

Empresa familiar: el valor de los valores

En momentos de inestabilidad económica y escándalos corporativos, cuando muchos directivos e incluso la opinión pública lamentan la falta de valores en el entorno empresarial, las empresas familiares se perfilan como un modelo a seguir. Tienen una visión a largo plazo que contrasta con el cortoplacismo de otras compañías, y cuentan con un férreo sistema de valores que guía su estrategia.

Resumen del artículo

Las empresas familiares son mucho más que patrimonio, porque no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas. Si algo caracteriza a este tipo de compañías es su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente. Estas características las hacen especialmente fuertes y atractivas, desde el punto de vista empresarial, y más en un momento de inestabilidad económica como el actual, acusado por una grave crisis de valores a nivel general. Este artículo recoge las principales conclusiones de la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar que se celebró en junio en el campus del IESE en Barcelona.



Josep Tàpies
Profesor titular de la Cátedra de Empresa Familiar y profesor del Departamento de Dirección Estratégica del IESE
tapies@iese.edu



Muchas disciplinas del mundo de la dirección de empresas comenzaron a estudiarse a principios del siglo XX; sin embargo, la empresa familiar no ha sido objeto de estudio en profundidad en el ámbito académico hasta hace relativamente poco. No hace tantos años, en los entornos profesionales, en muchas ocasiones la empresa familiar era percibida, en muchas ocasiones, como un sujeto de segunda categoría. Afortunadamente, esta visión ha cambiado y hoy en día estas compañías disfrutan del mismo respeto y se les otorga el mismo valor que a cualquier otro tipo de empresa.

La mayoría de empresas nacen, se desarrollan, maduran y mueren en un lapso de tiempo relativamente corto. Está por demostrar si este período de tiempo es más corto en las empresas familiares que en las no familiares; lo que es un hecho es que se conocen multiplicidad de empresas bicentenarias, o incluso más longevas, y que cuando se entra a estudiar ese tejido en profundidad, se descubre que la mayoría de las empresas longevas constituyen auténticas dinastías familiares.

A la vista de lo anterior, parece de utilidad estudiar las bases que sustentan a las empresas familiares, para intentar aprender algo de su experiencia, algo que puede resultar muy útil para todo tipo de compañías. Por eso, fieles a lo que ya es una tradición, el pasado junio, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE organizó la IV Conferencia Internacional de Empresa Familiar. Con motivo del 50 aniversario de la institución, el encuentro adquirió una dimensión internacional y contó con la participación de catorce prestigiosos académicos y ocho empresarios de primer nivel, y con la asistencia de más de 300 participantes de todo el mundo. Se debatía, en esta ocasión, cómo fomentar y hacer sostenibles los valores en las empresas familiares, un tema que el día anterior a la conferencia ya se había tratado, en clave académica, en un *workshop* en el que participaron más de cincuenta profesores e investigadores del campo de la empresa familiar de las más prestigiosas universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, y cuyas aportaciones resultaron de lo más enriquecedoras. Se apuntaron tendencias y algunas claves para el futuro de este tipo de compañías, las cuales intentaré ir desglosando brevemente a lo largo de este artículo.

Un modelo en tiempos de crisis

¿Por qué se dice que las empresas familiares son un ejemplo a seguir en tiempos de crisis? ¿Qué las distingue de las



Family Values and Value Creation
(Palgrave Macmillan)

UN LIBRO DE REFERENCIA:

Durante la conferencia se presentó el libro **Family Values and Value Creation (Palgrave Macmillan)**, que recoge las aportaciones académicas realizadas tanto en el *workshop* previo como en el propio encuentro. La obra analiza las características que conforman la idiosincrasia propia de las empresas familiares, esos aspectos a menudo aclamados pero todavía poco estudiados académicamente. Un vacío que viene a llenar esta obra colectiva en la que participan 19 académicos de las universidades y escuelas de dirección más prestigiosas, coordinados por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, y John Ward, de la Kellogg School of Management de Estados Unidos.

compañías no familiares? A grandes rasgos, se puede decir que hay cuatro factores que caracterizan a las empresas familiares: el propósito final de la organización, la forma de planificar su estrategia, la manera de adaptarse al entorno exterior y el estilo de cultura corporativa.

Sin duda alguna, destaca su visión a largo plazo (en contraposición al cortoplacismo que impera en otros entornos empresariales actuales), que trasciende la propia generación. Su estrategia se basa en la prudencia y en la anticipación, y sus objetivos no son meramente económicos, sino también sociales. Sus propietarios son familias que se autoimponen la obligación de transformar la sociedad a través de ese instrumento de creación de riqueza que es la empresa. Y éste es un valor que tratan de pasar de generación en generación a modo de legado trascendental.

Para las empresas familiares es importante, por supuesto, tener el conocimiento y la experiencia necesarios para gestionar con éxito el capital financiero, pero es igual de relevante el desarrollo del capital intelectual y humano, y el mantenimiento de una estructura sólida y permanente de valores que pueda transmitirse a través de las distintas generaciones. En este sentido, puede afirmarse que la empresa familiar es igual a la suma del imprescindible beneficio económico más unos valores determinados y una voluntad expresa de servicio a la comunidad, ejercida a través de la empresa y la propia familia.

En toda empresa, tener una visión y vivir unos valores es fundamental. Ahí las empresas familiares juegan con una ventaja a su favor, pues su visión y sus valores vienen garantizados por la familia propietaria.

Valores como garantía de continuidad

Detrás de toda empresa familiar hay siempre un sistema de valores particular que configura la esencia de la compañía y que se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo. El sistema de valores es propio de cada familia, así que es único y particular en cada caso: de la misma forma que no hay dos familias iguales, no habrá dos empresas familiares idénticas.

Estos valores derivan de unos principios, que son los que dan identidad a la familia y permanecen inalterables, y se transmiten de generación en generación, adaptándose a las circunstancias concretas de cada una de ellas. Los principios son parte del genoma de la propia familia y se transmiten a través de la educación de los hijos, de forma natural, porque son la esencia que configura su identidad como familia. Y el mantenimiento de estos principios es crucial, porque son la base para el posterior desarrollo de valores.

Educar en virtudes debería ser la prioridad de todos los padres. Según un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE hace unos años, hay cinco virtudes fundamentales que están presentes en todas las empresas familiares exitosas: excelencia, trabajo, iniciativa, simplicidad y austeridad. Dicho de otro modo: afán de superación constante, cultura del esfuerzo, capacidad de asumir riesgos, sencillez y no al gasto superfluo.

Capacidad de análisis

Si algo caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar al futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente. Las compañías familiares son mucho más que patrimonio, son una combinación de propiedad y valores, son una mezcla de legado y gobierno, puesto que no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas.

¿Tiene algo de especial este análisis de la realidad? De entrada, y como ya hemos comentado anteriormente, que el punto de partida es ligeramente distinto. En las empresas familiares, quienes las lideran observan el entorno con la finalidad de adaptarse a él y asegurar así la continuidad del negocio, más allá de la búsqueda de beneficios económicos inmediatos. El matiz es importante, porque desde esta perspectiva no se tiene la vista puesta sólo en el presente, sino que se aprende de los errores del pasado con la mirada puesta en asegurar el crecimiento estable y sostenido de la empresa.

No hay fórmulas mágicas, y el hecho de haber acertado en el pasado no garantiza el acierto del presente ni el éxito futuro. Sin embargo, estar atentos a los cambios del entorno siempre ayuda a estar más preparados para los posibles contratiempos.

El líder motiva a sus colaboradores despertando su interés a través de su propio compromiso: su gente le ve tan comprometido que decide seguirle.

La dimensión social

¿En qué modo la empresa familiar influye en la sociedad y en el individuo, y cómo puede mejorarse dicha contribución? La responsabilidad social, en sus ámbitos interno y externo, forma parte de la idiosincrasia de las compañías familiares. La responsabilidad social interna se centra en la necesidad de consolidar un negocio próspero y viable en el tiempo, mientras que en la dimensión externa se visualiza en una preocupación permanente por el bien de la comunidad. Una de las consecuencias derivadas de la responsabilidad social externa es que aquellos propietarios implicados en objetivos no estrictamente económicos tienen, a largo plazo, muchas menos posibilidades de verse obligados a vender la empresa que aquellos que están centrados única y exclusivamente en el dividendo y la creación de valor para el accionista. Y ahí el sentido de pertenencia que saben desarrollar algunas familias juega un papel fundamental.

En la empresa familiar, además, la labor filantrópica tiene un doble beneficio interno, pues facilita la cohesión familiar y también la transmisión de valores, dos aspectos especialmente relevantes a partir de la segunda generación. Otro rasgo que distingue la actividad filantrópica en este tipo de compañías es que la decisión final sólo depende de la propia familia empresaria, que no debe rendir cuentas a nadie sobre el modo en que lleva a cabo esta labor ni sobre los intereses que la motivan.

La creación de valor para el accionista debe ser la consecuencia de un amplio proceso de creación de riqueza en el que los accionistas, naturalmente, reciben su parte. Maximizar la creación de riqueza es la mejor manera de garantizar la creación de valor para el accionista, y esto es algo que la mayoría de empresas familiares tienen muy claro. «Existe una gran diferencia entre ganar dinero para ti mismo y crear riqueza para los demás», en palabras de Jamsetji Nusservanji Tata, fundador de **TATA Group**, el conglomerado indio fundado en 1860 y que facturó más de 28.000 millones de dólares en el año 2007.

Propietarios responsables

Hablar de empresa familiar y de familia empresaria es también hacerlo del problema de la equidad. Uno de los temas

omnipresentes en cualquier estudio en profundidad de las compañías familiares es la necesaria y clara diferenciación entre empresa y familia. Una distinción que, llevada al campo de la sucesión, obliga a asegurar que, más allá de los lazos familiares, el futuro propietario gana la *auctoritas* necesaria para ejercer el poder con responsabilidad, más allá de la *potestas* que le corresponde por ley. Parafraseando a Goethe, podría decirse al sucesor: «Aquello que has heredado de tus padres, trabájalo para que sea tuyo».

La *potestas* se hereda, mientras que la *auctoritas* debe ganarse día a día y puede perderse en sólo un instante, tanto por acción como por omisión. Si, por ejemplo, se produce un hecho grave dentro de la empresa y el hijo del fundador, estando ya en ejercicio del poder que ha heredado, opta por la pasividad y no lleva a cabo alguna medida correctora, la organización comenzará a mermarle la autoridad que previamente le había concedido. Seguirá siendo el hijo del propietario, y por tanto tendrá un poder indiscutible, pero carecerá de autoridad.

La *auctoritas* tiene una base personal, porque está íntimamente relacionada con la acción del individuo. Guarda también una estrecha relación con el concepto de liderazgo, que consiste en ser capaz de lograr el compromiso de los demás a través de la propia autoridad. El líder motiva a sus colaboradores despertando su interés y a través de su propio compromiso: su gente le ve tan comprometido que decide seguirle. Podría pensarse que también es posible involucrar a la gente a través del poder, pero entonces estaríamos hablando de pura motivación extrínseca negativa: los colaboradores entonces obedecen y hacen lo que se les ordena no por convicción, sino por miedo. Por eso el liderazgo sin autoridad no es posible; se puede estar en una situación de poder, pero a esto no puede llamarse liderazgo.

Estos conceptos son especialmente relevantes en el contexto de la empresa familiar, porque una de las condiciones para que la compañía perviva es precisamente el liderazgo emocional. Interesa, por tanto, que el sucesor sea capaz de ganarse esta autoridad, pero, ¿cómo se consigue? Sólo existe una forma de lograrla: con una actitud de servicio. Únicamente si el líder cree que está al servicio de los demás puede conseguir la autoridad, a diferencia de quien ejerce el poder, que considera que está en la cúspide y que son los otros quienes deben servirle. Por supuesto, hay un mínimo de cualidades básicas que la persona debe tener para poder llegar a convertirse en un buen líder y

Las empresas familiares han de hacer frente a tres grandes retos de cara al futuro. Uno de ellos es común a todas las empresas: trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, mientras que los otros dos son exclusivos de este tipo de compañías: seguir siendo de propiedad familiar y procurar que la familia se mantenga unida.

ganarse la autoridad, pero gran parte de estas capacidades se pueden desarrollar con la práctica si la actitud es la adecuada. Para ello, lo mejor es que el sucesor se forme fuera de la compañía familiar, en un entorno que no le sea especialmente favorable, de tal manera que se apoye únicamente en el bastón de la meritocracia. De esta forma, además de lograr una satisfacción personal, también se ganará un prestigio que le será muy útil cuando se incorpore al negocio familiar, porque sus colaboradores le percibirán como alguien a quien nadie le ha regalado nada, sino que se lo ha ganado a pulso a través de sus propias acciones.

Planificar la sucesión

La sucesión es el gran reto al que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad. Debe verse como un proceso y no como un acontecimiento puntual, un proceso orientado al futuro y que la generación saliente y la entrante deberían planificar conjuntamente. Se trata, en definitiva, de una transición generacional que constituye una gran oportunidad de futuro.

Este proceso será mucho más sencillo si las nuevas generaciones comparten los valores familiares sobre los que se estructura también la empresa familiar, por eso es tan importante la educación y preparación de las generaciones futuras desde una edad temprana. Si se logra inculcar el espíritu de la familia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad de ser propietarios, se dispondrá de una buena base sobre la que construir el futuro de la empresa.

La meritocracia es el único camino para ganarse la autoridad necesaria para dirigir el negocio familiar, en especial con la llegada de la segunda generación, cuando el liderazgo indiscutible del fundador ya no existe. También entonces es el momento de crear estructuras de gobierno más formales, que serán especialmente útiles a partir de la tercera generación, cuando el número de accionistas se multiplique con la incorporación de los primos. El gran reto será conseguir accionistas comprometidos, en lugar de meros inversores.

Relacionarse, fundamental

Investigar, formar y fomentar el *networking*. Son los objetivos que perseguíamos con esta conferencia y también las bases

sobre las que se sustenta el trabajo que realizamos en la Cátedra de Empresa Familiar desde que se fundó en 1987, porque el contacto directo entre investigadores, empresarios y directivos es el mejor modo de avanzar conjuntamente y aprender unos de otros.

No es que relacionarse sea más importante en el entorno de la empresa familiar, aunque es cierto que se lleva a cabo de una forma distinta. En este tipo de compañías, el *networking* se realiza de dos maneras: a través de los consejeros externos, que son comunes a otras empresas y que por tanto son el *networking* en estado puro, tal como lo definen los tratados de gobierno corporativo, o bien a través de los propietarios, que aprovechan sus redes sociales y su participación en entornos sociales, culturales, deportivos y de índole diversa, fuera de los circuitos oficiales y empresariales, en beneficio de sus empresas.

Retos de futuro

Las empresas familiares han de hacer frente a tres grandes desafíos de cara al futuro. Uno de ellos es común a todas las empresas: trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, mientras que los otros dos son exclusivos de este tipo de compañías: seguir siendo de propiedad familiar y procurar por todos los medios que la familia se mantenga unida. ■