

**Entradas anteriores (por orden alfabético)**

[Armonía familiar](#)

[Accionistas: compromiso](#)

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

[Conciliación](#)

[Consejeros independientes](#)

[Consejo de familia](#)

[Directivo no familiar](#)

[Empresa familiar: sus fortalezas](#)

[Familiares políticos](#)

[Protocolo familiar](#)

[Sentido de pertenencia](#)

[Sucesión](#)

**> 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:

- “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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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](#)

### > **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 congregarse 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](#)

## > 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](#)

## > 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](#)

## > 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.

### Fases del proceso de sucesión

A continuación se detallan las cuatro fases del proceso sucesorio y se apuntan algunas recomendaciones que facilitarían el traspaso a la siguiente generación:

1. Preparación del sucesor
  - Evitar el “síndrome del ADN”: ser el hijo del propietario no garantiza ser un buen empresario.
  - Hay que comprender el negocio, además de tener la formación adecuada.
  - No es necesario empezar desde abajo, pero sí estar dispuesto a aprender. Rotar por varios departamentos y funciones ayuda a ganar visión y mejora el conocimiento de la empresa.
  - Aumentar las responsabilidades del sucesor de forma progresiva.
  - Evaluar su rendimiento y darle el adecuado feedback.
  - Es necesario comprometerse con la organización, aceptar y ser aceptado.
2. Preparación de la organización
  - Introducir los cambios progresivamente.
  - Adaptar las capacidades de la organización al cambio que se va a producir.
  - Propiciar los cambios.
  - Definir con claridad el puesto del sucesor.
  - Establecer reglas y funciones claras para todos.
  - Definir puestos directivos reales y necesarios.
  - Profesionalizar la estructura de la empresa.
3. Armonización de las relaciones entre familia-empresa
  - Evitar confusiones relacionadas con las responsabilidades de cada uno.
  - Facilitar los cambios en la propiedad del capital.
  - Informar, comunicar y comprometer tanto a los accionistas como al resto de la familia.
  - Establecer una constitución familiar.
  - Definir una cultura de empresa que apoye las formas de hacer propias de la organización.
  - Crear redes de relaciones y procesos de socialización que integren a todos los miembros de la empresa.
4. Preparación de la jubilación del predecesor
  - Ha de aceptar que inicia una nueva etapa vital que no girará exclusivamente en torno a la empresa familiar.
  - Tiene un papel relevante en el gobierno de la empresa, pero sin la responsabilidad de la ejecución.
  - Es la persona idónea para transmitir los valores.

[Volver al listado de entradas](#)