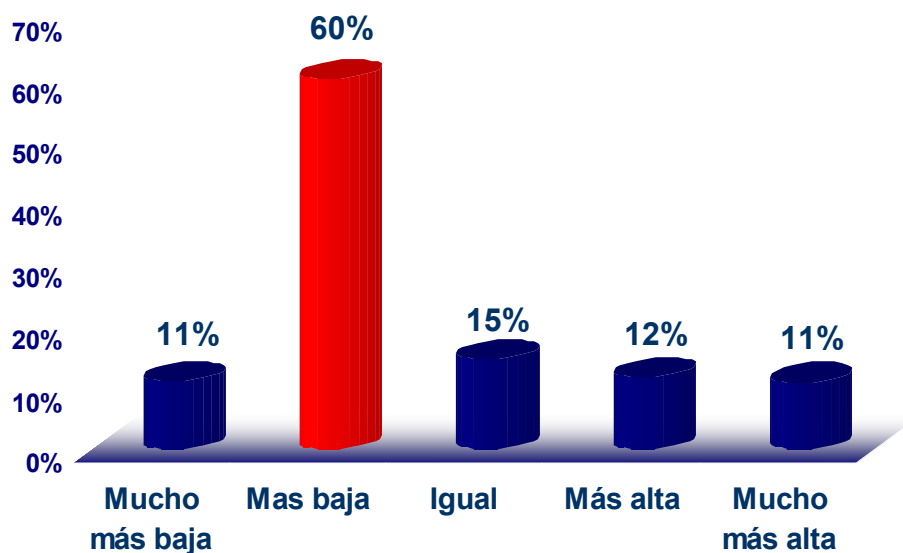


Conclusiones del estudio “La empresa familiar: percepciones de los estudiantes de MBA”

Quinta parte: Dirección de personas en la empresa familiar

1. Rotación laboral

Rotación Laboral: Empresas familiares Vs. Empresas no familiares



En cualquier empresa los empleados representan una ventaja competitiva inestimable que debe ser mantenida y preservada para que el negocio sea exitoso y longevo. En este sentido, la evidencia empírica sugiere que las empresas familiares tienden a preocuparse más por el bienestar de sus empleados que las no familiares¹. En esta misma línea, los estudiantes de MBA perciben una menor rotación laboral en las empresas familiares que en las que no lo son.

¹ Le Breton-Miller, I., and Miller, D. (2006). Why do some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol 30, 731-746.

De hecho, las empresas familiares tienen niveles de rotación de personal más bajos y esto supone un ahorro significativo para la compañía y, aún más importante, esto permite a los empleados permanecer en la misma empresa largos periodos de tiempo, empaparse de la cultura de la compañía, familiarizarse con el resto de la plantilla y acumular más conocimiento tanto de la empresa como de su puesto de trabajo. El resultado es que este conocimiento se mantiene en la empresa y por lo tanto las personas tienen suficientes habilidades para desempeñar su trabajo de forma eficiente. Además, un nivel bajo de rotación laboral conlleva mayor seguridad para los trabajadores, y esto se traduce en una mayor predisposición por su parte para asumir nuevos retos, y en una mayor autonomía en sus trabajos.

Asimismo, la evidencia empírica sugiere que las empresas familiares son menos propensas a reducir su tamaño, en comparación con las no familiares², tienden a mantener niveles estables de empleo y a evitar reducciones de personal, incluso durante las crisis económicas³. De estas investigaciones se desprende que las empresas familiares suelen seguir el modelo de compromiso intrínseco de los accionistas propuesto por Berman y otros autores (1999)⁴, que considera que algunas empresas tienen el compromiso moral de tratar a los integrantes de la organización de forma positiva, y que este compromiso define su estrategia e influye en su desempeño.

Las empresas familiares a menudo diseñan su estrategia en base unos principios y valores familiares, que enfatizan la continuidad, la integridad y la confianza entre sus integrantes. En este sentido, el bienestar de estos tiene un valor intrínseco y constituye una base moral para la estrategia corporativa. La resistencia de este tipo de empresas a perder tamaño puede tener su origen en su deseo de aplicar y transmitir sus valores y principios a sus empleados, a la comunidad y a las siguientes generaciones de la familia. Las empresas familiares generalmente muestran un interés sincero hacia el bienestar de sus integrantes, que tiene un efecto positivo en los empleados que se refleja en una menor rotación laboral y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Asimismo, el *bullying* en el trabajo, que incluye acoso, falta de respeto y exclusión social de una persona y afecta de forma negativa al desempeño de su trabajo⁵, es menos

² Stavrou, E., Kassinis, G., and Filotheou, A. (2006). Downsizing and Stakeholder Orientation Among The Fortune 500: Does Family Ownership Matter?. *Academy of Management Best Conference Paper 2006*

³ Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review, Vol 19 (2), pp. 103-114.*

⁴ Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., and Jones, T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal, Vol. 42 (5), pp. 488-506.*

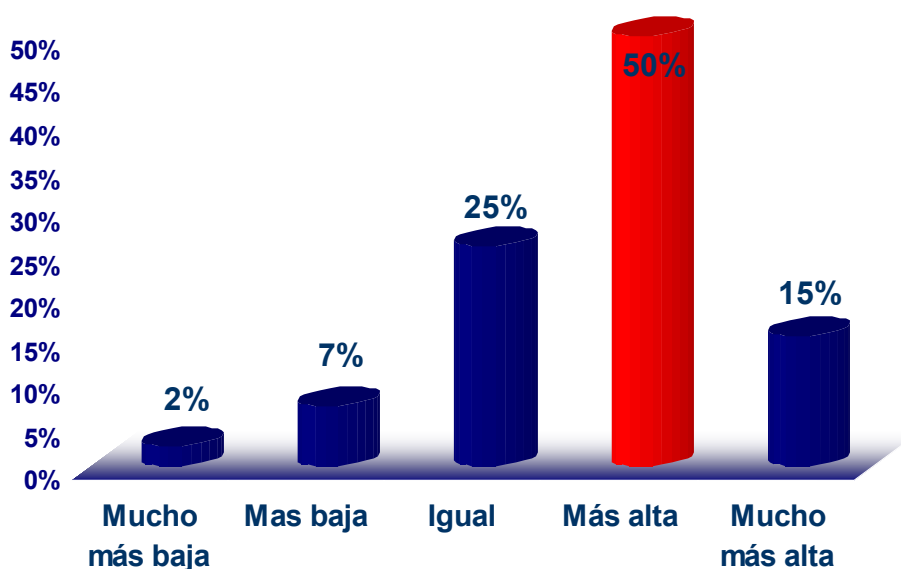
⁵ Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C.L., (2001), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice.* (pp. 103-126). London and New York: Taylor and Francis.

frecuente en las empresas familiares⁶ (Zapf et al 2003). Una posible explicación de estos datos se encuentra en el interés genuino de las empresas familiares en crear una atmósfera positiva de trabajo que ayude a retener a los empleados en sus puestos de trabajo durante largos periodos de tiempo.

El vínculo emocional que los miembros de la familia, propietarios y directivos sienten por sus trabajos, que se traduce en un compromiso personal, es el responsable de un incentivo poco usual para que actúen como guardianes del bienestar de sus empleados. Este es uno de los elementos distintivos de la empresas familiares.

2. Edad de jubilación

Edad de jubilación: Empresas familiares Vs. Empresas no familiares



En las empresas familiares, el máximo directivo de la compañía (ya sea el director general o el presidente) suele permanecer en su cargo entre tres y cinco veces más tiempo (de media) que en las empresas no familiares⁷. Estas investigaciones concuerdan con la percepción de los estudiantes de MBA, que consideran que la edad de jubilación en las empresas familiares suele ser más avanzada que en las no familiares.

⁶ Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. and Vartia, M. (2003). *Empirical findings on bullying in the workplace*. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. y Cooper, C.L., (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. (pp. 103-126). London and New York: Taylor and Francis.

⁷ Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations*. Harvard Business School Press; Ward, J. L. (1991). *Perpetuating the family business*. Family Business Sourcebook. Omnigraphics: Detroit.

Miller y Le Breton-Miller (2005)⁸ señalan que en las empresas de propiedad familiar, los máximos directivos suelen permanecer en su cargo entre 15 y 20 años más que en las no familiares. Esto puede deberse a que el estatus de propietario de los directivos familiares les concede poder para permanecer en sus cargos tanto tiempo como deseen. Además, como el período de permanencia en el cargo a menudo depende de la generación entrante, suelen estar durante más tiempo en su cargo. Por otra parte, es bien conocido que en las empresas familiares la duración de los mandatos del máximo responsable suele ser más largo y no está tan centrado en los resultados a corto plazo como en los beneficios a largo. Por el contrario, en las compañías no familiares, el cargo de director general suele durar entre 4 y 8 años⁹, algo que viene marcado por la presión de obtener resultados inmediatos y donde las estrategias a largo plazo, que podrían ser positivas para el siguiente director general, suelen evitarse y son reemplazadas por acciones centradas en el corto plazo, que permiten obtener resultados más rápidos.

También hay que tener en cuenta que el hecho de que el director general ocupe el cargo durante más tiempo puede comportar que se involucre demasiado en la empresa, algo que puede suponer una causa de conflicto entre las generaciones, especialmente durante el proceso de sucesión. Esta situación puede ser más evidente en el caso de un fundador, que habrá tenido un papel relevante en la construcción de la empresa, y que normalmente será reacio a abandonar su cargo¹⁰. En las empresas multigeneracionales de éxito, cuando llega el momento de que el director general abandone su trono, el predecesor y el sucesor comparten sus ideas sobre el futuro de la compañía, ofrecen *feedback* y promueven el aprendizaje mutuo. Uno de los factores que facilita una transición generacional exitosa y apacible es la integración e involucración del sucesor en la empresa, a la vez que se prepara al predecesor para retirarse. Es decir, que los directores generales de las empresas familiares deben prepararse con antelación y comenzar a idear planes para realizar todas aquellas actividades que no han podido hacer, mientras invertían la mayor parte de su energía psíquica en el día a día de la empresa. En este sentido, existen muchas posibilidades, como son dejar la gestión para ocupar una posición en el consejo de administración de la empresa familiar, posición desde donde podrán aportar conocimiento y experiencia a la empresa, sin interceder en la gestión del sucesor. Del mismo modo, involucrarse en la gestión de la familia empresaria o descubrir nuevos proyectos vitales, como la filantropía pueden resultar opciones interesantes.

Por otra parte, el hecho de que los mandatos de los directores generales sean más largos en la empresa familiar también comporta algunas ventajas. Los líderes pueden tener una perspectiva de guardianes del negocio y esto les hace conscientes de las consecuencias a

⁸ Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run*. Boston :Harvard Business School Press.

⁹ Khurana, R. (2003). *Searching for corporate savior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

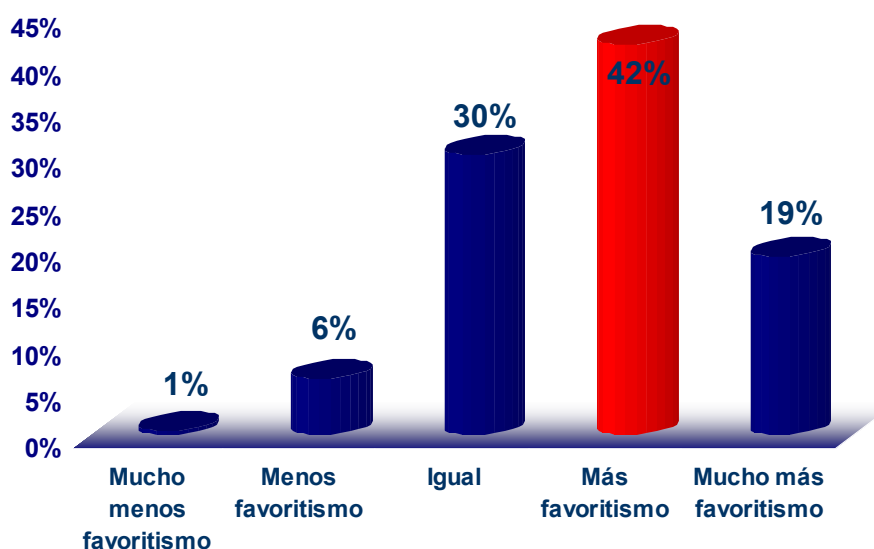
¹⁰ Kets de Vries, M.F.R (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol 63 (6), pp. 160-167.

largo plazo que los movimientos arriesgados pueden causar al negocio, como las adquisiciones para aumentar los beneficios a corto plazo, la diversificación o la reducción de tamaño. Esta perspectiva a largo plazo del cargo también hace que el máximo directivo sea más consciente de los problemas que el apalancamiento financiero y otras políticas financieras pueden producir a largo plazo, favoreciendo el interés por conservar los recursos. De la misma forma, cuando la permanencia en el cargo es tan larga, la acumulación del conocimiento sobre el negocio puede ser muy profunda, y este conocimiento puede ser muy positivo y útil para los sucesores cuando llega el momento del relevo generacional. James (1999)¹¹ sostiene que la familiaridad con el negocio puede ayudar a reducir incertidumbre acerca de futuras inversiones, permitiendo al equipo directivo realizar inversiones con un horizonte a largo plazo.

En tiempos de crisis económica, los propietarios y directivos que conozcan en profundidad su empresa, serán capaces de controlar y dirigir la organización con más confianza, mirando al futuro con la certeza de que su legado sobrevivirá a la incertidumbre y llegará en perfectas condiciones a manos de la próxima generación.

3. Nepotismo

Favoritismo: Empresas familiares Vs. Empresas no familiares



El término nepotismo se refiere al favoritismo mostrado por los familiares que se basa en vínculos familiares. La mayoría de personas percibe la práctica del nepotismo como una

¹¹ James, H.S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 6 (1), pp. 41-55.

actitud indeseable¹². En este estudio, los estudiantes de MBA consideran que los niveles de nepotismo son superiores en las empresas familiares. Aunque el favoritismo también se da en las empresas no familiares, y el 30% de los alumnos de MBA perciben los mismos niveles de nepotismo en las empresas familiares y no familiares.

Para que la empresa siga siendo de propiedad familiar, estas compañías necesitan contratar a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos o darles responsabilidades de gobierno. Además, los vínculos de sangre que existen entre los miembros de la familia pueden conducir a actuar a favor de aquellos a los que uno cierto parentesco. No obstante, según los resultados de una investigación realizada por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE¹³, los miembros de la siguiente generación en las empresas familiares, muchas veces perciben la existencia de favoritismo negativo hacia los miembros de la familia, ya que a menudo se les exige demostrar más que a los empleados familiares.

Investigaciones empíricas muestran que la práctica del nepotismo en las organizaciones tiene consecuencias negativas para los empleados¹⁴, porque cuando la gente asume que su supervisor ha sido seleccionado a dedo, le ven como menos competente, confían menos en él y le apoyan menos. Además, la percepción del nepotismo puede derivar en un menor compromiso del empleado con la empresa.

Teniendo en cuenta estas consecuencias negativas, todas las organizaciones, y especialmente las familiares, deberían asegurar que sus prácticas de favoritismo están controladas. En este sentido, existen múltiples opciones para asegurar que todos los empleados, sean o no miembros de la familia propietaria, puedan prosperar y convivir armoniosamente en una empresa familiar. Para lograrlo, las empresas familiares deberían contratar a sus empleados basándose tanto en sus competencias y fortalezas como en los requisitos del puesto de trabajo. Deberían preguntarse qué cualificación es necesaria para desempeñar el cargo, qué tipo de persona debería contratarse y si hay algún miembro de la familia que cumpla estos requisitos y pudiera encajar en este perfil.

Además, para gestionar con éxito la práctica del nepotismo, las empresas familiares deberían entender los mecanismos en los que se basan dichas prácticas. Lansberg (1983)¹⁵ sugiere que las normas de intercambiar recursos en la familia son cualitativamente

¹² Padgett, M.Y., and Morris, K.A. (2005). Keeping it !All in the family:” Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 (2), pp.34-45.

¹³ Los intereses y las preocupaciones de los miembros de la siguiente generación, estudio presentado en el VII Encuentro Nacional del Fórum Familiar en Salamanca, 9 de mayo de 2009

¹⁴ Padgett, M.Y., and Morris, K.A. (2005). Keeping it !All in the family:” Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 (2), pp.34-45.

¹⁵ Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, summer, pp.39-46.

diferentes de las normas que rigen en los negocios. El proceso de dar y recibir en la empresa se basa en el concepto de mérito, es decir, un contrato formal que establece qué recibe la persona a cambio de lo que da a la empresa. Por otra parte, el intercambio de recursos en una familia se guía por las emociones y las necesidades de cada uno de sus miembros, así como por el bienestar a largo plazo. El equívoco que existe entre el intercambio de recursos en la familia y en la empresa es la clave del problema del favoritismo. Más específicamente, el principio del nepotismo se da cuando un familiar es contratado (o recompensado) para un puesto de trabajo que no está acorde con sus méritos y competencias.

Sabiendo las consecuencias negativas que acarrea el nepotismo, las empresas familiares deberían buscar la forma de cortarlo de raíz. Esto puede conseguirse elaborando algunas pautas antifavoritismo que podrían incluirse en el protocolo familiar. En primer lugar, la empresa familiar debería definir las funciones y obligaciones laborales y asegurarse de que todos los empleados (sean o no miembros de la familia) se contratan y premian en base a su competencia a la hora de alcanzar los objetivos previamente definidos. Los miembros de la familia a menudo trabajan en la empresa sin importar cuál es su experiencia y formación, y a menudo ocupan puestos jerárquicos más altos de los que tendrían en una compañía no familiar. En estos casos, las empresas familiares deberían analizar las fortalezas de cada miembro de la familia y visualizar cómo pueden añadir valor a la empresa.

En contraposición a los nombramientos a dedo, el hecho de mantener expectativas de alto rendimiento, tanto para los miembros de la familia como para los que no lo son, les hará desarrollar sus habilidades y aprovecharlas al máximo. Investigaciones recientes en el campo de la psicología organizacional positiva han evidenciado que cuando los empleados se encuentran en un puesto de trabajo adecuado a su perfil, que constituye una fuente de desafíos y les permite utilizar sus habilidades al máximo de su capacidad, pueden llegar a experimentar lo que se ha denominado como *flow*¹⁶. Esta experiencia de *flow* tiene una gran influencia en el bienestar subjetivo del individuo y aumenta la felicidad de la persona, sus emociones positivas y su satisfacción vital¹⁷.

Para conseguir tener una plantilla altamente motivada y exitosa, las empresas familiares deberían evitar el nepotismo y construir equipos de trabajo efectivos diseñando puestos de trabajo iguales para todos, en los que el nivel de desafío sea alto y, en consecuencia, seleccionar o formar a los empleados de manera que se garantice que tienen un nivel alto de habilidades y competencias, suficientes para realizar bien su trabajo.

¹⁶ Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.

¹⁷ Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, Vol. 55(1), pp. 34-43.