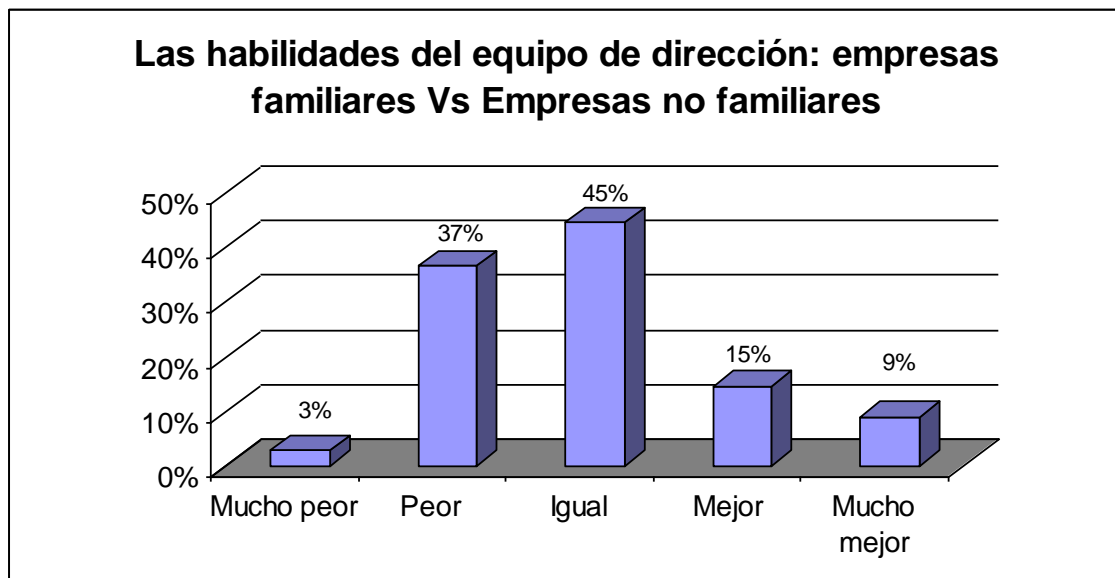


Conclusiones del estudio “La empresa familiar: percepciones de los estudiantes de MBA”

Tercera parte: La gestión del talento

1. Habilidades del equipo directivo

Los estudiantes del MBA perciben que las habilidades del equipo directivo en las empresas familiares son iguales o no tan buenas como las que pueden encontrarse en el equipo directivo de empresas no familiares.

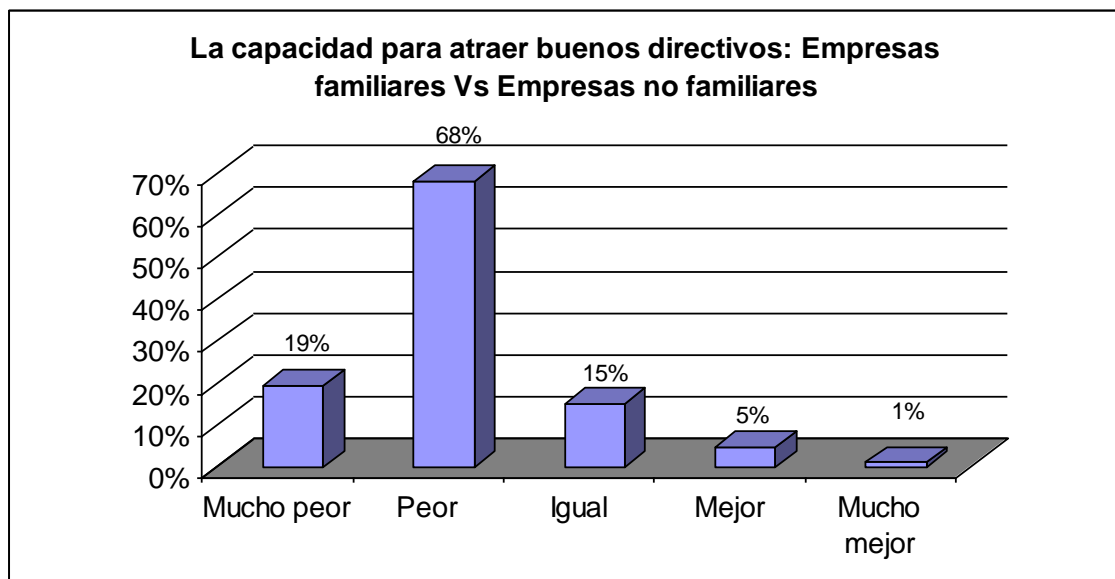


Sin embargo, investigaciones recientes en esta área sugieren que la concentración del control de acciones y de la gestión da a la familia una posición aventajada para monitorear de cerca el trabajo realizado por el equipo directivo de la empresa. Dado que el bienestar de la familia está estrechamente relacionado con el desempeño de la empresa, los miembros de la familia tienen fuertes incentivos para seguir de cerca al equipo directivo e impulsarles a realizar sus tareas de forma exitosa. Además, se ha observado que las empresas en las que los propietarios tienen una participación más activa en el equipo directivo tienden a funcionar mejor. Con el apoyo de accionistas responsables, el equipo directivo desarrollará mejor sus habilidades, lo que se traducirá en un aumento de eficiencia y mayor rentabilidad para las organizaciones familiares.

No obstante, es importante tener en cuenta que el futuro de una empresa familiar depende de su capacidad de escoger y promocionar a los miembros con más talento directivo de la familia y, de la misma forma, de su capacidad para proporcionar oportunidades que sean atractivas a los directivos no familiares. Por lo tanto, para que las empresas familiares tengan éxito, deben contratar a los mejores profesionales para su equipo directivo y, al mismo tiempo, los accionistas deben mantener canales activos de comunicación con el equipo directivo con respecto a la misión, los valores y objetivos a largo plazo de la familia. De esta manera, las empresas familiares pueden beneficiarse de la toma de decisiones centralizada y de un estilo unificado de gestión para crear equipos directivos excelentes.

2. La capacidad de atraer a buenos directivos

Un tema crítico para la supervivencia y el éxito de las empresas familiares es su capacidad para atraer a buenos directivos, tanto familiares como no familiares. En este sentido, los estudiantes de MBA consideran que las empresas familiares a menudo tienen más dificultades para atraer a buenos profesionales.



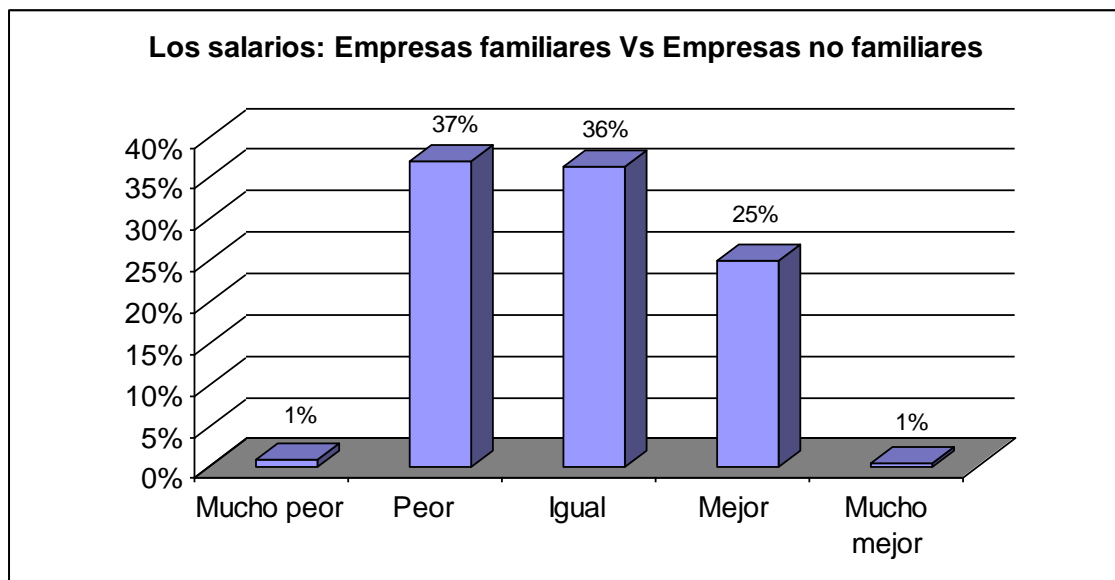
Tanto en las empresas familiares como no familiares, los accionistas deberían estar de acuerdo en que lo más conveniente es contar con los mejores profesionales para cubrir los puestos clave. Sin embargo, en algunas empresas familiares existen además intereses paralelos, como son el mantener la gestión de la empresa en manos de la familia y lograr el equilibrio entre las diferentes ramas de la familia. Otra diferencia es que en los negocios no familiares, las necesidades de contratar directivos son continuas, mientras que en los familiares estas necesidades dependen del ciclo generacional.

Una fortaleza particular de las empresas familiares es su horizonte a largo plazo, que está basado en la voluntad de pasar el legado familiar a las siguientes generaciones. Sin embargo, esta visión a largo plazo puede no ser fácil de encajar con la planificación de carreras directivas, y por eso las empresas familiares han de hacer grandes esfuerzos para atraer a buenos directivos. Esto puede convertirse en una limitación, puesto que los profesionales externos muchas veces perciben que las principales oportunidades de trabajo serán para los miembros de la familia, limitando sus oportunidades de promoción.

Por lo tanto, es esencial que las empresas familiares conozcan esta situación y designen cuidadosamente las personas más adecuadas para los puestos directivos (sean o no miembros de la familia), buscando las mejores maneras de atraer talento. La empresa familiar debe mostrar su preocupación por el futuro de la organización, porque esto puede dar a los directivos la seguridad y la certeza de que podrán alcanzar sus objetivos profesionales a largo plazo, dentro de una organización estable. Además, las empresas familiares deberían aprovechar sus fortalezas, como los valores de la familia y los principios sobre los que se construye la estrategia comercial, que son los que convierten a las empresas familiares en un lugar en el que merece la pena trabajar.

3. Salario

La retribución salarial en las empresas familiares suele ser inferior a la que se percibe en las empresas no familiares, según los estudiantes del MBA.



La implicación familiar en la empresa, afecta a las políticas de compensación, según varios estudios. Más específicamente, y en consonancia con las percepciones de estudiantes de MBA, la compensación de los empleados es, en todos los niveles, más baja en las empresas familiares que en las que no lo son. Ciertamente, el director general del negocio familiar está peor pagado que el que trabaja en una firma de titularidad no familiar. Estos resultados desmienten la creencia de que los directores generales que son además fundadores de la

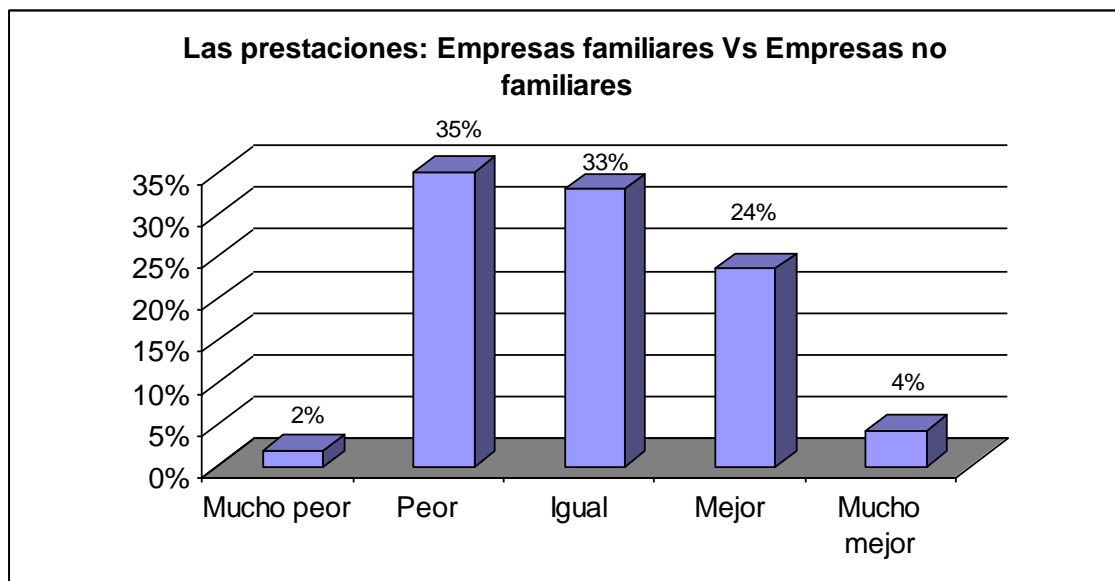
empresa utilizan su posición para beneficiarse de la riqueza generada por la empresa a través de su propio salario.

No obstante, un salario alto no siempre es sinónimo del bienestar y la felicidad del empleado. Un buen ejemplo de esto es la abogacía, que es una de las profesiones con sueldos más altos y sin embargo el 52% de los abogados no se muestra satisfecho con su trabajo¹. Además, según un estudio reciente, los directivos que trabajan para empresas familiares tienden a presentar niveles más altos de bienestar que los que trabajan en empresas no familiares. Ciertamente, el bienestar del trabajador no sólo depende de salarios más altos.

En resumen, podríamos decir que las empresas familiares ofrecen generalmente salarios más bajos pero pueden recompensar a sus empleados con otros beneficios menos materiales y que añadan valor a su felicidad, como contar con un grupo de accionistas que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores y muestran un compromiso a largo plazo con sus empleados.

4. Prestaciones adicionales

En cuanto a las prestaciones adicionales, la mayoría de estudiantes del MBA consideran que éstas son peores en las empresas familiares, aunque un alto porcentaje cree que son muy similares a las ofrecidas en las no familiares.



Las empresas familiares a menudo van más allá de las necesidades materiales de los empleados (como el salario y los beneficios adicionales) para atender otras necesidades más importantes, como las cognitivas y afectivas que van relacionadas con la confianza, el desarrollo personal, la justicia y la gratitud. Esto puede explicarse a través del vínculo emocional que une a los miembros de la familia con la empresa, que va más allá de los

¹ Seligman, M. 2002. *Authentic Happiness*. Free Press. New York.

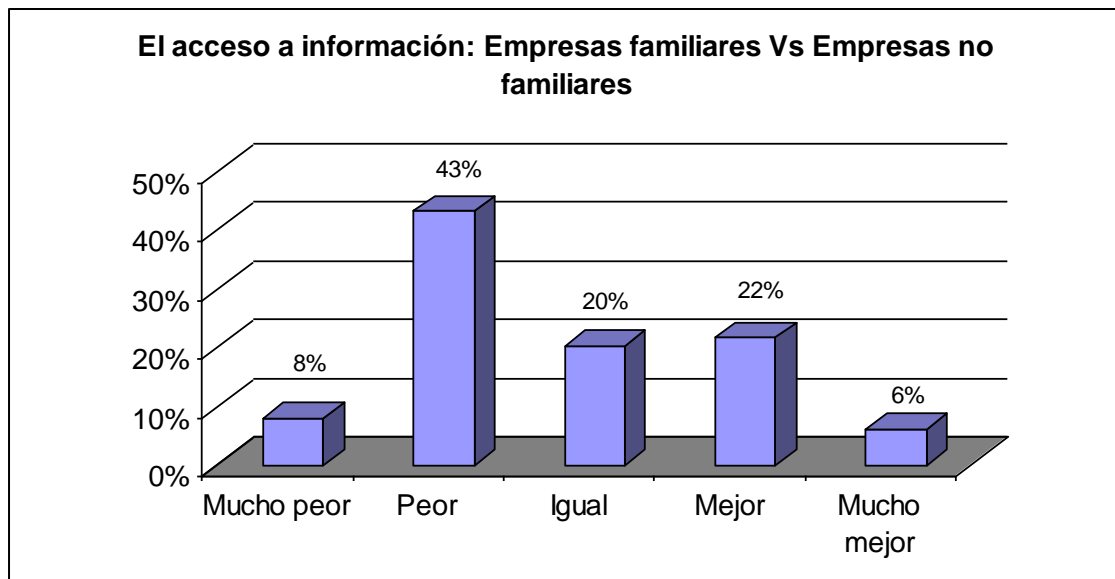
beneficios puramente económicos, ataduras legales y comporta un interés por el bienestar y la felicidad de sus trabajadores.

Como ya hemos comentado anteriormente, existen evidencias empíricas que demuestran que los bienes materiales guardan una correlación muy baja con la felicidad. Es decir, que las prestaciones adicionales, los ascensos y los aumentos de salario añaden poco o nada al bienestar subjetivo de una persona.

Por lo tanto, puede afirmarse que las empresas familiares, al promover el bienestar de sus trabajadores a través de la satisfacción de sus necesidades cognitivas y afectivas, superarán a las firmas no familiares, que buscan conseguir la motivación de sus trabajadores principalmente a través de recompensas materiales. En tiempos de crisis como los actuales, se necesitan más organizaciones que persigan la felicidad por encima de la riqueza material.

5. Acceso a la información

Según los estudiantes del MBA, es más difícil acceder a la información en las empresas familiares que en las no familiares.



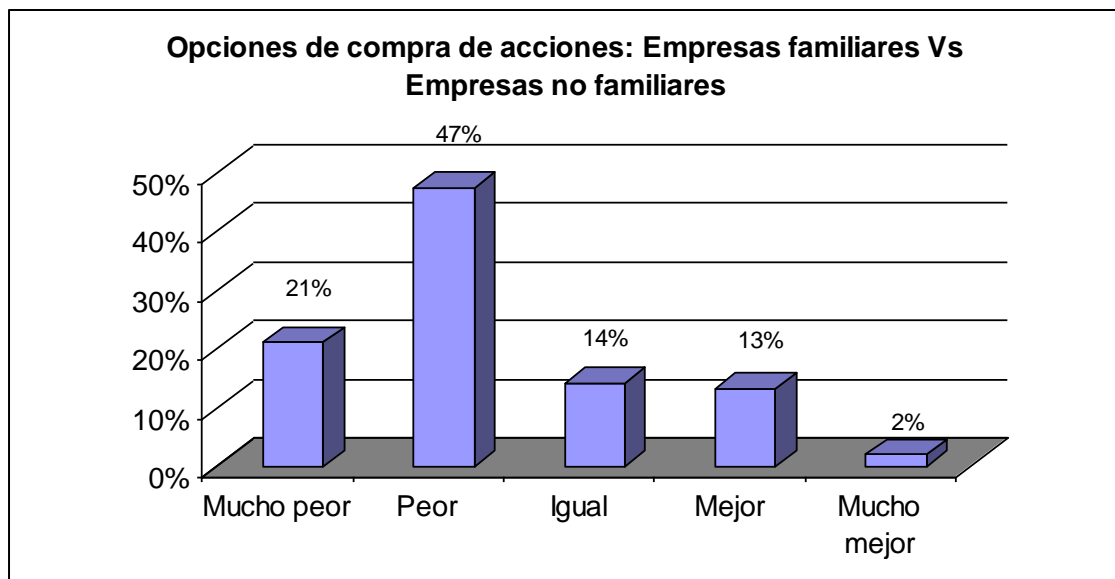
Diversos estudios sugieren que en las empresas familiares el acceso a la información relevante es más difícil que en las firmas no familiares, especialmente para los empleados que no forman parte de la familia. En la empresa familiar, los canales de comunicación entre propietarios y equipo directivo pueden verse afectados por el complejo entramado que existe entre familia, propiedad y sistemas de gestión. Además, el sistema de propiedad incluye 3 subsistemas: miembros de la familia, miembros directivos y personas que tienen ambos roles a la vez. Por lo tanto, las empresas familiares a menudo presentan asimetrías de información entre los diferentes sistemas. Por ejemplo, los directivos familiares que son a la vez propietarios, y por tanto forman parte de los tres sistemas, tienen el mayor acceso a la información relativa a la familia y a la empresa.

Además, muchas empresas familiares son muy dependientes del saber hacer de las personas clave, especialmente de los fundadores del negocio o las personas que han formado parte de la empresa familiar durante muchos años. El traspaso de este conocimiento a los herederos del negocio a menudo es un proceso largo que supone todo un desafío; los procesos de sucesión pueden peligrar si el acceso a la información clave está limitado a unos pocos miembros de la familia propietaria, especialmente si hay miembros del equipo directivo que no forman parte de la familia y participan en el proceso de traspaso del testigo a la siguiente generación. En estos casos, los directivos propietarios deberían esforzarse para compartir la información relevante y reducir así los problemas potenciales derivados de la pérdida de información y competencias clave.

Es importante señalar que aunque el acceso a la información en las empresas familiares supone todo un reto, el fuerte sentido de identidad y el clima de confianza de estas organizaciones pueden llegar a facilitar una comunicación transparente y abierta.

6. Opciones de compra de acciones

Los estudiantes del MBA creen que en las empresas familiares las políticas de opciones de compra de acciones son peores que en las no familiares.

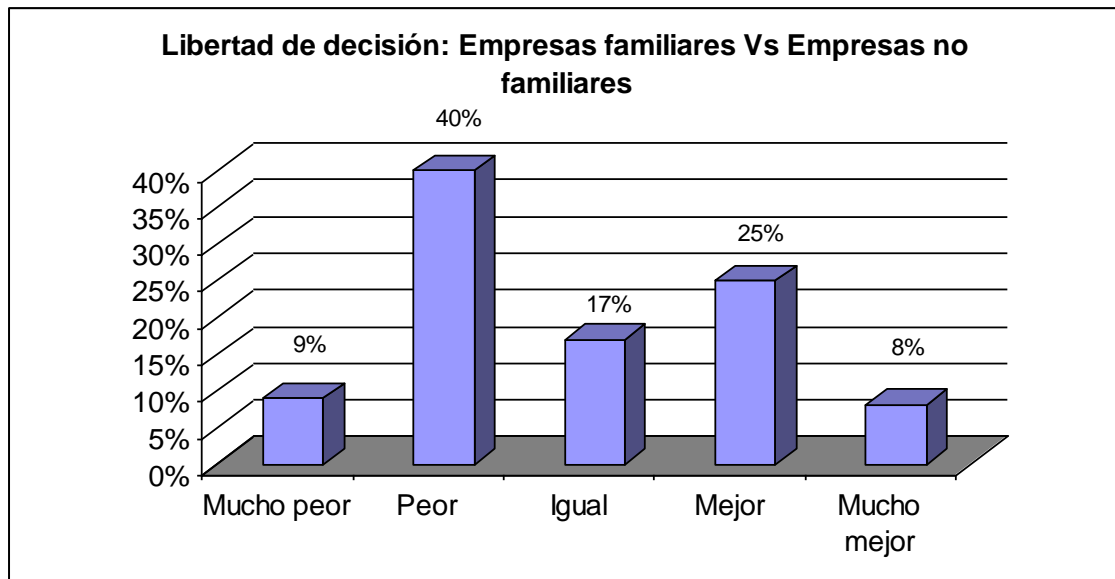


Diversos estudios sugieren que las empresas familiares a menudo ofrecen “acciones fantasma” (phantom shares) a los empleados no familiares. Una acción fantasma es una acción con el mismo valor que una acción normal pero sin derechos de propiedad ni de voto. Utilizar este tipo de acciones puede ser beneficioso tanto para la empresa familiar como para el empleado, puesto que ayuda a alinear los intereses de los trabajadores con los de la empresa, favoreciendo en ellos una visión a largo plazo de su carrera profesional en la empresa familiar.

En el caso de empresas cotizadas y al contrario de las percepciones de los estudiantes MBA, las empresas familiares tienden a ofrecer opciones de compra a un mayor número de empleados, en comparación con las no familiares.

7. Libertad de decisión

En las empresas familiares hay menos libertad de decisión que en las no familiares, según los estudiantes del MBA.



Investigaciones sobre este aspecto están en línea con estas percepciones: las empresas familiares suelen ser muy dependientes de una sola persona, que es quien toma las decisiones, a menudo el principal propietario del negocio.

Un alto nivel de dependencia podría ser positivo para las empresas familiares, ya que una propiedad y un control unificados pueden llevar a un desempeño más ágil. Es decir, cuando uno o más miembros de la familia tienen papeles simultáneos (propietario- padre- presidente), la toma de decisiones a menudo está centralizada. En consecuencia, puede aumentar la eficiencia y la eficacia de proceso de toma de decisiones, debido a la disponibilidad de información con respecto a propiedad, la familia y el negocio, así que las decisiones pueden tomarse más rápido y atendiendo a los intereses de la familia y de la empresa. Además, el hecho de que los objetivos de los propietarios, la familia y los directivos estén alineados, permite a estos últimos actuar de forma resuelta, haciendo de la empresa un poderoso competidor.

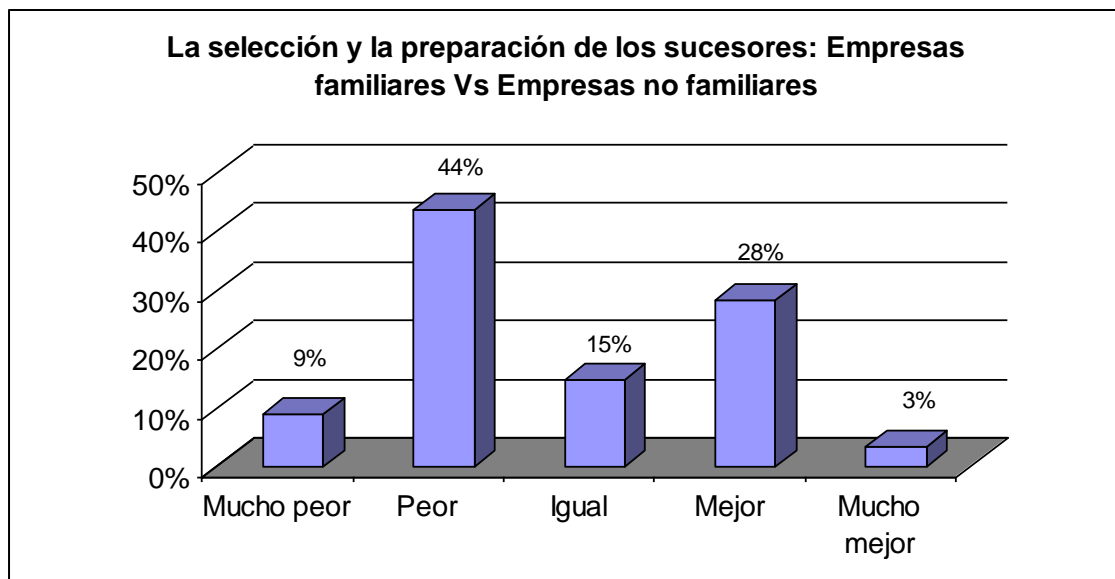
Sin embargo, esta fuerte dependencia de una persona o de unos pocos miembros de la familia puede ser también perjudicial para las empresas familiares, porque a menudo no delegarán las decisiones a las personas con más experiencia, y en estos casos la dependencia puede llegar a suponer una amenaza para el negocio. Asimismo, se ha visto que la dependencia de la persona que toma las decisiones depende de la edad del fundador y el tamaño de la empresa. La

dependencia disminuye a medida que el propietario envejece y se acerca a la jubilación, y también a medida que el negocio crece.

En resumen, mantener el control de la propiedad y el poder de decisión entre los miembros de la familia puede derivar en una toma de decisiones inadecuada, como resultado de no delegar en las personas con mayor experiencia, que en ciertos casos serán externas a la familia. Además, los ejecutivos no familiares pueden percibir que no se confía en ellos y esto puede afectar a su autoestima y disminuir su compromiso con la compañía. Especialmente en tiempos de transición, las empresas familiares han de confiar e involucrar a los empleados no familiares, especialmente los más *senior*, en la toma de decisiones y la planificación estratégica. Esto supone compartir poder con empleados que no formen parte de la familia. Al participar en el proceso de la toma de decisiones, los trabajadores pueden sentir un mayor grado de propiedad y compromiso con el proyecto de negocio. El hecho de dar a los empleados cierta libertad de decisión también les dará confianza y les ayudará a aumentar la comunicación y la información que se comparte en la empresa familiar.

8. La selección y preparación de los sucesores

La selección y preparación de los sucesores suele ser mejor en las empresas no familiares, según la opinión de los estudiantes del MBA.



En realidad, no es que la selección y formación de los sucesores sea peor o mejor en unas empresas u otras, sino que es diferente. El consejo de administración de las empresas no familiares es libre de seleccionar a los sucesores dentro o fuera de sus organizaciones, entre aquellas personas que hayan demostrado logros suficientes para ocupar el cargo de director general. Además, los sucesores ejecutivos en las empresas no familiares tienden a contar con orientación externa para realizar esta tarea, fuera de la empresa, y suelen formar a sus sucesores en instituciones educativas en lugar de basarse en interacciones directas de tutorización o *coaching*.

En las empresas familiares, la idea de mantener el negocio dentro de la familia es muy fuerte, así que el consejo de administración tiende a buscar sucesores dentro de la familia, aunque si no hay miembros de la familia adecuados para el puesto, pueden recurrir a profesionales no familiares. Cuando un miembro de la familia es escogido como el sucesor y según como se hagan las cosas, no hay garantía de que tenga el talento y la experiencia necesarios para desempeñar la función de director general, así que las empresas familiares tienden a poner más atención en el proceso de preparación del sucesor que en su selección.

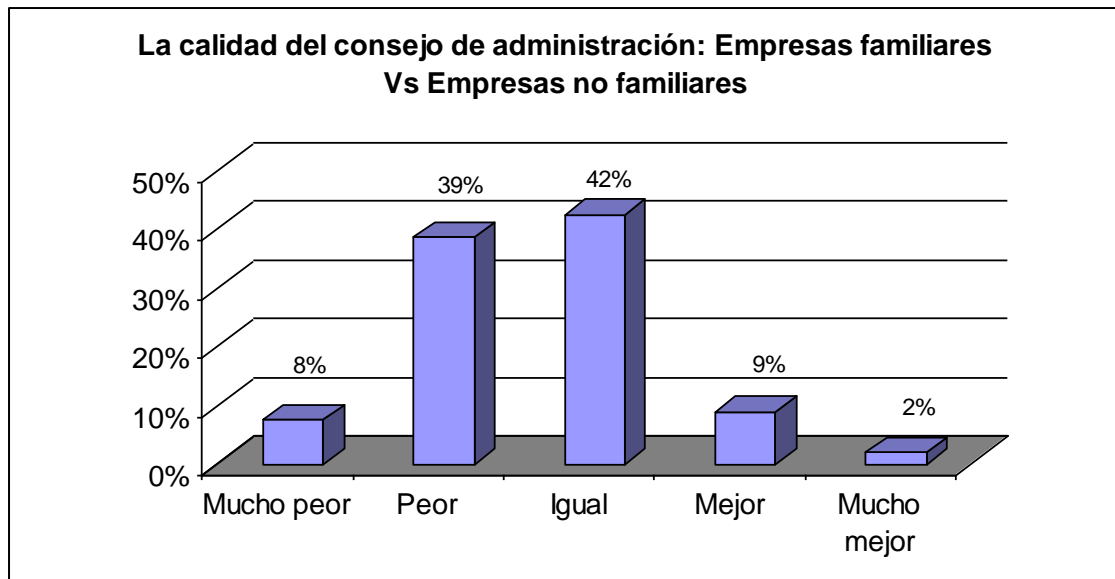
Más específicamente, la preparación de sucesores en la empresa familiar a menudo enfatiza la figura del mentor y tutorías sobre habilidades y áreas del conocimiento específicas. De hecho, diversos estudios han mostrado que el director general de una empresa familiar es capaz de transmitir esta visión estratégica y misión del negocio a través de una relación directa y cercana con su sucesor, basada en la tutorización durante un periodo de tiempo largo. Por el contrario, en una empresa no familiar, el director general suele tener menos oportunidades para relacionarse directamente con el sucesor y para entablar una relación profunda. La relación cercana entre predecesor y sucesor en las empresas familiares puede ser una ventaja respecto a las no familiares, ya que el sucesor a menudo puede formarse a partir de una experiencia de aprendizaje en la propia empresa, de la mano de su antecesor, algo que raramente ocurre en el resto de compañías.

No obstante, en las empresas familiares el papel del antecesor es crucial para crear un clima laboral apropiado en el que los sucesores puedan desarrollar sus habilidades directivas, su confianza en sí mismos y aprendan de sus propios errores. Investigaciones sobre el desarrollo de liderazgo sugieren que algunas de las características de un buen mentor son la paciencia, la honradez, la empatía, el conocimiento de la organización y del sector, y sus habilidades para escuchar y comunicarse. Por lo tanto, a la hora de preparar a un sucesor en una empresa familiar, deberían tenerse en cuenta todos estos factores, a los que habría que añadir uno más: el compromiso con el negocio familiar, que es crucial en el proceso de sucesión.

9. La calidad del consejo de administración

El consejo de administración ofrece una estructura para cuidar la estabilidad y la continuidad de una organización, e implica una estructura para la toma de decisiones que es aceptada y es comprendida por todos los miembros de la empresa. En este sentido, los estudiantes del MBA perciben que la calidad del consejo de administración en este tipo de empresas no es tan buena como el de los consejos de las compañías no familiares.

No obstante, aunque el objetivo general del consejo es el mismo en todas las empresas: definir los objetivos de la organización, diseñar el camino que se seguirá para alcanzar estas metas y asegurar la continuidad de la empresa, la influencia del sistema familiar es lo que diferencia la forma de gobierno de la organización. Esta diferencia se desprende de los roles superpuestos que tienen algunos miembros de la familia que trabajan en la empresa: como familiares, como propietarios y como directivos.



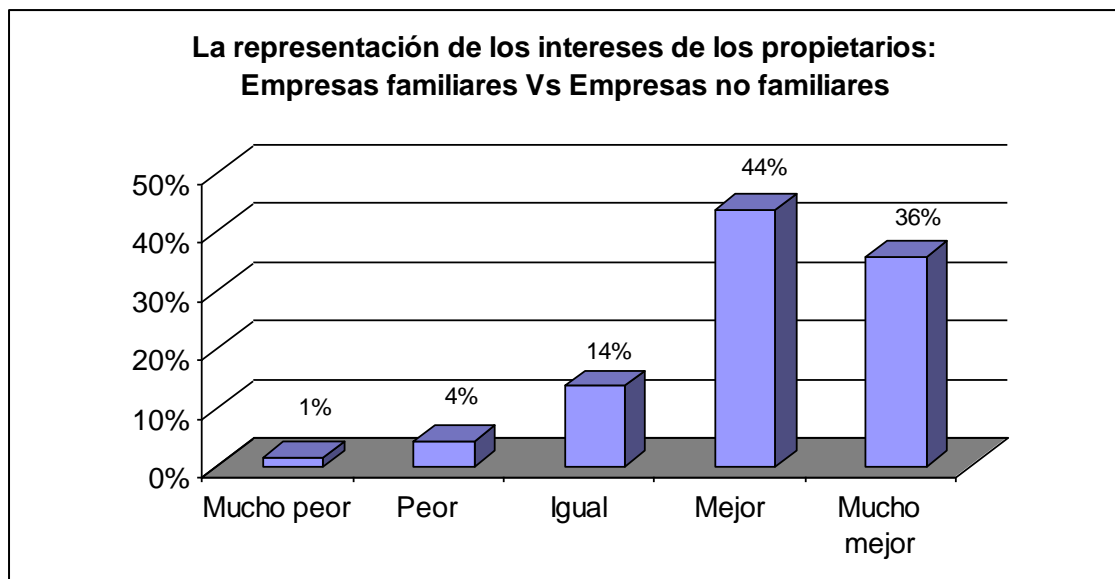
Una característica importante del sistema del gobierno del negocio familiar es que los consejos de administración generalmente están controlados por miembros de la familia propietaria. Las empresas familiares a menudo se muestran reacias a aceptar consejeros externos, porque perciben su entrada como una amenaza al control familiar sobre las decisiones. Así, en las empresas familiares hay una relación especial basada en la "confianza" entre consejo de administración, accionistas y director general que crea un círculo de gobierno virtuoso basado en la confianza. Por el contrario, las relaciones entre estos tres grupos en las empresas no familiares se basan en conexiones más superficiales y contractuales, que a menudo se traducen en un aumento en las diferencias de intereses y del acceso a la información entre los tres grupos.

Según se ha visto, los parientes que trabajan juntos comparten un sentido de identidad que a menudo deriva en un vínculo emocional significativo de los miembros de la familia hacia el negocio, que satisface sus necesidades de seguridad y también forma parte de su contribución social. Así, los miembros del consejo de administración en una empresa familiar suelen mostrar un elevado sentido de protección y cuidado hacia la empresa, que ayuda a alinear los objetivos de la familia, la gestión y la propiedad. De esta forma, los miembros del consejo de administración pueden actuar con decisión, porque poseen una visión clara y alineada de la misión de la empresa, de sus principios y valores, dando a la empresa una gran fortaleza para sobrevivir a lo largo de las generaciones.

En conclusión, debido a este sentido de legado, los consejos de administración son distintos en las organizaciones familiares y no familiares, porque esta perspectiva es la que hace que se busque tener organizaciones saludables que pervivan a lo largo del tiempo, y lleva a tratar a los empleados y los clientes con este sentido en mente. Además, los miembros del consejo de administración a menudo se sienten como guardianes de la empresa familiar, un privilegio y responsabilidad que permanecerá en ellos de por vida.

10. La representación de los intereses de los propietarios

Según la teoría de la agencia, un problema habitual en las organizaciones es que a menudo sus directivos anteponen sus propios intereses a los de los accionistas. En las empresas familiares, este problema a menudo se mitiga puesto que familia, propiedad y gestión se superponen. En este sentido, los estudiantes del MBA creen que los intereses de los propietarios están mejor representados en las empresas familiares. Ciertamente, uno de los rasgos distintivos de este tipo de empresas, que puede ser una fuente de ventajas y desventajas, es que los sistemas de propiedad y control están combinados. En este sentido, los intereses de los propietarios están en armonía con los del equipo directivo.



Es comúnmente aceptado que uno de los motivos por los que las empresas familiares perviven como forma de organización empresarial es precisamente porque los propietarios y los directivos comparten la misma visión a largo plazo y, por lo tanto, están mejor preparadas para superar muchas dificultades a las que deben enfrentarse las empresas en las que propiedad y control están separados. De la misma forma, se ha visto que el valor de la empresa se reduce cuando estas dos esferas no coinciden.

Por lo tanto, podríamos decir que una de las principales ventajas de las empresas familiares en cuanto a su estructura de gobierno reside en su capacidad de crear un entorno de cooperación y confianza, junto con el orgullo de pertenencia al negocio. En este sentido, cuando los objetivos y los intereses de propietarios y directivos están en sintonía, se crea una motivación intrínseca en ambos grupos para maximizar el valor de la empresa y pasarlo a futuras generaciones.