patrimoniales fácilmente liquidables; • Dividendos empresariales. • Eventual renta vitalicia provista por la empresa para sus predecesores. | <ul style="list-style-type: none"> • Rentas de bienes inmuebles. • Remuneraciones de la empresa por las actividades contempladas en el apartado anterior. • Remuneraciones derivadas de las actividades “personales” contempladas en el apartado anterior. |
|---|---|

Vista la naturaleza de los ítems, se comprende que no pueden ser repentizados en el momento de la salida del predecesor sino que requieren planificarlos con tiempo para poder ir constituyendo los patrimonios-fuente de los ingresos y en algunos casos (como el de “renta vitalicia...”) haberse negociado con los órganos de gobierno y articulados en el protocolo familiar.

La gestión del plan de retiro (depende de su complejidad), puede tener alguna o mucha complicación y es conveniente que el predecesor jubilado cuente con el apoyo de algún gestor-asesor para este cometido. Esta previsión está tanto más indicada si se tiene en cuenta que con el paso del tiempo, pudiera llegar el caso de que el predecesor se encontrara impedido; para este caso, el conocimiento que de los asuntos del predecesor tenga el asesor, sería de suma utilidad para el cónyuge.

En aquellas empresas familiares que dispongan de una *Family Office*, encontraría su lugar idóneo esa actividad de asesoramiento del predecesor retirado, que obviamente no estaría dedicado en exclusiva al predecesor sino a disposición del resto de los miembros de la familia.

Una última consideración en este orden; todas estas previsiones (muchas de ellas con un coste indudable para la empresa, pero hay que insistir, un coste que ha tenido que ser periodificado durante todo el lapso de la sucesión), tiene un efecto “motivador” sobre la familia empresaria, y sobre el sucesor que ha recogido “el testigo” en el sentido de poner de relieve la solidaridad de la empresa familiar y la familia (en este caso se ve muy claro el vínculo) con quienes han conducido y se han entregado a la empresa (es decir a todos) durante toda una vida profesional. Esto tiene que ser enormemente motivador para el sucesor de turno, pero también para los miembros de la familia. Será una expresión del “compromiso” al que tantas veces nos hemos referido con anterioridad.

Queda, al mismo tiempo palpable la necesidad de que este tipo de previsiones queden plasmadas en el protocolo familiar, de modo que para el futuro no se vean como un trato de favor con un predecesor determinado, sino como una “instrucción” que hace la familia para que pueda ser aplicada con generalidad^{LXXV} en el futuro.

3. Plan de relaciones con la familia.

La jubilación del predecesor es el momento de poner cada cosa en su sitio en lo que se refiere a las relaciones del retirado con su cónyuge y con el resto de su familia, y en particular con los hijos.

El cónyuge suele ser tantas veces (en el caso de familias empresarias y fuera de ellas) la primera víctima de la dedicación sin condiciones a la empresa. También, en algún sentido, los hijos; ¡incluso aquellos que han estado codo con codo con su padre en la empresa!. ¿Su padre? ¿O su Jefe?. Estos últimos de algún modo han visto la relación paterno filial perturbada de su ser natural por el filtro de la relación laboral difusa quizá inevitablemente omnipresente. Ha llegado el momento de retirar el filtro. ¡Menudo tajo!.

LXXV: Lo que no impide que pueda ser modificada en el futuro porque los Protocolos requieren actualizaciones, pero es de suponer que medidas de esta índole no sufran en lo esencial, cambios profundos.

La agenda del predecesor retirado debe contemplar una serie de oportunidades (hay que "crear" las oportunidades) para mejorar la comunicación, primero con el cónyuge, y en paralelo con los hijos. Respecto de estos, es bueno mantener de manera periódica encuentros unos individuales y otros en grupo y compartir vivencias recíprocas. Ya no será la empresa la finalidad de los encuentros sino las personas mismas, aunque será inevitable que se hable de pasada de la empresa (no es cosa de proscribir temas).

También la agenda del predecesor retirado debe contemplar la potenciación de la "amistad" , recuperando amistades antiguas y manteniendo con vigor las modernas. Las amistades han sido otras de las víctimas (salvando en este caso como en los anteriores, las excepciones) de la actividad empresarial del predecesor.

Un último renglón: atender a la salud, sin obsesionarse por ella; también para la salud ha llegado el momento de resituarla en su lugar. ¿Cuál es su lugar?. No ignorarla, como se la ha ignorado (otra víctima); el comportamiento ha sido: ¡hasta que el cuerpo aguante!.

Ha de hacerse una vida saludable, dedicando un espacio ¡en la agenda también! para el ejercicio físico apropiado. Por otra parte, una vida "plena" es de lo más sano que se puede hacer. El aforismo latino "mens sana in corpore sano" tiene aquí una espléndida aplicación.

8.3. Asuntos legales: qué va a hacer el predecesor relacionado con las disposiciones cuyas consecuencias le trascienden.

Cuando el predecesor ha ultimado el proceso sucesorio exitosamente y en paralelo ha ido previendo su vida profesional y personal para el día después, todavía le queda la tarea de ordenar sus propios asuntos legales. Nos estamos refiriendo, fundamentalmente, a la herencia y el testamento que son las dos cuestiones de mayor trascendencia a abordar.

El tratamiento de cada una de ellas (junto al asunto de las donaciones) requieren un tratamiento especializado y monográfico, propio de otro lugar. Aquí nos vamos a limitar a hacer algunas observaciones de contorno para centrar el marco.

- Es imprescindible independizar la propiedad mobiliaria representativa de la empresa (acciones, participaciones, etc.) del resto del patrimonio transmisible. Ello implica que previamente se tengan claramente discriminados los bienes y derechos afectos a la empresa.
- Tanto la tramitación de la herencia como la escritura testamentaria deben haber sido objeto de asesoramiento y, si es posible, posteriormente negociada con los implicados.

Es abrumadora la experiencia existente de que cuando estas cuestiones han estado mal previstas, han dado al traste con muchas empresas familiares.

En la línea de generalidades que nos hemos marcado hacemos, a continuación, las siguientes consideraciones sobre el testamento.

En el proceso testamentario, es tan importante el contenido como la forma y momento de realizarlo. Todo predecesor debe:

- empezar a pensar en el testamento, con tiempo suficiente;
- asesorarse previamente, y
- llegado el momento comenzar su redacción formal.

Pero cada cosa, a su tiempo, porque el predecesor necesita tiempo, para:

- tomar una cierta distancia tanto de la empresa como de las presiones de su entorno familiar –con el que mantiene una intensa interacción-, pues con mucha frecuencia, cada uno intentará “llevar el agua a su molino”.
- tomar el pulso a la familia en orden a que lo que se vaya a disponer, sea aceptable o pueda llegar a serlo (dentro de las transacciones siempre inevitables y hasta lógicas). A estos efectos será de mucha utilidad el contraste que pueda hacer el predecesor testador con la experiencia en este sentido de otros empresarios amigos que estén en situación similar.

Los encuentros con los hijos y la relación de amistad con otros empresarios a las que nos hemos referido antes dentro del plan para fomento de las actividades personales del predecesor retirado, son una oportunidad muy apropiada para esa “toma del pulso” a la familia.

El testador (se ha dicho antes) ha de procurar que sus disposiciones puedan llegar a ser aceptables, y esto requiere que sean percibidas como equitativas. Damos por descontados que no serán injustas, pero que sean vistas como equitativas –que es un paso más adelante dentro del terreno de la justicia-, es asunto difícil por cuanto la percepción de la equidad es subjetiva. El gran reto –pedagógico para el testador- es llevar a la mente de los herederos la diferencia entre justicia y equidad, y al mismo tiempo reservarse el testador la libertad de administrar la distribución de sus bienes de la manera personalísima que esta institución le otorga (dentro del respeto a la ley, claro, y más allá de la ley, del respeto a la justicia y a la equidad).

9. Conclusión

La experiencia nos muestra con cuanta frecuencia las personas al ser sucedidas caen en tentaciones como:

- la de retirarse a medias quedándose con lo mejor de la empresa (el poder) y lo mejor de una situación de retiro (no tener que responsabilizarse del día a día), o

- la de empeñarse en no permitir que el sucesor haga las cosas de manera distinta a como él las hacía justificando así el propio retorno para enderezarlas (conducta del estilo “general”), ó
- no querer ver la evidente falta de capacidad del sucesor por él elegido para conducir la empresa, no queriendo con ello dar su brazo a torcer aún a riesgo del futuro fracaso.

Lejos de ello, la decisión de retirarse y el poner los medios para hacerlo ordenadamente debe ser afrontado por el predecesor desde la convicción de ponerse en el camino de superar el “test” final de todo dirigente: el de haber creado, potenciado y entregado en manos de sucesores capaces, una organización en la que se perpetúe el esfuerzo por hacer realidad valores que desarrollan a las personas que lo componen.

Por otra parte, el predecesor que se retira, tiene muchas cosas que hacer. Lo que hace falta es que se decida a hacerlas. Si las hace habrá culminado su obra, porque la sucesión no concluye hasta que el predecesor quede instalado en su nueva forma de trabajar y vivir.

Quizá en este punto se esté en mejores condiciones que en otros para comprender cómo la misión de gobierno del predecesor a lo largo de toda su vida, debe estar dirigida a materializar una eficaz gestión empresarial y una política familiar de éxito, que haga posible rematar el tracto sucesorio con una sucesión pacífica que será prenda de la continuidad de la empresa.

Quienes todavía no aprecien dónde están las diferencias entre traspasar *familiar* una empresa recibida *familiar*, y simplemente gestionar una empresa no familiar, es que no saben distinguir el pan del vino.

Bibliografía

INDICE DE AUTORES CITADOS

- Amat, Joan M.: "La Continuidad de la Empresa Familiar", 1998. Ed. Gestión 2.000.
- Baulenas, G., Gimeno, A. y Vilanova, A.: "El Desarrollo De la Empresa Familiar". 2003. Ed. Especial Cinco Días.
- Beckhard, Richard; Davis Peter y Hollander, Bárbara: "Miembros ajenos a la Familia", en: Empresa Familiar 3. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1.997.
- Brière, C.: "Les entreprises familiales en France", 1991 Université Paris-Dauphine.
- Casado, Fernando: "El futuro de la empresa familiar", en: Actualidad Económica. Nº 2.127 (29 Marzo a 4 de Abril 99).
- Corbetta, G. y Montemerlo, D.: Equilibrar propiedad y dirección en la empresa familiar, en: La Empresa familiar 6. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1999.
- Danco, L.: "Beyond survival", The Center for Family Business, University Press, Cleveland. 1982.
- Davis, Peter y Stern, Douglas: "Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated - System Perspective", en : "Human Relations", vol. 34, nº 4.1980.
- Galve C. y Salas, V.: "La Empresa Familiar en España". 2003. Ed. Fundación BBVA.
- Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". 1995. Ed. Praxis.
- Gallo, Miguel A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". 1.998. Servicio de Estudios La Caixa.
- Gallo, M.A.: "La Empresa Familiar 5". 1.999. Ed. Publicaciones de la Cátedra de Empresa familiar IESE
- Gallo M.A.: "La Empresa familiar 7" Consejos de Administración. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 2001.
- Gallo, Miguel A.: Empresa Familiar 6. Ed. Estudios y Ediciones del IESE, S.L. 1999
- Gallo, M.A. Cappuyns K. y Estapé, M.J.: "La Empresa Familiar 5". 1.996. Estudios y Ediciones IESE, S.L.
- Gallo, Miguel A. y Estapé, M^a José: "La Empresa Familiar 4". 1993. Publicaciones Cátedra del IESE. Universidad de Navarra.
- Gallo, Miguel A. y García Pont: "La Empresa Familiar en la Economía Española" en : "La Empresa Familiar 3". 1.997. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE.
- Gallo, Miguel A. y Lacueva Fernando: "La crisis estructural en las empresas familiares: una observación internacional del fenómeno", en Empresa Familiar 3. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1.997.
- Gersick Kelin E. et alii: "Empresa Familiares Generación a Generación"; 1997 Ed. McGraw-Hill.
- Gimeno, A. y Baulenas G.: Modelos de EF: identidad y estructura, en: "Iniciativa Emprendedora", nº 40 Julio-Sept.03., pág.95
- Granovetter, M.S.: The strength of weak ties, en: "American Journal of Sociology" 78
- Greiner, L.E. : "Evolution and revolution as organizations grow". Harvard Business Review, Julio-agosto, 1972.

- Gutiérrez Ugalde, G.: "Financiación del desarrollo y del proceso de sucesión en las empresas familiares", en: Jornadas sobre la Empresa Familiar. 1995. Ed. Sindicato Empresarial Alavés.
- Hayward Stoy/London Business School, 1990 en: "Managing the Family Business in the UK: A Report". (Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996.Ed.Granica)
- Jaffe, Dennis T.: "Trabajar con los seres queridos". 1994. Ed. El Ateneo.
- Lansberg, I.S.: "The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". 1.988. Organización y Management de la Universidad de Yale, Working Paper A70, 1.988
- Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996. Ed. Granica.
- Lea, James W.: "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar". 1.993. Ed. Granica
- Martínez, A.: Profesionalizar la empresa Familiar, una necesidad, en: "Gestión en la Empresa Familiar", nº12 mayo 2000. Ed. CISS Praxis.
- Nogales, Fernando: "La continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Cátedra PRASA de Empresa familiar de la Universidad de Córdoba. 2003.
- Nogales, F.: "La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones". 2004. Ed. Cie Dossat 2000
- Pithod, A. y Doderó, S.: "La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas". 1997. Ed. El Ateneo
- Rus Rufino, Salvador: Apuntes del Programa para la Empresa Familiar Cátedra Empresa Familiar Universidad de León.
- Salas, V. et al.: "Estructura de la propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa". 1.990. Investigaciones Económicas.
- Sonnenfeld, J. : « The Hero's Farwell: what happens when chief executives retire". 1988 Ed. Oxford University Press, New Cork.
- Steier Lloyd: Sucesores y Emprendedores de nueva generación. Modalidades y medios de administrar el capital social en una empresa familiar; en: "Iniciativa Emprendedora y Empresa familiar", nº 29 Jul-Agosto 2001.
- Ward, John L.: "Cómo desarrollar la Empresa Familiar". Ed. El Ateneo 1994
- Ward, John L.: "How many will survive in 2.046?". Family Enterprise, nº 9, March 1.986
- Ward, John: "Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership. Ed. Jossey-Bass, San Francisco, 1986
- Ward, John: "Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition". Ed. Jossey-Bass, San Francisco, 1991

OTRAS PUBLICACIONES RECOMENDADAS

1925-2000: Història empresarial del Grup Giró

De **Jordi Albadalejo i Blanco**

Editorial: Grup Giró

Año: 2000 Idioma: Catalán Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 107

A taste of tradition: the story of the Samworth family business, 1886-1996

De **Patrick Beaver**

Editorial: Athlone Press

Año: 2000 ISBN: 0485115107 Idioma: Inglés Ciudad: London País: U.K.

Pags.: 224

All in the family... business: a personal memoir and corporate history

De **George G. Raymond**

Editorial: Prosperity Press

Año: 2001 ISBN: 1889274127 Idioma: Inglés Ciudad: Santa Barbara País: EE.UU.

Pags.: 235

Caminos do desenvolvimento: uma historia de sucesso e empreendedorismo em Santa Cruz do Capibar

De **Bruno Bezerra**

Editorial: Edições inteligentes

Año: 2004 ISBN: 85-7615-059-X Idioma: Portugués Ciudad: Sao Paulo País: Brasil

Pags.: 154

Cartas a um jovem herdeiro: a herança nao vem com manual de instrucoes

De **Renato Bernhoeft**

Editorial: Editora Campus

Año: 2004 ISBN: 85-352-1578-6 Idioma: Portugués Ciudad: Rio de Janeiro País: Brasil

Pags.: 192

Cartas a un director general. Reflexiones sobre la empresa y las personas en el siglo XXI

De **Josep Albet**

Editorial: Deusto

Año: 2004 Idioma: Castellano Ciudad: Bilbao País: España

Pags.: 192

Cia. Cedro Cachoeira: Història de uma Empresa Familiar, 1883-1987

De **Alisson Mascarenhas Vaz**

Editorial: Cedro Cachoeira

Año: 1990 Idioma: Portugués Ciudad: Belo Horizonte País: Brasil

Pags.: 337 Número de Edición: 1ª

Centuries of success: lessons from the world's most enduring family businesses

De **William T. O Hara**

Editorial: Adams Media Corporation

Año: 2004 ISBN: 1580629377 Idioma: Inglés País: EE.UU.

Pags.: 330

Cómo mejorar la estructura de la empresa familiar. Guía práctica para empresarios.

De **Antonio J. Sanchez-Crespo Casanova**

Editorial: Cátedra PRASA de Empresa Familiar Colección: Colección Cátedra PRASA, 5

Año: 2004 ISBN: 84-88423-26-8 Idioma: Castellano Ciudad: Córdoba País: España

Pags.: 190

Consultores para empresas familiares. Cómo elegir y aprovechar al mejor

De **Craig E. Aronoff, John L. Ward**

Editorial: Editorial Planeta Mexicana Colección: Liderazgo en la empresa familiar

Año: 2005 ISBN: 970-37-0274-0 Idioma: Castellano Ciudad: México País: México

El imperio IBM: un negocio familiar

De **Thomas J. Watson, Peter Petre**

Editorial: Plaza & Janés Colección: Biografías y memorias

Año: 1992 ISBN: 84-01-35190-1 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 564 Número de Edición: 1ª

El desarrollo de la empresa familiar: estructuras jurídicas y de gestión.

De **ESADE, Carlos Cascante, [et. al.], (coords.)**

Editorial: Cinco Días Colección: Biblioteca Cinco Días

Año: 1999 ISBN: 84-8036-506-4 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

Pags.: 111 Número de Edición: 1ª

El buen gobierno de las empresas familiares

De **Francisco Vicent Chuliá, [et. al.]**

Editorial: Aranzadi Colección: Colección monografías Aranzadi. Derecho mercantil ; 73

Año: 2004 ISBN: 84-9767-361-1 Idioma: Castellano Ciudad: Pamplona País: España

Pags.: 328

El caso del 5º invitado

De **SEGASCO**

Editorial: SEGASCO S.L

Año: 2004 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

El protocolo familiar

De **Miquel Roca i Junyent, Natàlia Martí i Picó**

Editorial: Pricewaterhouse Coopers/ Associació Catalana de l'empresa familiar Colección: Biblioteca de la empresa familiar; 2

Año: 2004 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 25

Empresa familiar y sucesión patrimonial programadaDe **CE Consulting Empresarial**

Editorial: CE Consulting Empresarial

Año: 2004 ISBN: 84-609-2992-2 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

Pags.: 64

Empresas familiaresDe **Ana Maria Ussman**

Editorial: Edições Sílabo

Año: 2004 ISBN: 972-618-338-3 Idioma: Portugués Ciudad: Lisboa País: Portugal

Pags.: 208

Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidaciónDe **Imanol Belausteguigoitia Rius**

Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana

Año: 2004 ISBN: 9701044959 Idioma: Castellano Ciudad: México País: México

Pags.: 240

Expansió a l'empresa familiar de comerçDe **(Associació Catalana de l'Empresa Familiar del Comerç) COMERTIA**

Editorial: COMERTIA (Associació Catalana de l'Empresa Familiar del Comerç) Colección: Management Comertia Retail, 2

Año: 2004 ISBN: 84-609-3917-0 Idioma: Catalán Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 94

Father, son & Co.: my life at IBM and beyondDe **Thomas J. Watson, Peter Petre**

Editorial: Bantam Books

Año: 1990 ISBN: 0-553-38083-4 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 480 Número de Edición: 1ª

Desarrollo de políticas en la empresa familiar. Su guía hacia el futuro.De **Craig E. Aronoff, Joseph H. Astrachan, John L. Ward**

Colección: Liderazgo en las empresas familiares

Año: 2005 ISBN: 970-37-0276-7 Idioma: Castellano

Empresas familiares y bolsaDe **Fundación de estudios bursátiles y financieros**

Editorial: Civitas Colección: Biblioteca Civitas Economía y empresa. Colección Economía. Tratados y manuales

Año: 2005 ISBN: 84-7398-096-4 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

Family rules: raising responsible childrenDe **Kenneth Kaye**

Editorial: iUniverse

Año: 2005 ISBN: 0595351662 Idioma: Inglés Ciudad: Lincoln País: EE.UU.

Pags.: 396

Family business. Key issues.

De **Denise H. Kenyon-Rouvinez, John L. Ward**

Editorial: Palgrave

Año: 2005 ISBN: 1-4039-4775-9 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 90 Número de Edición: 1ª

Família & Negócios. Um caminho para o sucesso

De **René A. Werner**

Editorial: Manole

Año: 2004 ISBN: 85-204-1752-2 Idioma: Portugués Ciudad: Barueri País: Brasil

Pags.: 150

Family Business by the numbers: how financial statements impact your business

De **Norbert S. Schwartz**

Editorial: Family Enterprise Publishers

Año: 2004 ISBN: 1-891652-14-1 Idioma: Inglés Ciudad: Georgia País: EE.UU.

Pags.: 106

Family business casebook annual 2004

De **Joseph H. Astrachan, Panikkos Poutziouris, Khaled Soufani, (eds.)**

Editorial: Cox Family Enterprise Center. Kennesaw State University.

Año: 2004 ISBN: 0-9753893-0-0 Idioma: Inglés Ciudad: Georgia País: EE.UU.

Pags.: 241

Family wealth : keeping it in the family : how family members and their advisers preserve human, intellectual, and financial assets for generations

De **James E., Jr. Hugues**

Editorial: Bloomberg Press

Año: 2004 ISBN: 1-57660-151-X Idioma: Inglés Ciudad: Princeton País: EE.UU.

Pags.: 226

Font de salut: història del Vichy Català

De **Natàlia Piernas, Marta de Planell, Rosa Pous, Xavier Miserachs**

Editorial: Edicions 62 Colección: Vida i costums dels catalans

Año: 1997 ISBN: 84-297-4351-0 Idioma: Catalán Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 199 Número de Edición: Primera

From family firms to corporate capitalism: essays in business and industrial history in honour of Peter Mathias

De **Peter Mathias, Kristine Bruland, Patrick Karl O'Brien, (eds.)**

Editorial: Oxford University Press

Año: 1998 ISBN: 0-19-829046-2 Idioma: Inglés Ciudad: Oxford País: U.K.

Pags.: 362 Número de Edición: 1ª

Governança na Empresa Familiar. Implementação e práticaDe **Werner Bornholdt**

Editorial: Bookman

Año: 2005 ISBN: 85-363-0456-1 Idioma: Portugués Ciudad: Sao Paulo País: Brasil

Human beliefs and values. A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2000 values surveyDe **Ronald Inglehart, [et. al.], (eds.)**

Editorial: Siglo XXI Editores

Año: 2004 ISBN: 968-23-2502-1 Idioma: Inglés Ciudad: Coyocán País: México

Pags.: 498

Il family office. Il nuovo wealth management dei grandi patrimoni familiariDe **Marco Oriano**

Editorial: Edizioni Franco Angeli Colección: Economía. Ricerche.

Año: 2004 ISBN: 88-464-5761-7 Idioma: Italiano Ciudad: Milan País: Italia

Pags.: 208 Número de Edición: 1ª

Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana: un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendaleDe **Edoardo L. Gambel**

Editorial: Edizioni Franco Angeli Colección: Azienda moderna ; 578

Año: 2004 ISBN: 88-464-6088-X Idioma: Italiano Ciudad: Milan País: Italia

Pags.: 128 Número de Edición: 1ª

Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italianeDe **Andrea Mezzadri, Alessio Guglielmo**

Editorial: Edizioni Franco Angeli Colección: Economía e politica industriale

Año: 2005 ISBN: 88-464-6566-0 Idioma: Italiano Ciudad: Milan País: Italia

In good company: 125 years at the Heinz Table (1869-1994)De **Eleanor Foa Dienstag**

Editorial: Warner Books

Año: 1994 ISBN: 0-446-51797-6 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 352 Número de Edición: 1ª

La continuidad de la empresa familiarDe **Joan M. Amat**

Editorial: Gestión 2000

Año: 2004 ISBN: 84-8088-496-7 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 175

La Empresa Familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiarDe **J. Javier Pérez-Fadón Martínez**

Editorial: Ciss, S.A.

Año: 2005 ISBN: 84-8235-980-0 Idioma: Castellano Ciudad: Valencia País: España

La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad.

De **Antonio J. Sanchez-Crespo Casanova, Alberto Marcelino Sánchez y Sánchez, Antonio Bellver Sánchez**

Editorial: Deusto

Año: 2005 ISBN: 8423422593 Idioma: Castellano Ciudad: Bilbao País: España

Pags.: 183

La empresa familiar: régimen jurídico, régimen fiscal y planificación

De **Antonio Arellano Gómez, María del Carmen Portela González**

Editorial: S.A. de Promoción y Ediciones

Año: 2005 ISBN: 84-407-1331-2 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

La familia y otros negocios

De **Carlos Arbesú Riera**

Editorial: Ámbito

Año: 2005 ISBN: 84-96413-01-2 Idioma: Castellano Ciudad: Oviedo País: España

La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones

De **José Carlos Casillas Bueno, Carmen Díaz Fernández, Adolfo Vázquez Sánchez**

Editorial: Thomson Paraninfo

Año: 2005 ISBN: 84-9732-375-0 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

La organización natural de la empresa familiar

De **Peter Belohlavek**

Editorial: Blue Eagle Group

Año: 2005 ISBN: 987218118X Idioma: Castellano Ciudad: Adroque País: Argentina

La empresa. Historia de una idea revolucionaria

De **John Micklethwait, Adrian Wooldridge**

Editorial: Mondadori Colección: Breve historia universal

Año: 2003 ISBN: 84-397-0998-6 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 239 Número de Edición: 1ª

Año Original: 2003

La danza del cambio. El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden

De **Peter M. Senge, [et. al.]**

Editorial: Gestión 2000 Colección: Colección Grandes Gurús

Año: 2004 ISBN: 84-234-3479-6 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 487 Número de Edición: 1ª

Año Original: 1999

La empresa familiar 8. Ética en la empresa familiar

De **Miguel Ángel Gallo, Domènec Melé Carné**

Editorial: Estudios y ediciones IESE, S.L.

Año: 2004 ISBN: 84-86851-57-2 Idioma: Castellano Ciudad: Navarra País: España

Pags.: 373 Número de Edición: 2ª

La empresa Familiar: encrucijada de intereses personales y empresariales

De **María José Reyes López, (coord.)**

Editorial: Aranzadi

Año: 2004 ISBN: 84-9767-319-0 Idioma: Castellano Ciudad: Pamplona País: España

Pags.: 260 Número de Edición: 1ª

La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones

De **Fernando Nogales Lozano**

Editorial: CIE Dossat 2000 Colección: Biblioteca de Management

Año: 2004 ISBN: 84-89656-78-9 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

Pags.: 178

La ruta del éxito, MRW: claves de un modelo de gestión innovador.

De **Lluís Miravittles**

Editorial: Gestión 2000

Año: 2001 ISBN: 84-8088-623-4 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 144

Las 100 mayores empresas del mundo

De **Philip Mattera**

Editorial: Planeta de Agostini Colección: Biblioteca Deusto de Empresas y Empresarios

Año: 1994 ISBN: 84-395-3701-8 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 300 Número de Edición: Primera

Año Original: 1992

Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización de España

De **Juan José Durán Herrera, (dir.)**

Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana

Año: 2002 ISBN: 84-481-3756-6 Idioma: Castellano Ciudad: México País: México

Pags.: 427

La Sevilla de Casa Robles : 1954-2004 : fundación, desarrollo y consolidación de una empresa familiar desde los años del hambre al tardofranquismo y la democracia

De **Nicolás Salas**

Editorial: RD Editores

Año: 2004 ISBN: 84-95724-58-8 Idioma: Castellano Ciudad: Sevilla País: España

Pags.: 197

La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla

De **José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero**

Editorial: Cátedra PRASA de Empresa Familiar Colección: Colección Cátedra Prasa

Año: 2004 ISBN: 84-88423-33-0 Idioma: Castellano Ciudad: Córdoba País: España

Pags.: 201 Número de Edición: 1ª

La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas.

De **Joan M. Amat, (coord.)**

Editorial: Ediciones Deusto, Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L. Colección: Colección del Instituto de la Empresa Familiar

Año: 2004 ISBN: 84-234-2276-3 Idioma: Castellano Ciudad: Bilbao País: España

Pags.: 208

Litografía Portabella : biografía de una empresa familiar, Zaragoza,

De **Luis Serrano Pardo**

Editorial: Diputación de Zaragoza Colección: Benjamín Jarnés; 6

Año: 2004 ISBN: 84-9703-079-6 Idioma: Castellano Ciudad: Zaragoza País: España

Pags.: 239

Love, power and money: family business between generations

De **Dean R. Fowler, Peg Masterson Edquist**

Editorial: Glengrove Publishing

Año: 2002 ISBN: 0971628408 Idioma: Inglés

Pags.: 161 Número de Edición: 1ª

Los procesos de fusión y adquisición en empresas familiares

De **Josep Tàpies, Miguel Ángel Gallo, María José Estapé, Josep Maria Romances**

Editorial: Estudios y ediciones IESE, S.L. Colección: Monografías de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, 5

Año: 2004 Idioma: Castellano Ciudad: Navarra País: España

Pags.: 93

Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses

De **Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller**

Editorial: Harvard Business School Press

Año: 2005 ISBN: 1-59139-415-5 Idioma: Inglés Ciudad: Boston País: EE.UU

Pags.: 320

Maestros en empresa familiar: aula de empresa familiar 2003

De **Cristina Aragón, (coord.)**

Editorial: Universidad de Deusto. Departamento de Publicaciones Colección: Serie Amarilla

Año: 2004 ISBN: 84-7485-924-7 Idioma: Castellano Ciudad: San Sebastián País: España

Pags.: 182

Mujeres con historia. Perfiles de 50 mujeres empresarias asturianas

De **Carmen González Casal**

Editorial: Septem Ediciones

Año: 2004 ISBN: 84-95858-27-4 Idioma: Castellano Ciudad: Oviedo País: España

Pags.: 288

Nine lives: stories of women business owners landing on their feet

De **Mary Cantando, Laurie Zuckerman**

Editorial: Cantando & associates

Año: 2003 ISBN: 0-9729528-0-2 Idioma: Inglés Ciudad: Raleigh País: EE.UU

Pags.: 182 Número de Edición: 1ª

Never quit! The ups and downs of running a Family Business

De **Donna M. Gray**

Editorial: Veda communications Co.

Año: 2004 ISBN: 0974956201 Idioma: Inglés Ciudad: California País: EE.UU.

Pags.: 176 Número de Edición: 1ª

Nosotros, los Ybarra: vida, economía y sociedad (1744-1902)

De **Javier de Ybarra e Ybarra**

Editorial: Tusquets Colección: Tiempo de memoria, 24

Año: 2002 ISBN: 84-8310-842-9 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Pags.: 904 Número de Edición: 1ª

Nurturing the talent to nurture the legacy: career development in the family business

De **Amy M. Schuman**

Editorial: Business Owner Resources Colección: Family Business Leadership series, número 18

Año: 2004 ISBN: 1-891652-12-5 Idioma: Inglés Ciudad: Georgia País: EE.UU.

Número de Edición: 1ª

Oldacre: a Gloucestershire family and business 1881-1986

De **Denys Charnock**

Editorial: The Book Guild

Año: 1990 ISBN: 0863324819 Idioma: Inglés Ciudad: Lewes País: U.K.

Pags.: 320 Número de Edición: 1ª

Patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos

De **Martín Garrido Melero, Josep M. Furgado Estivill, (coords.)**

Editorial: Bosch

Año: 2005 ISBN: 84-9790-13-47 Idioma: Castellano Ciudad: Barcelona País: España

Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting successful families in business

De **John L. Ward**

Editorial: Palgrave

Año: 2004 ISBN: 1403933979 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 178

Reconciling relationships and preserving the family business: Tools for success

De **Ruth McClendon, Leslie B Kadis**

Editorial: The Haworth Press, Inc.

Año: 2004 ISBN: 0789018004 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU

Número de Edición: 1ª

Responsabilidad empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa

De **Comisión Europea**

Editorial: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

Año: 2004 ISBN: 92-894-5468-7 Idioma: Castellano Ciudad: Luxemburgo País: Luxemburgo

Pags.: 53 Número de Edición: 1ª

Robert Mondavi, Harvests of joy: how the good life became great business

De **Robert Mondavi, Poul Chutkow**

Editorial: Harcourt Inc.

Año: 1999 ISBN: 0-15-601056-9 Idioma: Inglés Ciudad: Florida País: EE.UU.

Pags.: 364 Número de Edición: 1ª

Remuneración en la empresa familiar

De **Craig E. Aronoff, John L. Ward**

Editorial: Editorial Planeta Mexicana Colección: Liderazgo en las empresas familiares

Año: 2005 ISBN: 970-37-0273-2 Idioma: Castellano Ciudad: México País: México

Pags.: 68

Some leaders are born women!: stories and strategies for building the leader within you

De **Joan Eleanor Gustafson**

Editorial: Leader dynamics

Año: 2003 ISBN: 0-9703026-2-2 Idioma: Inglés Ciudad: Anthem País: EE.UU.

Pags.: 240 Número de Edición: 1ª

Sucesión en la empresa familiar. La prueba final de grandeza

De **Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, John L. Ward**

Editorial: Editorial Planeta Mexicana Colección: Liderazgo en las empresas familiares

Año: 2005 ISBN: 970-37-0272-4 Idioma: Castellano Ciudad: México País: México

The family business in tourism and hospitality

De **Donald Getz, Jack Carlsen, Alison Morrison**

Editorial: CABI Publishing

Año: 2004 ISBN: 0-85199-808-9 Idioma: Inglés Ciudad: Cambridge País: EE.UU.

Pags.: 214

The emperors of chocolate: inside the secret world of Hershey and Mars

De **Joël Glenn Brenner**

Editorial: Broadway Books

Año: 2000 ISBN: 0-7679-0457-5 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 384 Número de Edición: 1ª

Año Original: 1999

The history of family business. 1850-2000.

De **Andrea Colli, Maurice Kirby, (eds.)**

Editorial: Cambridge University Press

Año: 2002 ISBN: 0521804728 Idioma: Inglés Ciudad: Cambridge País: U.K

Pags.: 114 Número de Edición: 1ª

The House of Rothschild: The World's Banker 1849-1999

De **Niall Ferguson**

Editorial: Penguin Books

Año: 2000 ISBN: 0-14-028662-4 Idioma: Inglés Ciudad: New York País: EE.UU.

Pags.: 546 Número de Edición: 1ª

The iron triangle: inside the secret world of the Carlyle Group

De **Dan Briody**

Editorial: John Wiley & Sons, Inc.

Año: 2003 ISBN: 0471281085 Idioma: Inglés Ciudad: New York y Toronto País: EE.UU

Pags.: 210 Número de Edición: 1ª

The Nordstrom way: the inside story of America's # 1 customer service company

De **Robert Spector, Patrick D. McCarthy**

Editorial: John Wiley & Sons, Inc.

Año: 1996 ISBN: 0-471-16160-8 Idioma: Inglés Ciudad: New York y Toronto País: EE.UU

Pags.: 256 Número de Edición: 1ª

The trust: the private and powerful family behind the New York Times

De **Susan E. Tifft, Alex S. Jones**

Editorial: Little Brown & co.

Año: 1999 ISBN: 0-316-84546-9 Idioma: Inglés Ciudad: Boston País: EE.UU.

Pags.: 870 Número de Edición: 1ª

The transnational history of a Chinese family: immigrant letters, family business, and reverse migration

De **Haiming Liu**

Editorial: Rutgers University Press

Año: 2005 ISBN: 0813535964 Idioma: Inglés Ciudad: New Brunswick País: EE.UU.

Pags.: 256

The family constitution: agreements to secure and perpetuate your family and your business

De **Daniela Montemerlo, John L. Ward**

Editorial: Family Enterprise Publishers Colección: Family business leadership series, 20

Año: 2005 ISBN: 1-891652-15-X Idioma: Inglés Ciudad: Georgia País: EE.UU.

Número de Edición: 1ª

The dynamics of family business: building trust and resolving conflict

De **Kenneth Kaye**

Editorial: iUniverse

Año: 2005 ISBN: 0595357083 Idioma: Inglés Ciudad: Lincoln País: EE.UU.

Pags.: 188

Timken: from Missouri to Mars. A century of leadership in manufacturing

De **Betty H. Pruitt**

Editorial: Harvard Business School Press

Año: 1999 ISBN: 0-87584-887-7 Idioma: Inglés Ciudad: Boston País: EE.UU

Pags.: 514 Número de Edición: 1ª

Todo queda en familia: 100 años de oligarquía en España.

De **Miguel Janer**

Editorial: La esfera de los libros Colección: La esfera actualidad

Año: 2003 ISBN: 84-9734-113-9 Idioma: Castellano Ciudad: Madrid País: España

Pags.: 268 Número de Edición: 1ª

Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success

De **John L. Ward, [et. al.]**

Editorial: John Wiley & Sons, Inc. Colección: IMD executive development series

Año: 2005 ISBN: 0-470-02165-9 Idioma: Inglés Ciudad: New York y Toronto País: EE.UU

Pags.: 256

Working for a family business: a non-family employee's guide to success

De **Christopher J. Eckrich, Stephen L. McClure**

Editorial: Business Owner Resources Colección: Family business leadership series, número 19

Año: 2004 ISBN: 1-891652-13-3 Idioma: Inglés Ciudad: Georgia País: EE.UU.

Número de Edición: 1ª

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL TEXTO

- ¹ Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". 1995. Ed. Praxis. Pág.XIII.
- ² Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996.Ed.Granica. Pág.22.
- ³ Ward, John L: "Cómo desarrollar la Empresa Familiar". 1.994. Ed. El Ateneo. Pág.14.
- ⁴ Baulenas, G., Gimeno, A., y Vilanova, A.: "EL Desarrollo De la Empresa Familiar". 2003. Ed. Especial Cinco Días. Pág.39
- ⁵ Galve, Carmen y Salas, Vicente: "La Empresa familiar en España". 2003. Ed. Fundación BBVA. Pág.15.
- ⁶ Amat, Joan M.: "La Continuidad de la Empresa Familiar", 1998. Ed. Gestión 2.000. Pág.13
- ⁷ Gallo, Miguel A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". 1998. Servicio de Estudios La Caixa. Pág.189.
- ⁸ F. Casado: "Introducción" en Alta Dirección, nº202 Nov-Dic.98. pág.393.
- ⁹ Gallo, Miguel A. y García Pont: " La Empresa Familiar en la Economía Española" en : "La Empresa Familiar 3". 1.997. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE. Pág.18
- ¹⁰ Galve C. y Salas, V.: "La Empresa Familiar en España". 2003. Ed. Fundación BBVA. Págs. 186-187.
- ¹¹ Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar, Textos y Casos". 1995. Ed. Praxis. Pág.XVI.
- ¹² Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1.996.Ed.Granica. Págs.23-24.
- ¹³ Gallo, M.A.: "Empresa Familiar: Textos y Casos ". 1995. Ed. Praxis. Págs.XVI-XVII.
- ¹⁴ Gallo, Cappuyns y Estapé: "La Empresa Familiar en España: caminos recorridos y destinos alcanzados por las 1.000 mayores empresas (1972-1992)", en: La Empresa Familiar 5. Ed. Publicaciones de la Cátedra del IESE.1996. Pág.66 y siguientes.
- ¹⁵ Galve, Carmen y Salas, Vicente: "La Empresa familiar en España". 2003. Ed. Fundación BBVA. Págs.80-91.
- ¹⁶ Amat, Joan M.: "La Continuidad de la Empresa Familiar", 1998. Ed. Gestión 2.000. Pág.14.
- ¹⁷ Gallo, M. A.: "Empresa Familiar: Textos y Casos ". 1995. Ed. Praxis. Págs.5-7.
- ¹⁸ Gallo, Miguel A. y García Pont: " La Empresa Familiar en la Economía Española" en : "La Empresa Familiar 3". 1.997. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar IESE. Pág.13.
- ¹⁹ Amat, Joan: "La Continuidad de la Empresa Familiar". 1.998.Ed.Gestión 2.000. Págs.21 y 22.
- ²⁰ Gallo, Miguel A.: "Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995.Ed.Praxis. Pág.XVI. Véase también (del mismo autor: "La Sucesión en la EF". 1998.Ed.Servicio de Estudios "L a Caixa", págs.190-192.
- ²¹ J.Ward, J. : "How many will survive in 2.046?".Family Enterprise, nº 9, March 1.986; citado por M.A.Gallo op. anterior pág.XVI.
- ²² Beckhard, Richard; citado por Lea, James W., en:"La Sucesión del Management en la Empresa Familiar". 1.993.Ed. Granica. Pág.27.
- ²³ Salas, V. et al.: "Estructura de la propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa" .1.990. Investigaciones Económicas; citado por Amat, J. en:"La Continuidad de la Empresa Familiar", pág.21.
- ²⁴ Gallo, M.A., Cappuyns,K. y Estapé, M^o: "La Empresa Familiar en España: 1.000 mayores empresas", en: "La Empresa Familiar 5". 1.999. Ed. Publicaciones de la Cátedra de Empresa familiar IESE. Pág.66.
- ²⁵ Amat, J.: "La Continuidad de la Empresa Familiar".1.998.Ed..Gestión 2.000. Pág.21 y Gallo, M.A.: "Em- presa Familiar: Textos y Casos". 1.995. Ed. Praxis. Pág.XVII.

- ²⁶ Citado por Lea, James W., en: "La Sucesión en el Management en la Empresa Familiar". 1.993.Ed.Granica. pág.28.
- ²⁷ Gersick Kelin E. et alii:"Empresa Familiares Generación a Generación"; 1997 Ed. McGraw-Hill.
- ²⁸ Citado por, Gersick Kelin E. et alii:"Empresa Familiares Generación a Generación"; 1997. Ed. McGraw-Hill, pág. 2, que a su vez lo refiere a Dreux 1990, 1992.
- ²⁹ Gallo, Miguel A.:"Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995.Ed.Praxis. Pág.7.
- ³⁰ Alberto Gimeno y Gemma Baulenas: Modelos de EF: identidad y estructura, en: "Iniciativa Emprendedora", nº 40 Julio-Sept.03., pág.95.
- ³¹ Galve, Carmen y Salas, Vicente: "La Empresa familiar en España". 2003. Ed.Fundación BBVA. Pág.187.
- ³² Ward, John:"Cómo Desarrollar la Empresa Familiar". 1994. Ed..El Ateneo. Págs.2-4.
- ³³ Leach,Peter:"La Empresa Familiar. 1.996.Ed.Granica. Pág.33.
- ³⁴ Galve, Carmen y Salas, Vicente: "La Empresa familiar en España". 2003. Ed.Fundación BBVA. Pág.189.
- ³⁵ Greiner, L.E. : "Evolution and revolution as organizations grow". Harvard Business Review, Julio-agosto, 1972. Ver también: Pithod, Abelardo y Dodero Santiago: "La Empresa Familiar". 1997. Ed. El Ateneo, págs. 49-52.
- ³⁶ Danco, L.: "Beyond survival", The Center for Family Business, University Press, Cleveland. 1982
- ³⁷ Ward, John: "Cómo desarrollar la Empresa Familiar". 1994. Ed. El Ateneo. Págs. 19-33. Ver también: Pit-hod, Abelardo y Dodero, Santiago: "La Empresa Familiar", pág. 54.
- ³⁸ Ward, John: "Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition". Ed. Jossey-Bass, San Francisco, 1991. Citado por Gallo, M.A. en: "Empresa Familiar Textos y Casos". 1.995. Ed. Praxis, pág.69.
- ³⁹ Gersick, K.E., Davis, J.A.,Mc Collon Hampton y Lansberg, I.: Generation to generation: life cycles of the family business. Harvard Business School Press, Boston.1997. Traducido al castellano ("Empresas Familiares Generación a generación". 1997. Ed. McGraw-Hill. Págs. 19-26 y 29-138).
- ⁴⁰ Gallo, Miguel A. y Lacueva, Fernando: "La crisis estructural en las empresas familiares: una observación internacional del fenómeno", en: Empresa Familiar 3. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1.997. Págs. 82-95.
- ⁴¹ Ibidem.40., págs.82-84. Ver también, Gallo, M.A.:" Empresa Familiar.Textos y casos". 1995.Ed.Praxis, págs.70-74.
- ⁴² Beckhard, Richard; Davis Peter y Hollander, Bárbara: "Miembros ajenos a la Familia", en: Empresa Familiar 3. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1.997. Págs.149-151.
- ⁴³ Gimeno, Alberto y Baulenas, Gemma: "Modelos de Empresa familiar: identidad y estructura", en: Iniciativa Emprendedora, nº 40. Ed.Deusto.2003.
- ⁴⁴ Davis, Peter y Stern, Douglas: "Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated System Perspective", en : "Human Relations", vol. 34, nº 4.1980.
- ⁴⁵ Gallo, M.A. Cappuyns K. y Estapé, M.J.: "La Empresa Familiar 5". 1.996.Estudios y Ediciones IESE, S.L. pág.68
- ⁴⁶ Brière, C.: "Les entreprises familiales en France", 1991 Université Paris-Dauphine. Citado en: Gallo, M.A.: "Empresa Familiar.Textos y casos". 1.995.Ed. Praxis. Pág.XVII.
- ⁴⁷ Gallo, M.A. Cappuyns K. y Estapé, M.J.: "La Empresa Familiar 5". 1.996.Estudios y Ediciones IESE, S.L. pág.70.
- ⁴⁸ Ward, J. : "How many Hill survive in 2046?", Family Enterprise, nº 9.Marzo 1986. Citado en: Gallo, M.A.: "Empresa Familiar.Textos y casos". 1.995.Ed. Praxis. Pág.XVI.
- ⁴⁹ Gallo Miguel A. y Estapé Mª José:"Empresa Familiar. Textos y Casos".Ed.Praxis.1.995. pág.45.

- ⁵⁰ El guión se lo debo al Prof. Salvador Rus Rufino.
- ⁵¹ Gallo, M. A.: "Empresa Familiar: textos y casos". Ed. Praxis. 1995. Pág.227
- ⁵² Gallo M.A.: "La Empresa familiar 7" Consejos de Administración. Ed. Eestudios y Ediciones IESE, S.L.. 2001. Pág.43.
- ⁵³ Gallo, M. A.: "Empresa Familiar: textos y casos". Ed. Praxis. 1995. Pág.226
- ⁵⁴ Gallo, M.A.: "Empresa Familiar: textos y casos". Ed. Praxis. 1995. Pág.220.
- ⁵⁵ Ver Gallo, M.A.: "Organos de Gobierno de la Empresa Familiar" en Nota Técnica de la División de Investigación del IESE. 1.993.
- ⁵⁶ Rus Rufino, Salvador: Apuntes del Programa para la Empresa Familiar Cátedra Empresa Familiar Universidad de León. 2003.
- ⁵⁷ Nogales, Fernando: "La continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Cátedra PRASA de Empresa familiar de la Universidad de Córdoba. 2003. Págs. 34-35.
- ⁵⁸ Nogales, Fernando: "La continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Cátedra PRASA de Empresa familiar de la Universidad de Córdoba. 2003. Pág.31.
- ⁵⁹ Pithod, A. y Doderó, S.: "La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas". 1997. Ed. El Ateneo. Pág.17.
- ⁶⁰ Leach, P.: "La Empresa Familiar". 1991. Ed. Granica. Pág.113
- ⁶¹ Leach, P.: "La empresa familiar". 1991. Ed. Granica. Pág.134.
- ⁶² Nogales, F.: "La continuidad de la Empresa Familiar". 2003. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Pág. 129.
- ⁶³ Nogales, Fernando: "La continuidad de la Empresa Familiar". Ed. Cátedra PRASA de Empresa familiar de la Universidad de Córdoba. 2003. Pág.141.
- ⁶⁴ Beckhard, R. Davis, P. y Hollander, B.: "Miembros ajenos a la familia". 1989. en: "La Empresa Familiar 3". Ed. Estudios y Ediciones, IESE, S.L. Pág.148 y sgtes.
- ⁶⁵ Ibidem. 64. Págs.157-158.
- ⁶⁶ Ward, J: Conferencia pronunciada en el Seminario organizado en Barcelona por el Instituto de Empresa Familiar. Junio 2003.
- ⁶⁷ Gallo, M. A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". 1.998. Servicio de Estudios La Caixa. Págs.61-64.
- ⁶⁸ Martínez, A.: Profesionalizar la empresa Familiar, una necesidad, en: "Gestión en la Empresa Familiar", nº12 mayo 2000. Ed. CISS Praxis.
- ⁶⁹ Amat Salas, J: "La Continuidad de la Empresa Familiar". 1.998. Ed. Gestión 2.000. Págs.21-22.
- ⁷⁰ Casado, Fernando: "El futuro de la empresa familiar", en: Actualidad Económica. Nº 2.127 (29 Marzo a 4 de Abril 99).
- ⁷¹ Baulenas, G. Gimeno, A. y Vilanónva, A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". Ed. Especial Cinco Días. 2003. Págs.37-38.
- ⁷² Gallo, M.A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". Servicio de Estudios de La Caixa. Págs.14-18.
- ⁷³ Gallo M.A.: "Empresa Familiar Textos y Casos", 1.995. Ed. Praxis. Págs.71-74.
- ⁷⁴ Pithod, A. y Doderó, S.: "La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas". Ed. El Ateneo 1997. Págs.92-94.
- ⁷⁵ Gallo M.A.: "Empresa Familiar Textos y Casos", 1.995. Ed. Praxis. Pág.135.
- ⁷⁶ Gallo M.A.: "Empresa Familiar Textos y Casos", 1.995. Ed. Praxis, págs. 135-136. Ver también "La Sucesión en la empresa familiar". Ed. Servicio de Estudios La Caixa. 1998. Pág.22.

- ⁷⁷ Pithod, A. y Dodero, S.: "La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas". Ed. El Ateneo 1997. Págs.94-95.
- ⁷⁸ Lansberg, I.S.: "The Succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firms". 1.988 Organización y Management de la Universidad de Yale, Working Paper A70, 1.988. Una traducción al castellano ("La Conspiración de la Sucesión"), puede verse, en: "La Empresa Familiar 5". 1996 Ed. Publicaciones Cátedra Empresa Familiar IESE. Págs. 163-189.
- ⁷⁹ Baulenas, G. Gimeno, A. y Vilanovna, A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar". Ed. Especial Cinco Días. 2003. Págs. 40-42.
- ⁸⁰ Gutiérrez Ugalde, G.: "Financiación del desarrollo y del proceso de sucesión en las empresas familiares", en: Jornadas sobre la Empresa Familiar. 1995. Ed. Sindicato Empresarial Alavés. Págs.113-117 y 120.
- ⁸¹ Dennis T.Jaffe:"Trabajar con los seres queridos". 1994.Ed.El Ateneo. Pág.197.
- ⁸² Gallo, Miguel A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1998. Ed.Servicio de Estudios La Caixa. Págs. 39-40.
- ⁸³ Leach, Peter: "La Empresa Familiar". 1996.Ed. Granica. y Jaffe, DennisT.: "Trabajar con los seres queridos" 1995. Ed. El Ateneo. Pág.245.
- ⁸⁴ Gallo, Miguel A.: "La Sucesión en la Empresa Familiar", 1998. Ed. Servicio de Estudios La Caixa. Págs.37-38.
- ⁸⁵ Dennis T.Jaffe:"Trabajar con los seres queridos". 1994.Ed.El Ateneo y Campbell, Joseph:"The Power of Myth". Págs.161-164.
- ⁸⁶ Gallo M.A.:"La Sucesión en la Empresa Familiar", 1.998. Servicio de Estudios, La Caixa. Págs. 47-51.
- ⁸⁷ Pithod, A. y Dodero, S.: "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". 1997. Ed. El Ateneo. Pág.100.
- ⁸⁸ Sonnenfeld, J. : « The Hero's Farwell: what happens when chief executives retire". 1988 Ed. Oxford University Press, New York. En castellano existen también diferentes fuentes, como: Sonnenfeld, Jeffrey y Spence, Padraic: "El patriarca de una empresa familiar se retira", en: La Empresa Familiar 4.1993. Ed. Publicaciones Cátedra Empresa Familiar IESE. Págs.129- 130. Gallo, M.A. La Empresa Familiar. Textos y casos. Ed. Publicaciones Cátedra Empresa Familiar IESE. Págs.116- 121. Ver también Pithod, A. y Dodero, S.: "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". 1997. Ed. El Ateneo. Pág.195.
- ⁸⁹ Tagiuri y Davis, 1984. Citado por Barach, Jeffrey A. : «Conservando la continuidad familiar en la empresa », en : « La Empresa Familiar 4 ».1993.Ed.Publicaciones Cátedra Empresa Familiar IESE. Pág.156.
- ⁹⁰ Steier Lloyd: Sucesores y Emprendedores de nueva generación. Modalidades y medios de administrar el capital social en una empresa familiar; en: "Iniciativa Emprendedora y Empresa familiar", n° 29 Jul-Agosto 2001.
- ⁹¹ Granovetter, M.S.: The strength of weak ties, en: "American Journal of Sociology" 78.
- ⁹² Gallo, M.A.:"La Sucesión en la Empresa Familiar". 1.998.Servicio de Estudios. La Caixa. Págs. 67-68.
- ⁹³ : F. Nogales:"La Continuidad de la Empresa Familiar".2003. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Págs.66-67.
- ⁹⁴ Gallo, M.A.:"La Sucesión en la Empresa Familiar". 1.998.Servicio de Estudios.La Caixa. Pág.81.
- ⁹⁵ Corbetta, G. y Montemerlo, D.: Equilibrar propiedad y dirección en la empresa familiar, en: La Empresa familiar 6. Ed. Estudios y Ediciones IESE, S.L. 1999. Pág.141.
- ⁹⁶ Gallo, Miguel A.: Empresa Familiar 6. Ed. Estudios y Ediciones del IESE, S.L. 1999.
- ⁹⁷ Ward, John L.: "Cómo desarrollar la Empresa Familiar". Ed. El Ateneo 1994. Pág.110.
- ⁹⁸ Gallo, Miguel A.:"Empresa Familiar. Textos y Casos". 1.995.Ed.Praxis. Pág.278.

⁹⁹ Corbetta, Guido y Montemerlo, Daniela: "Equilibrar propiedad y dirección en la empresa familiar, ampliada", en: Empresa Familiar 6. Ed. Estudios y Ediciones del IESE, S.L. 1999. Págs.139-140.

¹⁰⁰ Ibidem. 88.

¹⁰¹ Gallo, M. A.: "Empresa Familiar. Textos y Casos." .1.995.Ed. Praxis. Págs.146-147.

¹⁰² Gallo, M. A.: "La sucesión en la empresa familiar". 1998. Ed. Servicio de Estudios La Caixa. Págs.120-121

¹⁰³ Leach, Peter: "La Empresa Familiar".1.996.Ed.Granica. Págs. 261-262.

¹⁰⁴ Gallo, M. A.: "La sucesión en la empresa familiar". 1998. Ed. Servicio de Estudios La Caixa. Pág.116. y Amat, Joan: "La Continuidad de la Empresa Familia".1.998.Ed.Gestión 2000. Pág.137.

¹⁰⁵ Amat, Joan: "La Continuidad de la Empresa Familia".1.998.Ed.Gestión 2000. Págs.136-137.

¹⁰⁶ Nogales, F.: "La familia empresaria ante la gestión de sus procesos sucesorios: problemas y soluciones". 2004. Ed.Cie Dossat 2000. Págs.156-171.

Este libro
se acabó de imprimir
en febrero de 2006
en los Talleres
de Gráficas Muriel



eoí

Escuela de Negocios

www.eoi.es