



### Entradas anteriores (por orden alfabético)

#### > **Armonía familiar**

La armonía familiar es el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar. Para lograr la armonía familiar existen tres elementos fundamentales:

- La cohesión
- La adaptabilidad
- La comunicación en la familia

La cohesión familiar es el vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí y la adaptabilidad sería la habilidad de la familia para cambiar y adaptarse en la presencia de cambios importantes. Existen varios conceptos vinculados con la cohesión familiar como son el cariño entre familiares, la implicación familiar, la unión de padres e hijos y el respeto. De la misma manera, la adaptabilidad de la familia va de la mano de un buen manejo de la disciplina, un buen liderazgo, la capacidad de entendimiento entre los miembros de la familia, así como tener claros los roles y las reglas familiares.

Es importante mencionar que se deben evitar los extremos, ya que demasiada cohesión y/o adaptabilidad familiar pueden llegar a ser disfuncionales, por lo que se debe aspirar a un nivel adecuado de cohesión y adaptabilidad familiar.

Del mismo modo, para que la cohesión y adaptabilidad puedan desarrollarse en una familia, la buena comunicación es indispensable. Una buena comunicación nace de la empatía entre los miembros de la familia, la escucha activa, la libertad de expresión, así como la consideración y el respeto entre los miembros de la familia.

Finalmente cabe destacar que la armonía familiar es un elemento clave en momentos como la sucesión del patrimonio familiar o cambios en la dirección del negocio.

#### > **Consejo de familia**

El consejo de familia es el elemento clave para el buen gobierno de la familia empresaria y es el máximo órgano de gobierno de la empresa familiar. Entre sus funciones principales se encuentra la de crear un clima laboral cordial que favorezca la comunicación entre los miembros de la familia y el resto de los miembros que no son propietarios y se encuentran dentro de la empresa.

El consejo de familia es una instancia idónea para discutir los diferentes puntos de vista desde los que la familia percibe el negocio y compartir información sobre la empresa. Es el órgano en el que se pueden tratar por igual tanto los temas de familia como los de empresa. De esta manera, se podrán tomar decisiones vitales para el futuro de la misma que luego serán transmitidos al Consejo de Administración.

El consejo de familia contribuye a mantener vivos los valores, la cultura, el espíritu y la tradición de la empresa familiar, cuidando así su integridad, unidad y armonía, así como a potenciar el compromiso con el proyecto empresarial.

La función primordial del consejo de familia es asegurar la buena convivencia familiar y solucionar las dificultades que se producen en la familia empresaria, así como también velar porque se pongan en práctica los principios y normas del Protocolo Familiar que ha desarrollado la empresa.

Aunque no existen reglas fijas sobre la composición del consejo de familia, se recomienda que en él participen representantes de las distintas generaciones y ramas familiares, así como también algunas personas externas al grupo familiar que tengan experiencia empresarial y profesional.

#### **> Directivo no familiar**

Un directivo no familiar (DNF) debe mantener y potenciar las ventajas competitivas de la empresa. Hay que tener en cuenta que en la empresa familiar coexisten varios papeles clave (propietarios, directivos y familiares) en las mismas personas. Conviven también, obligadamente, dos entornos diferentes (el de la empresa y el de la familia), aunque es cierto que las etapas de vida de la empresa están marcadas por las de la familia.

Para que la situación sea óptima, el DNF debe congregar tres condiciones previas: la primera, comprender y conocer su propio estilo de dirección, y ver si es compatible con la cultura de la empresa familiar; la segunda, poseer rasgos de liderazgo para complementar la cultura de la empresa familiar (mejorándola); y la tercera, tomar como un reto profesional más el tratamiento y resolución de los problemas inherentes a las características propias de las empresas familiares.

Por su parte, la empresa debe ser consciente de su propia cultura y de su propio estilo de dirección, y tiene que asegurarse de que sus DNF coinciden con ellos. Además, las capacidades del DNF pasan por la adaptabilidad al cambio (de la familia y de las relaciones propiedad/poder), la mediación en conflictos familiares que afecten a la empresa (conocer y conciliar con autoridad los intereses de la familia y los de la empresa familiar) y la tolerancia (asumir ser pospuesto frente a la familia, así como las distintas preferencias personales en el diseño e implantación de la estrategia).

Si empresa y DNF cumplen estas exigencias, el binomio confianza/lealtad entrará en una dinámica virtuosa que, tras una primera delegación de poder y autonomía llevada a buen puerto, otorgará al DNF un primer reconocimiento de autoridad moral y profesional, nuevos encargos, mayores cuotas de poder y autonomía y, finalmente, sentimiento de inclusión en la familia, a la que el DNF se sentirá unido por un "contrato psicológico".

### > Empresa familiar: sus fortalezas

La empresa familiar basa sus fortalezas en la unidad y el compromiso entre sus miembros. La unidad entre las personas, la armonía entre sus preferencias y modos de hacer y la existencia de una autoridad reconocida en un clima de elevada confianza logra que se den intereses comunes entre ellos y se facilite la comunicación interna. De este modo, las decisiones que se toman en el seno de la familia y que afectan a la marcha de la empresa son más rápidas y efectivas.

Los miembros de la empresa familiar piensan en la responsabilidad familiar que tienen en común y, siempre que no surjan conflictos, están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía al trabajo para asegurar el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

### > Protocolo familiar

Se denomina "protocolo familiar" al conjunto de procesos que recoge las reglas del sistema "empresa-familia-propiedad". Un protocolo bien elaborado deberá atender más al proceso de creación que al producto final como tal: la búsqueda de las relaciones interpersonales detrás de una visión compartida es la clave para su éxito.

Los contenidos habituales en un documento de protocolo familiar son:

- Por qué ser Empresa Familiar.
- Qué tipo de Empresa Familiar.
- Qué esperar de la Empresa Familiar.
- Cuándo dejar de ser una Empresa Familiar.
- Cómo regular el trabajo-Empresa Familiar.
- Cómo regular el dinero-Empresa Familiar.
- Cómo regular el poder-Empresa Familiar.

El protocolo familiar no debe ser es un simple documento firmado por todos los miembros de la familia sino que tiene que ser el resultado de un proceso que ayude al avance de la empresa familiar y a la mejora de las relaciones interpersonales de sus miembros. Por ello, es recomendable que la elaboración del documento de protocolo esté en manos un profesional externo, que garantice cierta neutralidad y la apuesta por el beneficio colectivo (y no de intereses individuales de las partes).