

¿Cómo se puede perpetuar la unidad en torno a la empresa familiar?

# Todos para uno

La unidad es una de las fortalezas principales de la empresa familiar. Mantener esta unidad, a medida que la familia crece, requiere una actitud muy proactiva que pasa por la implantación de políticas concretas que mantengan a todos los miembros de la familia, incluso a los que no trabajan en ella, comprometidos con el futuro empresarial.

## Resumen del artículo

Las estadísticas indican que más del 60% de los casos de desaparición de una empresa familiar están provocados por conflictos familiares. Éste y otros datos subrayan la importancia y complejidad de la influencia de la familia en la marcha de la empresa. Este artículo pretende analizar las relaciones que los miembros de la familia que no trabajan en la empresa mantienen con ella y cómo perciben sus derechos y obligaciones como propietarios de este proyecto económico común con el cual están relacionados. La autora analiza las tres dimensiones del compromiso familiar y propone algunas medidas para reforzar el compromiso de aquellos miembros de la familia alejados del día a día de la empresa.

Las empresas familiares centenarias son empresas excelentes que dedican mucho tiempo y dinero a un objetivo: mantener a la familia unida y comprometida con la continuidad del negocio. Un reciente estudio de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, basado en una muestra de doscientas empresas familiares españolas, analiza cómo se promueve la unidad familiar entre todos los miembros, especialmente entre las personas más alejadas de la empresa. La primera parte del estudio concluyó en la importancia de la unidad y el compromiso en la supervivencia de la empresa familiar. La investigación desveló la importancia que tiene estimular la confianza hacia los líderes de la empresa y el interés por el futuro de la empresa familiar.

La unidad y el compromiso de la familia en torno a la empresa ha recibido diferentes denominaciones. Algunos autores subrayan la necesidad de que la familia sepa transmitir un "sueño compartido", otros han acuñado el término "*Familiness*", en referencia al conjunto de cualidades, aún no del todo definidas, que contribuyen a que la familia se encuentre en armonía y se mueva principalmente para conseguir unos objetivos comunes, o "*belongingness*", refiriéndose al sentido de pertenencia a una misma familia basado en el conocimiento de la historia común enraizada en unos valores que se han hecho vida a lo largo de la trayectoria de la familia, etc.

Cada uno de estos enfoques destaca una dimensión de un complejo misterio del que aún quedan muchos aspectos por analizar, ya que, en definitiva, trata de descubrir los resortes que mueven las relaciones interpersonales entre los miembros de una familia. Este artículo resume un estudio del IESE que pretende avanzar en esa dimensión intangible tan vital para el futuro de la empresa familiar.

La unidad de la empresa familiar depende de forma directa del grado de compromiso que mantienen todos los miembros de la familia con ella. A pesar de lo que aparece, la verdadera unidad y el auténtico compromiso de los miembros de la familia no activos, no sólo se fundamenta en vínculos económicos, sino también en vínculos afectivos y en un sustrato cultural compartido, que hacen de ellos una particular comunidad de personas: la empresa familiar multigeneracional.

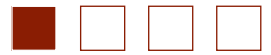
## La clave está en la lealtad, el esfuerzo y la ilusión

Los miembros de la familia no activos en la empresa familiar suelen adoptar niveles de compromiso muy diferentes, dependiendo del lazo que tienen con la empresa. El nivel de compromiso depende del "esfuerzo" que están dispuestos a dedicar a su empresa familiar, la "lealtad" con la que están decididos a vivir y la "ilusión" con la que aspiran a que la empresa familiar multigeneracional pueda llegar a pertenecer a todos ellos.

En la Figura 1 (en la página 38), se observan las tendencias generales encontradas en el estudio de un grupo de empresas familiares españolas. Sorprende la gran diferencia entre el elevado porcentaje de "agentes de ilusión" (77%), personas que además de confiar en la empresa la aman, y el bajo porcentaje de "agentes de esfuerzo" (28%),



**Kristin Cappuyns**  
Investigadora, IESE

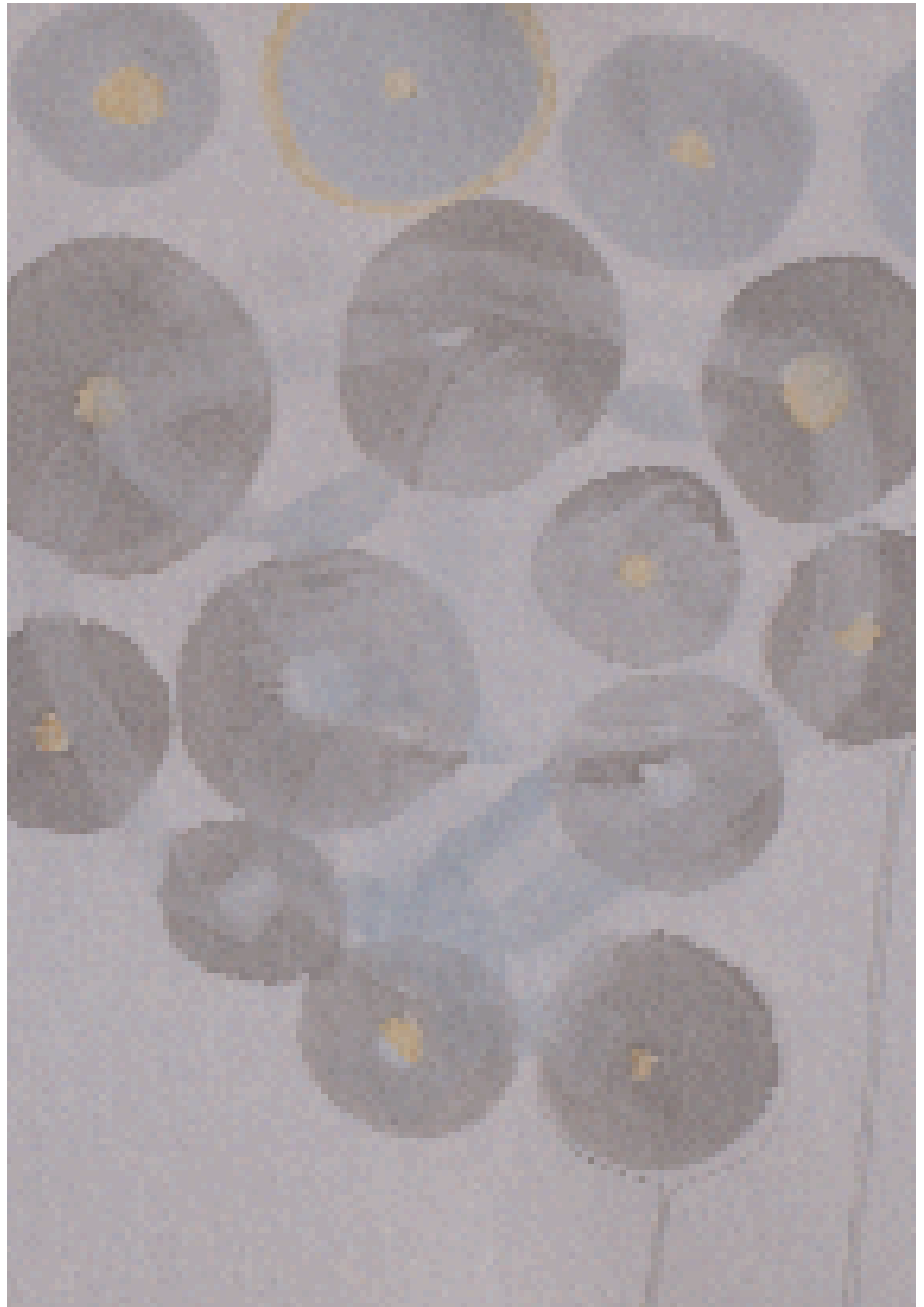


Los miembros de la familia no activos en la empresa familiar suelen adoptar diferentes niveles de compromiso. El compromiso depende del "esfuerzo" que están dispuestos a dedicar, la "lealtad" con la que están decididos a vivir y la "ilusión" con la que aspiran a que la empresa familiar multigeneracional pueda llegar a pertenecer a todos ellos.

personas que "saben" esforzarse y además "quieren" hacerlo. Esta diferencia puede explicarse parcialmente por las características de las empresas de la muestra, pues se trata de un conjunto de empresas familiares relativamente importante en comparación con el universo de empresas familiares, tanto por su tamaño (con facturación promedio de 30 millones de euros en 2003) como por su sistema de gobierno y relaciones con los accionistas. Son, en definitiva, empresas con las que no es difícil ilusionarse.

En segundo lugar, se observa una posición intermedia en la que se sitúan los "agentes de lealtad", cuyo porcentaje es del 61%. Por el contrario, al mismo tiempo hemos encontrado un porcentaje elevado de miembros de la familia que aquí se califican como "perezosos" (29%) en la lealtad. ¿Cuáles son las causas de esta actitud? ¿Sólo se aprecia la lealtad de quienes trabajan en la empresa? ¿No se aprecia la lealtad de los que han escogido otras profesiones? ¿Se aprecia más la lealtad de los mayores de edad?

En tercer lugar, resulta muy preocupante observar un grupo tan elevado de personas calificadas como "pasivas" en esfuerzo, que ronda el 50%. Comparando este dato con los porcentajes de "pasivas" de lealtad e ilusión (10%), aparece con claridad la falta de disposición para "esforzarse" por su empresa familiar y se confirma que una cosa es tener "ilusión" (amar el proyecto empresarial, confiar en cómo se está planteando, etc.) y otra, bastante diferente, es poseer la capacidad y la voluntad para "esforzarse" (saber



Flores I. Serie Tulipawne, 1arte.com

Figura 1. El esfuerzo, la lealtad y la ilusión en la empresa familiar.

Esfuerzo		Lealtad		Ilusión																						
<b>Saben:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivar a conocer la empresa</li> <li>• cómo formarse</li> </ul>		<b>Identificadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• con las ventajas de la empresa</li> <li>• con sus valores</li> <li>• evitan favoritismos</li> </ul>		<b>Confían:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en qué pretende la empresa y cómo opera</li> </ul>																						
<b>Quieren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tomar riesgos</li> <li>• aportar recursos</li> <li>• dedicar tiempo</li> </ul>		<b>Activos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dicen lo que deben decir</li> <li>• aportan soluciones</li> <li>• paciencia en malos momentos</li> </ul>		<b>Aman al proyecto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se sabrá transmitir en el futuro a la familia</li> </ul>																						
<table border="1"> <tr> <td>c</td> <td>a</td> </tr> <tr> <td>Desorientadas 11%</td> <td>Agentes de esfuerzo 28%</td> </tr> <tr> <td>d</td> <td>b</td> </tr> <tr> <td>Pasivas 50%</td> <td>Desmotivadas 11%</td> </tr> </table>	c	a	Desorientadas 11%	Agentes de esfuerzo 28%	d	b	Pasivas 50%	Desmotivadas 11%	<table border="1"> <tr> <td>c</td> <td>a</td> </tr> <tr> <td>Contrarias 4%</td> <td>Agentes de lealtad 61%</td> </tr> <tr> <td>d</td> <td>b</td> </tr> <tr> <td>Pasivas 6%</td> <td>Perezosas 29%</td> </tr> </table>	c	a	Contrarias 4%	Agentes de lealtad 61%	d	b	Pasivas 6%	Perezosas 29%	<table border="1"> <tr> <td>c</td> <td>a</td> </tr> <tr> <td>Desconfiadas 6%</td> <td>Agentes de ilusión 77%</td> </tr> <tr> <td>d</td> <td>b</td> </tr> <tr> <td>Pasivas 10%</td> <td>Interés económico 7%</td> </tr> </table>	c	a	Desconfiadas 6%	Agentes de ilusión 77%	d	b	Pasivas 10%	Interés económico 7%
c	a																									
Desorientadas 11%	Agentes de esfuerzo 28%																									
d	b																									
Pasivas 50%	Desmotivadas 11%																									
c	a																									
Contrarias 4%	Agentes de lealtad 61%																									
d	b																									
Pasivas 6%	Perezosas 29%																									
c	a																									
Desconfiadas 6%	Agentes de ilusión 77%																									
d	b																									
Pasivas 10%	Interés económico 7%																									

motivar a otros miembros de la familia, aportar, formarse en temas relacionados con el mundo empresarial, tomar riesgos, aportar recursos propios, etc.).

En conclusión, ni un elevado nivel de ilusión, ni una elevada lealtad, son suficientes para incrementar el nivel de esfuerzo. La cuestión es cómo conseguir un compromiso firme de los familiares, ya que es necesario para que siga prosperando la empresa. La respuesta está en la propia empresa familiar.

### Ni ilusión, ni lealtad: esfuerzo

El hecho de que los porcentajes de agentes de lealtad e ilusión sean comparativamente elevados no debe provocar actitudes triunfalistas por parte de los miembros de la familia que trabajan en la empresa, porque si estas personas no son motivadas y recompensadas con cierta frecuencia, se corre el riesgo de perder estos valores y que pasen a engrosar los porcentajes de las celdas B, C y D de las tres matrices expuestas.

Este compromiso no se alcanza sin más, y difícilmente se puede exigir que sea producto de un amor desinteresado, por lo que debemos implantar medidas concretas para recompensar a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y a los que queremos más comprometidos.

Existen muchos tipos de recompensa, pero es cuestión de saber implantarlas de forma contundente. Unos ejemplos son:

**Económica.** Empieza, como es natural, por la implantación de acertadas políticas de dividendos y de incremento del valor de la empresa, y continúan con la implantación de otras políticas como, por ejemplo, modos de proporcionar microliquidez para atender necesidades económicas de fuerza mayor de los propietarios, u otros que consisten en alcanzar estructuras de macroliquidez para hacer posible la venta y compra de participaciones accionariales significativas.

**En rango o imagen.** Ofrecer oportunidades para que sea relevante la relación de los miembros de la familia que no trabajan en la compañía con una empresa familiar prestigiosa, bien sea en los medios de comunicación, bien en las publicaciones internas de la propia empresa; también reconociendo los esfuerzos que hacen por su empresa y por la unidad de su familia, otorgándoles responsabilida-

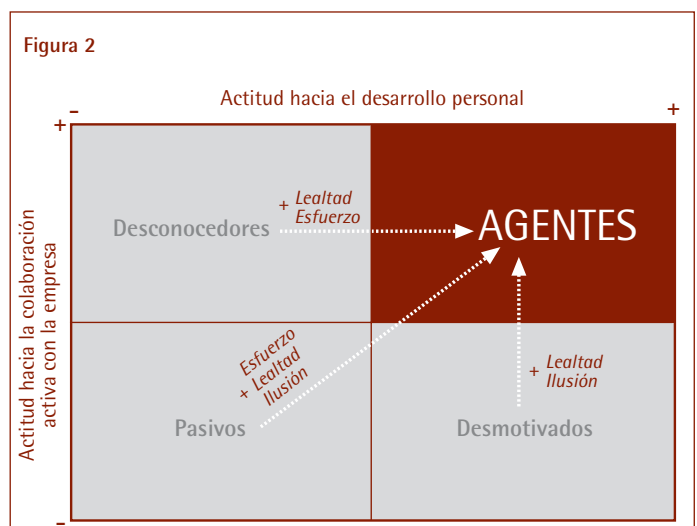
des en órganos como el consejo de familia, en los comités de una fundación promovida por la empresa familiar, etc.

**Formación.** Facilitar la asistencia a seminarios que les ayuden a incrementar los conocimientos relacionados con la empresa, invitándoles a asistir a las conferencias nacionales e internacionales organizadas por las asociaciones de empresas familiares, preparándoles para que puedan desempeñar sus responsabilidades en el caso de que sean elegidos como miembros del consejo de administración.

**Preparación en la futura carrera profesional.** Promover entre los jóvenes, por ejemplo, la realización de trabajos de prácticas, tanto en la propia empresa como en otras empresas con las que se ha alcanzado el oportuno acuerdo de colaboración.

**Garantía de equidad.** En la empresa no se dan tratos diferencialmente favorables a determinadas personas, sino que, por el contrario, todas ellas son tratadas con equidad y siempre en el marco de la ordenación legal.

La aplicación de este sistema de recompensas debería impulsar una evolución deseable de las cualidades de los grupos de miembros de la familia, con el fin de alcanzar los cambios que se exponen en la Figura 2.



El paso del tiempo conduce irremediamente al aumento del número de personas en la familia. Para llegar a ser una empresa familiar multigeneracional es necesario invertir tiempo y promover acciones concretas que favorezcan el amor, la lealtad y el esfuerzo en la empresa común.

Al comparar estos datos con las actitudes de las personas calificadas como agentes de esfuerzo, lealtad e ilusión, proponemos un conjunto de cursos de acción fundamentado en las tipologías de miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar (Figura 1) y en las características que explican las diferencias entre el grupo de personas que son “agentes” y las “pasivas”, su polo opuesto en la matriz.

- **Crear un proyecto común:** el punto básico de los diferentes cursos de acción es la creación de un proyecto considerado como propio, al mismo tiempo que común a la familia, que motiva hacia el esfuerzo y hacia un comportamiento leal para su consecución.

El proceso de formulación y de comunicación de este proyecto –enfocado a lograr un compromiso compartido del futuro de la empresa y de la familia– tiene una gran influencia en el momento de conservar e incrementar las actitudes positivas de los “agentes”, y para cambiar las actitudes negativas de las personas “pasivas”.

- **Elaborar un protocolo familiar:** en íntima relación con el punto anterior se encuentra la formulación e implantación de un protocolo familiar que, explicitando el tipo de empresa familiar que se desea ser, defina el conjunto de principios y reglas que se han de vivir. Las normas escritas en este protocolo tratan temas como el trabajo de los miembros de la familia en la empresa, los modos de transmitir la propiedad y los procedimientos de ejercer el poder, y muchas otras que son consideradas por la familia importantes para asegurar unas relaciones fluidas entre la familia y la empresa. Con el protocolo se crea un conjunto de normas que darán lugar no sólo al establecimiento de un proceso honrado y justo de resolución de conflictos, sino también a un funcionamiento sereno que impida las acciones negativas de los disidentes activos.
- **Organizar reuniones de formación:** las reuniones de formación son otro tipo de foro que acostumbra a dar buenos resultados, y no es de extrañar, pues bastantes de los miembros de la familia suelen tener un nivel bajo de conocimientos en el campo de la empresa y de su dirección. En estas reuniones de formación se cubren aspectos más específicos y, en cierto sentido, de tipo técnico, como por ejemplo aprender a entender balances y cuentas de resultados, conocer la legislación sobre la empresa, conocer los estatutos de

la empresa familiar, comprender las responsabilidades y derechos de los diferentes órganos de gobierno, etc.

- **Organizar foros familiares:** también es importante organizar foros familiares que brinden una oportunidad a los “agentes” para motivar a los perezosos, desconfiados, desmotivados y a todos los que se sitúan en las celdas B, así como para estar muy atentos y encontrar modos que impidan las eventuales acciones de los disidentes.

Además, cuando el número de miembros de la familia es muy elevado o las personas están geográficamente dispersas, puede resultar de gran utilidad también la publicación y envío de boletines de noticias impresos, o por medio del correo electrónico. Este medio facilita un diálogo ágil y sencillo con las personas, con un contenido similar al de los foros de información.

- **Elegir a un “jefe emocional de la familia”:** estas medidas exigen una importante dedicación de tiempo, por lo que es fundamental delegar una parte de estas actividades en la figura del “jefe emocional de la familia”, una persona que sea centro del afecto y respeto de todos los miembros de la familia y tenga la voluntad operativa de tomar medidas que incrementen el compromiso. A veces resultará oportuno separar las responsabilidades del presidente del consejo de administración de la empresa de las del “jefe ejecutivo principal”. Además, se le puede sugerir una mayor dedicación a la promoción del compromiso familiar, mientras que se prepara a ser sustituido en el cargo de presidente, para pasar a ser jefe emocional de la familia.

No se puede detener el paso del tiempo que, en la empresa familiar, conduce de forma natural al incremento del número de miembros de la familia que tienen relación con la empresa. Por ello, si se quiere llegar a ser una empresa familiar multigeneracional, es necesario estar decidido a dedicarle tiempo y promover acciones concretas, como las comentadas en los apartados anteriores, para que los miembros de la familia, además de confiar en la empresa y en las personas que la gobiernan y dirigen, la amen porque la conocen. ■