

## DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: EL ÉXITO DE UNA VOCACIÓN COMPARTIDA

Por Enrique Mozo, colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar

**Un directivo no familiar (DNF) debería, por definición, mantener y potenciar las ventajas competitivas de las empresas. Las preguntas que surgen son... ¿cómo encontrar a los directivos, atraerlos y seleccionarlos bien? ¿Cómo motivarlos? ¿Cómo hacer que desarrollen sus capacidades? Y quizá lo más importante, ¿cómo conservarlos en la empresa familiar?**

Un factor característico de la empresa familiar es el hecho de que coexistan varios papeles clave (propietarios, directivos y familiares) en las mismas personas. Conviven también, forzosamente, dos culturas diferentes (la de la empresa y la de la familia), aunque suele ser cierto que las etapas de vida de la empresa están marcadas por las etapas de vida de la familia.

Algunos tópicos negativos rodean a modo de leyenda a la empresa familiar: que los directivos no familiares tienen un techo insuperable, que lo mejor se queda siempre para la familia con independencia de las capacidades profesionales, que es difícil dirigir la empresa hacia el crecimiento sin contrariar a los familiares... en dos palabras, que las empresas familiares tienen dificultad para crecer y dificultad para cambiar. No obstante, otros tópicos positivos pueden neutralizar los anteriores: la empresa familiar es, en general, más ágil y flexible (excepto quizá para internacionalizarse y para modificar su estructura), "sabes a quién rindes cuentas", está más enfocada al largo plazo siempre que haya un liderazgo claro, y ofrece oportunidades para carreras profesionales más rápidas.

Para que la situación sea óptima, el DNF debe reunir tres condiciones previas: la primera, conocer y comprender su propio estilo de dirección, y ver si éste es compatible con la cultura de la empresa familiar; la segunda, tener rasgos de liderazgo para complementar la cultura de la empresa familiar (mejorándola); y la tercera condición, 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 ha de ser consciente de su propia cultura y de los estilos de dirección propios de la misma, y tendrá que asegurarse de que sus DNF coinciden con sus estilos y culturas (y los complementan), de manera que puedan potenciar las fortalezas de la empresa familiar y ayudar a superar las etapas críticas.

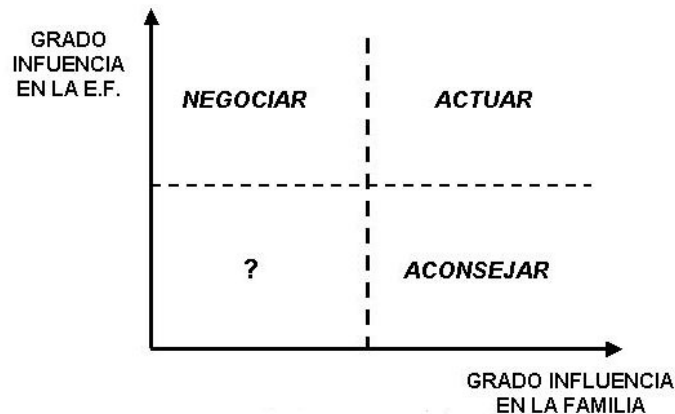
El Prof. Miguel Ángel Gallo sintetizaba cuatro roles clave del DNF:

- Apoyar y complementar al fundador o a quien lidere la compañía.
- Apoyar y aconsejar a la familia (en especial en las etapas críticas).
- Ayudar a incorporar a la siguiente generación.
- Ayudar a la continuidad de la empresa familiar como tal.

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'.

El siguiente gráfico, también obra de Miguel Ángel Gallo, ilustra que el DNF sólo podrá actuar si alcanza a la vez altos grados de influencia en la empresa y en la familia. Sino, únicamente negociará o aconsejará, según el caso.



Y como es obvio, el buen DNF nunca deberá aprovechar su influencia para introducir culturas o estilos inadecuados, sino que deberá ayudar a conservar la cultura de la empresa familiar, y contribuir a su evolución positiva.

¿Qué razones puede encontrar un DNF para permanecer en la empresa familiar? De acuerdo con las conclusiones del Prof. Guillermo Perkins, las tres más importantes serán: compartir los estilos de dirección y los valores de la familia; tener la posibilidad de desarrollar una carrera profesional intensa y rápida, dirigiendo alguna unidad

estratégica de negocio; y verse "incluido" en el grupo de la alta dirección de la Empresa Familiar. Otras razones no tan importantes podrían ser que la familia no intervenga demasiado en la empresa familiar, comparar la remuneración de un DNF con la de un directivo familiar, la necesidad de dar ejemplo de permanencia, la "profesionalización" de la empresa familiar, o la situación coyunturales del país, la economía, el mercado, etc.

Finalmente, ¿qué debería hacer la empresa familiar para atraer, motivar, desarrollar y retener a los buenos DNF? Seis puntos lo sintetizan:

1. Que en la organización exista delegación de poder, tanto para los directivos familiares como para los no familiares.
2. Que la delegación de poder sea auténtica (ni temporal, ni subsidiaria), y esté basada en la capacidad profesional y las necesidades estratégicas.
3. Que exista una verdadera vocación y estrategia de crecimiento y desarrollo, generando oportunidades profesionales y parcelas de poder, y dando lugar a nuevos retos profesionales.
4. Explicitar las "reglas del juego" (en la empresa y en la familia) ante los DNF y, sobre todo, no crear falsas expectativas.
5. Comprender que la "inclusión" significa también dar acceso al conocimiento intenso y profundo de la familia y sus problemas.
6. Contar con los DNF para superar las crisis económicas y de poder, que siempre ponen en juego la cultura, pero también crean y demuestran lealtades y, una vez superadas, otorgan autoridad moral en la organización y en la familia.

En resumen, directivos y empresas deben analizar sus capacidades, estilos y culturas, para averiguar si son complementarios, y si ambos tienen vocación suficiente para convivir juntos, potenciándose. Y en empresa familiar también es crucial que haya una gestión eficaz del recurso más escaso: el poder.