

Entradas anteriores (por orden alfabético)

[Armonía familiar](#)

[Accionistas: compromiso](#)

[Accionistas: el papel en la empresa familiar](#)

[Accionistas: formación del accionista](#)

[Conciliación](#)

[Consejeros independientes](#)

[Consejo de familia](#)

[Directivo no familiar](#)

[Directivo no familiar: cómo elegirlo](#)

[Empresa familiar: definición](#)

[Empresa familiar: sus fortalezas](#)

[Familiares políticos](#)

[Propiedad familiar: beneficios](#)

[Protocolo familiar](#)

[Rol de accionista, inversor y accionista comprometido \(diferencias\)](#)

[Sentido de pertenencia](#)

[Sucesión](#)

[Sucesión: ayudar al fundador a dejar el cargo](#)

[Sucesión: etapas del proceso](#)

[Sucesión: primera etapa. La preparación del sucesor](#)

[Sucesión: tipos de predecesor](#)

> 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.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Accionistas: compromiso de los accionistas**

En la Empresa Familiar, es deseable que un accionista tenga un compromiso activo y a largo plazo con la familia y con el proyecto empresarial.

Características propias de un accionista de empresa familiar:

- Tener un fuerte sentido de pertenencia a la familia propietaria y por extensión a la Empresa Familiar.
- Identificarse con los valores que la familia imprime al negocio familiar.
- Tener una actitud activa y participativa, lejos de ser sólo un inversor pasivo.
- Conocer la marcha, la organización y el desempeño de su empresa familiar.

Cómo lograr el compromiso

Para lograr este compromiso de los accionistas es necesario crear orgullo de pertenencia a la empresa familiar, pues si se consigue crear este sentido de pertenencia, los accionistas se identificarán con el negocio y no estarán dispuestos a abandonarlo fácilmente. Este último aspecto es de suma importancia, puesto que la

venta de acciones supone una pérdida de compromiso con el proyecto de la Empresa Familiar, y unidad y compromiso son los dos pilares fundamentales sobre los que se asienta la estabilidad de este tipo de negocio. La unidad entre los propietarios del negocio ayudará a la unidad de criterio en la gobernabilidad y ello redundará en mejores resultados, más orgullo de pertenencia y mayor compromiso. Se trata de un círculo virtuoso que hay que incentivar.

En definitiva, se busca que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa, y para ello es necesario abordar por separado los retos y preocupaciones específicas de la familia, la empresa y los propios accionistas. Es decir, que hay que potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en estos 3 ámbitos: Familia, Empresa y Propiedad.

Algunas prácticas que pueden ayudar a lograr este compromiso:

- Concretar la visión de la empresa familiar.
- Una planificación estratégica de la familia y la empresa.
- Crear estructuras de gobierno familiar formales: consejo de administración, asamblea familiar...
- Clarificar los roles y las responsabilidades de cada uno de los grupos: familia, propiedad y empresa.
- Establecer canales de comunicación estables entre ellos.

Estos mecanismos deben permitir:

- Establecer un sentido de orientación de la empresa y su sistema de valores.
- Generar políticas bien entendidas y aceptadas que indiquen a sus miembros cómo comportarse y qué rol o tarea deben llevar a cabo en cada momento.
- Reflejar el consenso en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la empresa.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Accionistas: el papel de los accionistas en la empresa familiar**

El papel de los accionistas es importante en todas las empresas pero es todavía más relevante en la empresa familiar, ya que cuanto más fuerte es la unión del grupo de accionistas, mayor es la confianza y el orgullo de los propietarios, que afianzan así sus lazos de unión y su compromiso con la empresa. Esta unión es percibida por los empleados, clientes y proveedores, generando un clima positivo y una fuente de confianza en la empresa, que será percibida como una empresa confiable, profesional y de funcionamiento óptimo.

El papel del accionista en la empresa familiar tiene cinco dimensiones esenciales:

- A) **“Guardianes” del negocio.** Los miembros del grupo de accionistas deberán actuar como “guardianes” del negocio, generando cada vez más riqueza tanto para la empresa como para la sociedad de la que forman parte, esforzándose para que tanto la empresa como la familia empresaria crezcan y se desarrollen.
- B) **Derechos y deberes.** Los accionistas han de tener en común una serie de valores sólidos, una visión de continuidad que sea compartida por el grupo de accionistas y un sentido de orgullo de pertenencia a la empresa familiar. Además, deben conocer, aceptar y cumplir con sus derechos. En el caso de la empresa familiar se derivan una serie de deberes como accionista que se consensúan en sede de familia.
- C) **Saber delegar.** Han de dejar trabajar al equipo directivo en el que se ha delegado la función ejecutiva y ser capaces de delegar en ellos la completa responsabilidad en las funciones que se les han atribuido. Los accionistas velan por el negocio y el equipo directivo trabaja en el día a día.
- D) **Interiorizar el proyecto familiar.** Deben conocer y aceptar, con convicción y sinceridad, la cultura y los valores familiares que sustentan a la empresa familiar. Asimismo, han de conocer los órganos de gobierno existentes y los foros de comunicación que hay en la empresa, porque esto los mantendrá integrados al proyecto familiar.
- E) **Actitud proactiva.** Los accionistas han de tener una actitud positiva y participativa en todo momento, para facilitar el correcto funcionamiento de la empresa. Esta proactividad es especialmente importante en momentos de crisis o de conflicto.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Accionistas: formación del accionista**

El compromiso y el amor a la empresa familiar están directamente relacionados con el grado de conocimiento que tengamos sobre ella. Es imposible sentir responsabilidad hacia la empresa sin conocerla. Conocerla ayuda a incrementar el grado de compromiso hacía el proyecto familiar. Los familiares que son propietarios de una parte de la empresa familiar necesitan una formación específica para conocer la empresa, que les permita comprender la evolución del negocio familiar, convirtiéndose en agentes promotores de la armonía y de la confianza, elementos necesarios para la buena marcha del negocio familiar.

Todo accionista debe conocer la empresa familiar, y para alcanzar este fin deberá recibir formación que como mínimo incluya los siguientes aspectos:

A nivel empresarial general

- **Conocimiento básico del lenguaje económico y financiero:** entender la información que toda empresa ha de presentar por imperativo legal a sus accionistas, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y flujo de fondos. Comprender que una cosa es ganar dinero y otra distinta tener liquidez de la que puedan disponer los accionistas.
- **Conocimiento básico sobre dirección de empresas:** implica conocer los retos y las dificultades que implica dirigir una empresa, así como asumir el liderazgo familiar y empresarial o, en su defecto, tener la capacidad de integrarse en el liderazgo de otro miembro de la familia. En suma, tener una visión holística de la dirección de la empresa.

Sobre la empresa familiar en concreto

- **Comprensión de la empresa familiar:** se refiere a conocer los servicios y productos que ofrece la empresa y saber en qué cuales son lineamientos básicos de la estrategia de negocio.
- **Los valores y principios familiares:** entender cómo los valores y principios establecidos por la familia propietaria se reflejan en la misión y visión de la empresa.
- **La cultura corporativa de la empresa:** la cultura corporativa es la personalidad de la empresa, por lo tanto es fundamental en el logro de los objetivos del negocio. En el núcleo de la cultura corporativa se deberán encontrar los valores y principios de la familia propietaria, y es imprescindible que el accionista la conozca.
- **Desarrollo del compromiso con la empresa familiar:** conocer los propios derechos y obligaciones; aportar soluciones a los problemas y asumir el compromiso de dedicar esfuerzo para la buena marcha del negocio que solo se dará si los accionistas saben desempeñar adecuadamente su papel en cada circunstancia.
- **Conocer la ventaja competitiva de la empresa:** supone tener clara la ventaja competitiva de la empresa frente a otras empresas que se encuentran en el mismo mercado, y que ofertan productos o servicios similares. En otras palabras “por qué somos mejores” (orgullo de pertenencia).
- **Posición de la empresa en el mercado:** qué lugar ocupa la empresa en el sector y qué valoración tiene por parte de los clientes y los proveedores.
- **Conocimiento de los deberes y derechos como accionista:** Derechos políticos, derechos económicos y obligaciones en tanto en cuanto que se trata de una compañía familiar de “capital cerrado”.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Conciliación**

Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia. Es decir, para que puedan conciliar vida familiar y laboral. Este equilibrio es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad de compromiso con la empresa y repercute de forma positiva en el rendimiento y la productividad. El concepto de EFR fue desarrollado en el IESE por la profesora Nuria Chinchilla y su equipo.

La creación de un Comité trabajo-familia puede ayudar a lograr la conciliación en la empresa familiar. Éste debería estar formado por un grupo diverso de personas, tanto de la familia propietaria como trabajadores ajenos a ella, preferiblemente que tengan necesidades familiares y franjas de edad distintas. Lo más importante es que el comité tenga un interés verdadero es dar soluciones apropiadas a cada caso, hechas a medida, según las necesidades de cada caso.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Consejeros independientes**

El número apropiado de consejeros independientes y familiares en el Consejo de administración dependerá de cada empresa familiar. En todo caso, la presencia de consejeros externos deberá tener el peso suficiente para ejercer correctamente su función: atender simultáneamente a la buena marcha de la empresa familiar y a la armonía familiar, entendiendo la relación de la familia propietaria con la empresa, para asegurar que la actitud de los familiares empleados/propietarios sea responsable hacia la empresa y, a su vez, a ellos se les trate de manera justa.

Para que un Consejo de administración cumpla con su función exitosamente, sus miembros, ya sean independientes o familiares, deberán supervisar y monitorizar las acciones directivas, así como discutir y entender la visión, misión, valores y estrategia de la familia empresaria. Asimismo, deberán ayudar a la familia propietaria a mantenerse firme en las decisiones que son buenas para la empresa, evitando que presiones precedentes del ámbito familiar puedan interferir en lo más conveniente para la empresa.

[Volver al listado de entradas](#)

> Consejo de familia

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.

El Consejo de familia debe limitarse a tratar aspectos relacionados con la familia, principalmente la transmisión de los principios y valores familiares que guiarán a la empresa, así como fomentar la armonía en el grupo familiar, dejando a los miembros del consejo de administración tomar las decisiones puramente empresariales, de esta manera las expectativas familiares no distorsionan, ni apasionan el debate sobre temas empresariales.

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.

Sus principales funciones son tres:

1. Establecer y gestionar criterios, órganos y procedimientos:

- Protocolo Familiar.
- Resolución conflictos.
- Proceso de sucesión.
- Plan y consistencia estratégica patrimonial.
- Liquidez para los accionistas.
- ...

2. Cuidar de la familia y de las relaciones entre los miembros:

- Detectar y prevenir problemas.
- Potenciar la unidad y el compromiso.
- Actualizar visión, misión y objetivos de la familia para la empresa.
- Cuidar el bienestar físico y emocional de todos los miembros de la familia.
- Ayudar a transmitir y aplicar los valores familiares.
- ...

3. Gestionar la información y la formación de los familiares:

- Archivo y difusión de la información de la familia.
- Sistemas de información claros y ágiles (web familiar, newsletter, etc.).
- Formación miembros de la familia para los distintos roles.
- Planes y programas educativos.

- Definición del concepto de legado.
- ...

[Volver al listado de entradas](#)

> **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”.

[Volver al listado de entradas](#)

> Directivo no familiar: cómo elegirlo

En la selección de los posibles candidatos conviene tener en cuenta, además de las cualidades profesionales y de experiencia habituales para cualquier directivo de vértice, los siguientes aspectos:

- La empresa familiar debe suponer un reto profesional atractivo para un buen candidato. Debe tener una cultura de crecimiento y desarrollo capaz de generar retos y oportunidades, y estar vocacionalmente abierta a la incorporación y durabilidad de buenos directivos no familiares.
- Es importante estar dispuesto a contar con la participación activa y reconocida de los directivos no familiares a la hora de tomar cualquiera de las “grandes decisiones”, alimentando siempre en ambos sentidos el binomio clave “confianza-lealtad”.
- Asegurarse de que el estilo de dirección y los valores del directivo no familiar son compatibles con la cultura de la empresa y de la familia propietaria.
- El estilo de dirección del directivo no familiar debe estar también vocacionalmente abierto a la cultura de la empresa familiar.
- Con carácter general, es siempre recomendable empezar por buscar el candidato dentro de la propia empresa. Si existe el candidato adecuado, suele resultar mucho más motivador, como toda promoción interna.
- La decisión de la incorporación de este candidato debe ser previamente aceptada y consensuada sinceramente por los miembros de la familia desde el órgano de gobierno correspondiente, para evitar frustraciones y fracasos posteriores.
- Es muy importante que el proceso de selección y evaluación de los candidatos (internos y externos) sea lo más objetivo posible. Para ello es muy importante elegir los sistemas adecuados dentro del Consejo de Administración, y conviene contar con la ayuda y objetividad que pueden aportar los consejeros externos, o algún asesor externo experto en la materia.

[Volver al listado de entradas](#)

> Empresa familiar (definición)

Según la Family Business Network (FBN) y el European Group of Owner-managed and Family Enterprises (GEEF), empresa familiar es aquella en que:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona(s) física(s) fundadora(s), o de la persona física que ha adquirido el capital de la firma, o están en posesión de su esposa o herederos directos.
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- La familia tiene al menos un representante involucrado en la gestión o el gobierno de la firma.
- Las compañías cotizadas se considerarán como empresa familiar si el fundador o las personas que adquirieron la compañía o sus descendientes poseen al menos el 25% del capital con derecho a voto.

En resumen, podríamos decir que empresa familiar es una empresa en la que una familia ejerce la titularidad bien sea por propiedad o por el papel que juega en el gobierno o en la gestión.

[Volver al listado de entradas](#)

> 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.

[Volver al listado de entradas](#)

> Familiares políticos

Familiares políticos en los órganos de gobierno

La incorporación de los familiares políticos en los órganos de gobierno de la empresa familiar es un tema delicado. Los parientes políticos han crecido y se han educado en otras familias, que pueden haber tenido valores y puntos de vista muy diferentes, pero precisamente esta diferencia es la que les permite añadir valor a la empresa y a la familia, siempre y cuando compartan vocación, compromiso y, sobre todo, apoyen los valores y la misión del grupo familiar.

Para lograr una incorporación exitosa de los familiares políticos en los órganos de gobierno es indispensable conocer y aceptar las diferentes funciones que cumple cada órgano de gobierno. Puede darse a los familiares políticos la oportunidad de formar parte del Consejo de administración, siempre y cuando tengan las competencias y preparación profesional necesaria para cumplir con su función dentro del consejo. Su inclusión puede ser una fuente positiva de talento, juegan un papel relevante a la hora de apoyar la colaboración entre familiares, y sirven de puente entre generaciones sobre todo en momentos de cambio, como en el proceso de sucesión.

Sin embargo, no suele aconsejarse la participación de los familiares políticos en el Consejo de familia, ya que al ser el máximo órgano de gobierno de la familia es muy importante que solamente estén presentes los miembros más significativos del grupo familiar.

Para evitar luchas intrafamiliares, mejorar el clima familiar y recoger puntos de vista que pueden añadir valor a la empresa, se recomienda:

- Concebir a los parientes políticos como profesionales externos;
- Escuchar sus observaciones y compartir información con ellos, en foros en los que sus opiniones y actitudes sean valoradas.
- Establecer las normas en relación a los parientes políticos y recogerlas en el Protocolo familiar.

[Volver al listado de entradas](#)

> Propiedad familiar de la empresa: beneficios

Ser accionistas de la empresa es positivo para la familia propietaria porque:

- **Es una herramienta de cohesión.** Proporciona una meta concreta, común y compartida que puede llegar a unir fuertemente a la familia.
- **Refuerza sus valores.** Le da a la familia un medio para poner en práctica sus valores familiares y ofrece a sus miembros un sentido compartido de responsabilidad.
- **Es motivo de orgullo.** Sirve como fuente de satisfacción para el grupo familiar, un sentimiento compartido que también ayuda a unir a la familia.
- **Permite que sus integrantes se realicen.** Ayuda a los miembros de la familia a desarrollar sus habilidades, capacidades y competencias de liderazgo.
- **Es una fuente de creación de valor.** Construye riqueza tanto material como personal.
- **Enriquece el concepto de familia.** Añade nuevas dimensiones a la vida de la familia.
- **Proporciona bienestar psicológico.** El hecho de sentirse parte de un grupo y compartir identidad puede contribuir a alcanzar la felicidad.

Para una empresa, es beneficioso que sus accionistas sean los miembros de una familia porque:

- **Le da estabilidad.** El deseo de la familia de pasar el legado a futuras generaciones asegura la continuidad a través de una visión a largo plazo.
- **La hace más fuerte.** La unión de la familia se transmite al negocio y esto le permite superar y sobrevivir a otras empresas en el mercado.
- **Refuerza la cultura empresarial.** Al tener una cultura corporativa fundamentada en valores consistentes, genera un ambiente de apoyo para sus empleados a través del profundo cuidado de un equipo de personas alineadas mediante una serie de valores y objetivos.
- **Facilita la integración en la sociedad.** La familia propietaria se identifica con la comunidad a la que pertenece la empresa y esto genera confianza en la compañía.

[Volver al listado de entradas](#)

> 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).

Para establecer un protocolo familiar con éxito es indispensable:

- Que surja del consenso entre todos los miembros de la familia. Su discusión y elaboración requieren la máxima implicación de la familia.
- Formalizarlo en un documento escrito firmado por los miembros de la familia.
- Evitar su imposición. El protocolo es fruto del diálogo, la flexibilidad y la negociación.

[Volver al listado de entradas](#)

> El rol de accionista, inversor y accionista comprometido (diferencias)

Poseer algo implica asumir la responsabilidad que se deriva de esa posesión. Si lo que se posee son acciones de una empresa familiar que lleva tiempo en el mercado, que funciona, que ha superado retos continuos y que ha logrado transmitir el legado familiar a través de los años, se logra una conexión emocional con la empresa muy especial, lo que lleva a sus propietarios a sentir un fuerte compromiso con el progreso y la generación de riqueza a través del negocio familiar. El apego emocional con el negocio familiar marca la diferencia entre el accionista, el inversor y el propietario de una empresa familiar.

- **Accionista:** el accionista es titular de una o más acciones de una compañía. Esta titularidad le confiere el derecho de voto y la asistencia a juntas generales de accionistas de la compañía, el cobro de dividendos y cuota de liquidación. El accionista también tiene derecho al acceso de información sobre la empresa y

a la suscripción preferente en caso de emisión de nuevas acciones. En resumen, el accionista es una persona que posee acciones y como tal es propietario de una parte de la compañía y por tanto responde con este dinero al devenir de la empresa. Lo que busca el accionista es la máxima creación de valor vía plusvalía o a través del reparto máximo de dividendos.

- **Inversor:** El inversor puede ser cualquier persona que lleva a cabo operaciones de compra o venta de valores que son negociables. Una persona que realiza una inversión en una compañía, generalmente sigue el ritmo del mercado, es decir, cuando el valor de las acciones de la compañía baja, el inversor tiende a vender sus acciones, no obstante cuando el valor de las acciones de la empresa tiene expectativas de volver a subir, volverá a reinvertir su dinero en el negocio.
- **Accionista comprometido:** El accionista que está comprometido con el proyecto de una empresa familiar tiene los mismos derechos que un accionista, sin embargo a diferencia del “simple” accionista, el accionista comprometido tiene además un vínculo emocional con su propiedad, es decir, se siente comprometido con el negocio familiar y con sus proyectos. En otras palabras, la persona tiene un “contrato psicológico” que le lleva a dedicar a la empresa familiar, lo mejor de su propio esfuerzo y a hacerse cargo de su buen funcionamiento, así como de la trasmisión del legado familiar de generación en generación.

[Volver al listado de entradas](#)

> Sentido de pertenencia

Sentido de pertenencia en las siguientes generaciones

Es importante desarrollar el sentido de pertenencia a la empresa familiar en las nuevas generaciones ya desde niños, porque aunque luego no se incorporen como trabajadores, seguramente serán accionistas, y el sentido de pertenencia contribuye a que sean accionistas responsables.

No hay fórmulas mágicas para involucrar a las siguientes generaciones en la empresa familiar, pero existen diferentes posibilidades. La opción más adecuada dependerá de la familia, de la empresa familiar y de la situación concreta. Algunas ideas:

- **Visitar la empresa familiar:** la empresa familiar tiene que dar la oportunidad de explorar el negocio y conocerlo. Organizar visitas y facilitar que los más jóvenes

de la familia conozcan el quehacer de la empresa puede resultar muy provechoso. Esta actividad es muy útil para los más pequeños.

- **Encuentros intergeneracionales:** especialmente cuando la familia es muy numerosa y se quiere fomentar la relación entre sus miembros. Incluso es posible que los familiares estén separados geográficamente y estas reuniones periódicas ayudarán a crear vínculos entre las diferentes generaciones.
- **Prácticas de verano:** crear un programa que permita a los jóvenes trabajar en la empresa a partir de los 16 años, en época de vacaciones, puede ser muy provechoso. Por supuesto, siempre con un sueldo acorde a sus funciones y responsabilidades, para que aprendan a valorar el trabajo, además de conocer la empresa por dentro.
- **Intranet familiar:** crear una intranet familiar puede ayudar a mantener la unión entre los miembros de la familia, en especial si viven en diferentes ciudades o países, y fomentar la relación entre las generaciones más jóvenes.

[Volver al listado de entradas](#)

> Sucesión

La sucesión es un proceso en el que intervienen diversos actores y cuyos principales protagonistas son el predecesor y el sucesor, aunque también juegan un papel importante otros grupos de interés. Para que se produzca adecuadamente, es determinante tener en cuenta a la familia en su conjunto, ya que el éxito del traspaso de una empresa requiere prestar atención a factores tan importantes como el entorno, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.

Por otra parte, este traspaso es tridimensional y se produce en tres ámbitos: propiedad, gobierno y gestión. Cada una de las dimensiones requiere de un plan específico.

Los sucesores deben ser optimistas y además confiar plenamente en las personas que forman parte de la empresa. Asimismo, es necesario considerar todos los aspectos que giran en torno al sistema familia-empresa-propiedad a lo largo del proceso. Para ello, la aportación de un profesional externo especializado puede resultar muy útil.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Sucesión: ayudar al fundador a dejar el cargo**

Para el fundador de una empresa familiar, dejar el negocio en manos del sucesor y asumir un nuevo rol dentro del proyecto familiar supone uno de los mayores retos de su vida. Parte del conflicto que experimentan los fundadores al dejar su cargo se debe a que durante su vida laboral han estado acostumbrados a invertir la mayor parte de su energía psíquica en el día a día en la empresa familiar.

A continuación se dan algunos consejos sobre qué hacer cuando uno se retira definitivamente de la gestión diaria de la empresa familiar:

- **Aprender a utilizar el tiempo.** Para muchos fundadores, la carencia de estructura de las actividades diarias fuera del negocio familiar es devastadora. Aprender a utilizar el tiempo en nuevas tareas para evitar apegarse al pasado es fundamental.
- **Adquirir un nuevo rol dentro de la empresa familiar.** Aún cuando el fundador se desprenda del día a día en el negocio familiar, es importante que continúe acompañando al sucesor como consejero. Esto le ayudará a seguir vinculado con el proyecto familiar y a interiorizar su nuevo rol dentro de la empresa familiar.
- **Descubrir nuevos proyectos vitales.** Es importante que el fundador oriente su energía psíquica a nuevos proyectos vitales. El concepto de proyecto vital identifica un conjunto de metas vinculado a una meta definitiva que da importancia a todo lo que hace una persona.
- **Aplicar la sabiduría en las actividades diarias.** El momento en el que el fundador deja su cargo coincide con la etapa vital en que la persona estará lista para aplicar a sus actividades diarias, la sabiduría que ha ido adquiriendo a lo largo del camino de la vida, así que podrá dedicar más tiempo al autoconocimiento y a disfrutar de la vida en compañía de los demás.
- **Adoptar un enfoque positivo orientado al futuro.** Un enfoque positivo y orientado al futuro es muy valioso para el fundador que se retira del negocio familiar. Las preguntas y reflexiones orientadas al futuro pueden abrir nuevas oportunidades de realización, enriqueciendo las posibilidades de acción en los tiempos futuros.
- **Confianza, apoyo y comunicación en la familia.** En situaciones de cambio, el apoyo mutuo, la comunicación empática y la confianza entre familiares, es de vital importancia para que el fundador emprenda su nueva etapa de vida exitosamente.

[Volver al listado de entradas](#)

> Sucesión: etapas del proceso

La sucesión es un proceso complejo que conviene preparar con tiempo, tanto desde el punto de vista del sucesor como del predecesor.

Muchas veces, el predecesor intenta retrasar la sucesión por diversos motivos: por miedo a no saber cómo encarar el proceso, porque cree que los hijos no están preparados para el relevo, por temor a perder estatus social o quedarse sin ocupación alguna... Ante estas razones, resulta tentador intentar retrasar la sucesión, e incluso optar por otras opciones, como retirarse “a medias”, quedándose con el poder, aunque sin responsabilidades, o incluso justificar el retorno, imponiendo al sucesor la forma de hacer las cosas.

Para evitar esto, es importante tener en cuenta que la sucesión es un proceso en el que se distinguen cuatro etapas:

- Preparación de los sucesores.
- Preparación de la organización:
 - Estructura de responsabilidades directivas.
 - Sistemas de dirección.
 - Órganos de gobierno.
- Armonización de las relaciones entre empresa y familia.
- Preparación del predecesor para “el día después”.

Cada una de estas fases tiene unas características propias y requiere unas actuaciones concretas.

[Volver al listado de entradas](#)

> Sucesión: primera etapa. La preparación del sucesor

En primer lugar, hay que aclarar que la preparación de los sucesores varía en función de cada caso, puesto que debe adaptarse a las necesidades específicas del sucesor y de la empresa. Por otra parte, es importante aceptar que el sucesor es una persona libre de tomar sus propias decisiones y alinear, o no, su voluntad con la del predecesor. Aclarado esto, a continuación enumeramos una serie de aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de enfrentar esta primera etapa del proceso de sucesión:

- **El sucesor no mostrará de forma natural, en el 100% de los casos, la capacidad necesaria para dirigir la empresa solamente por el hecho de ser propietario.** Hay que evitar el “síndrome del ADN” y se debe seleccionar al sucesor que aporte más valor a la empresa y que perciba el dirigirla como una oportunidad de servir a la creación de riqueza para la familia y para la sociedad en su conjunto.
- **Es indispensable que el sucesor tenga una buena comprensión del negocio de la empresa familiar, además de una buena formación.** En este sentido, la

experiencia laboral fuera de la empresa familiar otorgará mayor confianza y seguridad al futuro sucesor.

- **El sucesor deberá aprender a dirigir y aportar valor desde el momento inicial**, se le debe exponer a situaciones reales con responsabilidades claras para que tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.
- **Es necesario comprometerse con la organización, aceptar y ser aceptado.** Se debe lograr que el sucesor se comprometa progresivamente a liderar el proyecto familiar con una visión de continuidad y crecimiento, comprometiéndose con la organización y con las personas que la integran.
- **El sucesor deberá tener una visión clara**, que será la brújula que guíe el futuro de la empresa. Esta visión deberá basarse en los principios y valores que conforman y sustentan la estructura de la empresa familiar.

[Volver al listado de entradas](#)

> **Sucesión: tipos de predecesor**

El plan de sucesión debe adaptarse a las características del propietario que pasa el testigo a la siguiente generación. Según Jeffrey Sonnenfeld, profesor de Yale School of Management, existen cuatro tipos de predecesores:

- Los **monarcas** creen que su cargo es de por vida y les cuesta mucho abandonar la situación de poder que le ha venido dada por nacimiento. Sólo dejarán la empresa cuando las fuerzas ya no les acompañen.
- Los **generales** también dejan su puesto por disciplina, y si lo hacen contra su voluntad, siempre están preparados para “entrar en combate” y salvar a la empresa, convencidos de que su ayuda será necesaria antes o después.
- Los **embajadores** facilitan mucho el relevo puesto que, tal y como hacen los embajadores, cuando llega el momento de abandonar el cargo, dejan todo listo para el sucesor y se retiran sin problemas y de forma definitiva.
- Los **gobernadores** se desvinculan sin problemas de la empresa si se les da una nueva misión a la que dedicarse. No tienen ningún interés en estar ligados a la empresa una vez se han ido.

En las empresas familiares, los dirigentes que más abundan suelen obedecer al patrón de los monarcas y generales, perfiles que dificultan sustancialmente el proceso de sucesión, aunque por supuesto se pueden encontrar predecesores de los cuatro tipos. Es importante tener claro que el plan de sucesión sólo será exitoso si se adapta a las características del líder que debe ser relevado.

[Volver al listado de entradas](#)