



Las relaciones interpersonales en la empresa familiar

Selección de artículos publicados en *Expansión*



Cátedra de
Empresa Familiar

Índice

Presentación	5
La comunicación en la empresa familiar	7
Empresa familiar: una suma de personalidades	9
Conocerse a uno mismo, un primer paso para construir relaciones de calidad	11
Familia: activo o pasivo en la empresa	13
Educación en virtudes en la familia empresaria	15
Liderar el cambio en la empresa familiar	18
Cómo crear una cultura empresarial sólida	20

Presentación

Durante ocho meses, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha colaborado semanalmente con el diario Expansión. Ha sido una colaboración por partida doble: cada semana se publicaba un artículo de síntesis, con apuntes conceptuales, pero siempre con un enfoque muy práctico, y una columna de opinión. Diversos colaboradores de la Cátedra y profesores del IESE han contribuido con su conocimiento y su experiencia: Pedro Nuño, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE; Carlos Sancho, abogado y profesor asociado IESE; Alfonso Chiner, colaborador científico de la Cátedra de Empresa Familiar; Joan de Dou, psiquiatra y profesor asociado del IESE, y Pablo Cardona, profesor del IESE.

Desde que se publicaron los primeros artículos, en octubre de 2007, hemos repasado diferentes aspectos de la empresa familiar: la sucesión, la fiscalidad, el Family Office, cuestiones legales... Sin embargo, en nuestra opinión el tema central es la familia y sus interrelaciones. Es el hecho diferencial de este tipo de empresas. Por ello nos ha parecido interesante recopilar los artículos que abordan los aspectos relacionales en la familia empresaria. En total son siete artículos de fondo que esperamos os resulten de interés.

En próximas *newsletters* publicaremos otros monográficos sobre temas como el gobierno corporativo o el proceso de sucesión.

Josep Tàpies
Titular de la Cátedra de Empresa Familiar

La comunicación en la empresa familiar

Publicado en *Expansión* el 7 de enero de 2008

Transmitir para implicar, interesar y convencer. Es una definición corta de la comunicación pero no por ello menos certera y la que en nuestra opinión mejor define el objetivo final de todo proceso comunicativo. A partir de aquí, el resto de cuestiones vienen por añadidura: ¿qué debemos o queremos transmitir? ¿Cuándo? ¿A través de qué canales? ¿A quién queremos interesar o convencer? ¿Para qué? De la respuesta a estas preguntas dependerá la praxis comunicativa, pero no el objetivo inicial: implicar, seducir y convencer a terceros.

Es necesario apuntar que la comunicación no es un hecho voluntario. En todas las relaciones sociales se produce un intercambio permanente de información. Incluso el silencio y la opacidad son también formas de comunicar, aunque poco efectivas porque obligan al receptor a un ejercicio temerario de interpretación por la falta de información. De hecho, el silencio es una puerta abierta a la rumorología, una actividad poco conveniente en cualquier organización.

Las empresas familiares son, al fin y al cabo, un escenario en el que se desarrollan relaciones entre personas. Así que inevitablemente se da en ellas un proceso de comunicación permanente que se ve afectado por las características propias de esta tipología de compañías. Repasaremos a continuación algunas reglas básicas para que dicho proceso redunde en un beneficio de la empresa y sus objetivos, independientemente del ámbito de comunicación ya sea interna o externa en el que se apliquen.

• Identificar objetivos

Sin objetivos no tiene sentido definir la comunicación como una herramienta estratégica. Debemos saber qué es aquello que queremos afianzar, consolidar, mejorar, cambiar, para analizar en qué grado puede ayudarnos la comunicación a hacer realidad esos objetivos. Son

demasiadas las empresas que han aceptado desde el punto de vista teórico la tesis de que la comunicación es muy importante pero que siguen sin saber en qué debe concretarse exactamente esa importancia.

• Querer comunicar

Hemos dicho que la comunicación se produce de forma inevitable, al margen del grado de conciencia que se tenga al respecto. Pero dirigir el proceso y pilotarlo sí requiere un acto de voluntariedad. La primera condición para garantizar el éxito del proceso está, precisamente, en el convencimiento de que queremos comunicar. Son demasiadas las empresas que otorgan a la comunicación un valor supuestamente estratégico en el discurso pero que no consiguen trasladar esa teórica importancia a la praxis. Decir que se quiere comunicar no es suficiente, hay que querer hacerlo y, por supuesto, asignar recursos (tiempo, principalmente, pero a veces también profesionales y presupuesto) para hacerlo posible.

• Elegir acciones y herramientas

Sólo tras la definición de los objetivos que perseguimos y estando dispuestos a asignar los recursos necesarios estaremos en condiciones de dar un paso más y situarnos ya en el terreno de juego operativo. En función de los objetivos fijados, los recursos disponibles, los públicos con los que debemos interactuar en el proceso comunicativo y tantas otras variables que deben tenerse en cuenta, elegiremos las acciones y herramientas más oportunas que deben ejecutarse de manera planificada y, al mismo tiempo, con cierto grado de flexibilidad.

• Gestionar la verdad

En los procesos de comunicación efectiva no hay sitio para la mentira. Cualquier acción que llevemos a cabo (sea dirigida al público interno o al externo) debe gozar de la credibilidad y fiabilidad necesaria. A la reprobación moral que la mentira merece, se añade además

el hecho que, una vez descubierta, pondrá en jaque no sólo las acciones de comunicación presentes, sino también las pasadas y las futuras. El límite de la flexibilidad en este apartado es el que viene definido bajo el concepto de gestionar la verdad.

- **Estar dispuesto a escuchar**

Para comunicar hay que estar dispuesto también a escuchar. Todos los públicos partícipes en el proceso han de tener la posibilidad de actuar, a su vez, también como emisores y no únicamente como meros receptores de información. Dificultar esta posibilidad es lastrar en demasía el proceso y lo abocará inexorablemente al fracaso.

- **Evaluar y corregir**

Al igual que todas las disciplinas que requieren planificación, la comunicación debe ser también evaluada en función de los resultados obtenidos. Será en función de éstos, y también de los sucesivos cambios que puedan introducirse en el capítulo de objetivos, que deberá darse continuidad a las acciones y herramientas utilizadas o, por el contrario, plantearse modificación o sustitución.

Estas seis reglas son aplicables a cualquier proceso de comunicación que se dé en el ámbito de la empresa familiar sean cuáles sean los públicos que participen del mismo: relaciones entre familiares, entre familiares y directivos, entre directivos y empleados, entre la propia empresa y los medios de comunicación, entre la empresa y el entorno social e institucional.

Pongamos por caso que fijamos entre los objetivos la captación de talento para nuestra compañía y sabemos de la poca predisposición de los alumnos MBA de las escuelas de negocio más prestigiosas para elegir como primera opción en la que desarrollar su carrera una empresa familiar. En primer lugar, deberemos estar convencidos de que, efectivamente, queremos comunicarnos con ese público objetivo y asignar los recursos

necesarios para poder hacerlo. A continuación deberemos elegir las acciones y herramientas para comunicarnos con ese colectivo determinado sin crear falsas expectativas y sin forzar en exceso la realidad de nuestra empresa. Por último, deberemos determinar si las acciones llevadas a cabo nos han permitido cumplir con el objetivo de incorporar a nuestra compañía el talento que requeríamos al principio. Hemos elegido un ejemplo al azar, pero este protocolo es aplicable a cualquier objetivo que nos planteemos: prevención del conflicto laboral con los empleados, relaciones entre los familiares-accionistas, relaciones con los medios de comunicación, etc. Siempre debe haber un motivo que actúe como objetivo, una predisposición a comunicar, unas herramientas que requerirán recursos y la necesidad de evaluar los resultados obtenidos.

La comunicación no puede evaluarse bajo parámetros meramente cuantitativos y tampoco técnicos como se hace demasiado a menudo. No existen reglas de oro que garanticen el éxito en distintos escenarios y tampoco las herramientas mágicas que puedan utilizarse de modo indiscriminado ante cualquier necesidad. ¿Mucha o poca presencia en medios? ¿Intranet? ¿Reuniones periódicas con orden del día y tiempo fijado de antemano? ¿Encuentros semanales del núcleo duro de la familia? ¿Revista interna? Depende. Todo puede valer o resultar contraproducente en función del escenario. La estandarización no sirve para la comunicación, del mismo modo que tampoco es aplicable a una red de ventas o a un plan financiero. Se dan diferentes necesidades y distintas realidades que requieren soluciones distintas. Ahora bien, lo básico es inmutable: saber para qué para determinar en qué modo, y hacerlo con la verdad por delante, escuchando y estando, siempre, dispuesto a rectificar.

Empresa familiar: una suma de personalidades

Publicado en *Expansión* el 24 de marzo de 2008

Elegimos amigos con cuya personalidad congeniamos, mientras que la relación con la familia nos viene dada. Lo mismo ocurre en la empresa familiar, donde algunos empleados no se eligen, sino que son parientes con distinto carácter y temperamento. ¿Dificulta este hecho las relaciones interpersonales? ¿Existe alguna receta mágica para gozar de buenas relaciones entre los miembros de una familia empresaria?

Una de las principales distinciones entre una empresa familiar y otra que no lo es, son las relaciones interpersonales. En el caso de la primera, éstas no se escogen, sino que vienen determinadas por la condición de familiar. Al mismo tiempo, en las relaciones entre empleados del mismo parentesco puede existir una confianza difícil de alcanzar con personas con las que no se mantiene un vínculo de sangre.

Pero, para que las relaciones interpersonales en la empresa familiar supongan una ventaja competitiva frente al resto de compañías, es necesario que éstas sean buenas; sólo así se alcanzará un alto grado de unidad de la familia, se afianzará el sentido de pertenencia y se garantizará la continuidad de la empresa a través del tiempo.

Autoconocimiento

Una de las maneras de obtener relaciones de calidad entre una familia empresaria es conseguir que cada uno de los miembros disfrute de un cierto grado de autoconocimiento. Y es que una familia no es sólo la suma de personas sino un grupo de individuos únicos con su propia personalidad, que deben comprender a fondo para gestionarla de la manera más adecuada.

El conocerse a sí mismo es un proceso, no una meta. Está orientado a descubrir nuestras fortalezas, así como las trampas en las que caemos una y otra vez al interactuar con la realidad externa. Esta introspección nos permite ser más conscientes de lo que realmente

nos mueve en el día a día, así como nuestros deseos y anhelos personales. Además, nos ayuda a descubrir y reconocer nuestros miedos. En definitiva, nos permite conocer nuestra reacción natural a unos sucesos externos que no se adaptan a nuestros deseos.

Un modelo de personalidad que integra aspectos de las diversas escuelas, en la actualidad ampliamente reconocido y aceptado por la comunidad científica, es el bio-psico-social.

¿Qué es la personalidad?

Este modelo define la personalidad como un patrón complejo de características psicológicas profundamente incorporadas y estables, formada por elementos cognitivos (pensamiento), volitivos (voluntad), afectivos (emociones) y tendencias conductuales (inclinaciones). Estas características psicológicas son en su mayor parte inconscientes, difíciles de cambiar y se expresan automáticamente en casi todas las áreas de funcionamiento del individuo.

La personalidad es el sello de identidad de quien lo posee. Puede describirse como una serie de características que definen la esencia de la persona. Esta esencia es intrínseca al individuo y proviene de la complicada matriz de determinantes biológicos y aprendizajes. En última instancia, comprende el patrón idiosincrásico de percibir, sentir, pensar, afrontar y comportarse de una persona.

Asimismo, la personalidad es la capacidad de funcionar de una manera autónoma y competente en el mundo. La personalidad madura permite al individuo relacionarse con los demás y con su entorno de un modo cálido, íntimo y con sentido amplio de sí mismo y de los otros. La personalidad madura dota al individuo de seguridad en sí mismo, sentido del humor, empatía, entusiasmo e iniciativa.

Un signo de madurez de la personalidad es que se produzca de forma natural una sensación subjetiva de satisfacción y suficiencia al realizar una actividad positiva para nuestra esencia como personas. Se trata de la autoestima. Por ello, la personalidad madura también otorga al individuo la capacidad de realizarse generando proyectos que le motivan.

La personalidad se compone de dos dimensiones básicas: el temperamento y el carácter. Con el temperamento se nace, mientras que el carácter se va desarrollando a lo largo de la vida del individuo.

Temperamento 'versus' carácter

Mientras el carácter está formado fundamentalmente por sentimientos de carácter psíquico, actitudes y valores, el temperamento comprende lo relacionado con el sustrato somático, dónde posteriormente se apoya el carácter.

Según el modelo bio-psico-social, el temperamento es un conjunto de rasgos psicológicos profundamente arraigados, determinados por la herencia genética. Son en su mayor parte inconscientes, muy difíciles de modificar y muchas veces se expresan automáticamente.

Los rasgos fisiológicos y morfológicos tienen un rol importante y fundamental en el desarrollo del temperamento. Y es que nuestro temperamento viene determinado por nuestro mapa genético, lo motiva que haya niños más activos, otros muy tranquilos y otros más risueños.

Algunos expertos sugieren que el temperamento está compuesto principalmente por cuatro parámetros: la persistencia a largo plazo, la aversión al riesgo, la búsqueda de novedad y la dependencia de la recompensa.

Por otro lado, el carácter se adquiere a lo largo del desarrollo personal, por lo que es susceptible al cambio. El carácter se desarrolla dinámicamente a través de las propias acciones, de las experiencias, del aprendizaje,

de la educación recibida y del entorno cultural y social al que la persona se ve expuesta.

El carácter se somete continuamente a influencias psíquicas y ambientales, con las que interactúan la autoconciencia de uno mismo, los recursos personales y la libertad personal, dando lugar a cambios en la personalidad. Naturalmente, estos cambios podrán ser mayores o menores, positivos o negativos.

Además, el carácter es el resultado de la autoconciencia de uno mismo y la forma en que se manejan los valores y objetivos escogidos individual y libremente. Es decir, lo que decidimos sobre nosotros mismos intencionalmente.

Siguiendo el modelo bio-psicosocial, el carácter es entendido como el conjunto de características de personalidad que se estructuran y se modifican a lo largo de la vida, por medio de mecanismos de aprendizaje en el medio socio cultural. El carácter madura en la edad adulta e influye en las intenciones voluntarias y en la capacidad para interactuar con el mundo personal y social; se compone de valores, objetivos, estrategias de afrontamiento y creencias sobre uno mismo, los demás y el mundo externo.

Desde una visión más relacional, el carácter se desarrolla en torno a las relaciones que la persona establece y mantiene consigo mismo (autodirección), con los demás (cooperación) y con el mundo (trascendencia).

En el próximo artículo veremos cómo analizar nuestro carácter y temperamento, y cómo dirigir este autococimiento a mejorar nuestras relaciones con el resto de nuestros colegas de trabajo cuando éstos son, además, nuestros familiares.

Conocerse a uno mismo, un primer paso para construir relaciones de calidad

Publicado en *Expansión* el 31 de marzo de 2008

La semana pasada, describíamos el autoconocimiento como una herramienta esencial para construir relaciones de calidad entre los miembros de una familia empresaria y analizábamos el concepto de personalidad, así como el de sus dos dimensiones básicas: el temperamento y el carácter. En las líneas que siguen, expondremos brevemente cómo se desarrollan los rasgos de personalidad y descubriremos que, a través del conocimiento de uno mismo, podemos mejorar las relaciones dentro de la empresa familiar. En la actualidad, existen clasificaciones aceptadas por la comunidad científica que se han ido desarrollando a partir de la psiquiatría y de la psicología. Éstas explican la personalidad mediante lo que se entiende como rasgos de personalidad.

Las tendencias entrelazadas que le dan consistencia al temperamento e influyen en la personalidad se conocen como rasgos de personalidad. Éstos se muestran como estilos de comportamiento dentro de las relaciones interpersonales y en las distintas maneras de reaccionar a estímulos del ambiente. También en los estados mentales recurrentes interiores o cognitivos, así como en los estados de ánimo habituales de la persona. De este modo, se puede decir que los rasgos de personalidad se refieren a la manera en que se manifiesta la personalidad, es decir, la manera de actuar de cada individuo y que depende del temperamento y del carácter.

Personalidad

Los rasgos de personalidad son dimensiones continuas de variabilidad en algunas características. Se puede decir que una persona tenderá a comportarse de una u otra manera dependiendo de la presencia o ausencia de determinados rasgos de personalidad. De este modo, la psiquiatría y la psicología han estudiado los trastornos de la personalidad para realizar una clasificación de los diferentes rasgos de personalidad. Hay que tener siempre en cuenta que los rasgos de perso-

nalidad no son buenos ni malos, mientras no lleguen a convertirse en trastornos de personalidad. Si se conocen, existe un autocontrol por parte del individuo y son bien utilizados, los rasgos de personalidad representan el mayor tesoro de una persona.

Cuando la personalidad se ha ido desarrollando de modo anómalo y el individuo ha ido adquiriendo rasgos de personalidad y formas de reaccionar que son disfuncionales y repetidos, se puede hablar de un trastorno de personalidad. Éste suele ser un problema para la interacción con otras personas y su entorno. Normalmente, los trastornos de personalidad no son percibidos por uno mismo, sino por la gente que nos rodea, quienes sufren las consecuencias las actitudes y comportamientos asociados a los mismos.

Los rasgos y los trastornos de personalidad se consolidan generalmente en la etapa de la adolescencia y persisten a lo largo de la vida. Son como las dos caras de una misma moneda. Por un lado, si se salen de control, si no se conocen o no se utilizan correctamente, pueden llegar a ser una debilidad que amenaza el funcionamiento autónomo y competente del individuo en el mundo. Por otro lado, pueden ser una gran fortaleza que dote a la persona de seguridad en sí misma, sentido del humor, empatía, entusiasmo e iniciativa.

Autoconocimiento

Como explicábamos la semana pasada, el autoconocimiento es fundamental para lograr un equilibrio psicológico y una estabilidad emocional. El conocimiento de uno mismo implica llegar a conocer nuestras fortalezas, así como nuestras limitaciones, nuestras principales tendencias, pautas de conducta, hábitos, rasgos temperamentales, intereses, anhelos, motivaciones, así como el saber interpretar y gestionar nuestras emociones adecuadamente en cada situación. Todo este conjunto de características personales son nuestro sello de identidad, es nuestra esencia, lo que nos hace únicos.

Sin embargo, es un proceso que muchas veces puede generar pánico escénico, ya que implica mirar hacia el interior de uno mismo y conocer quiénes somos realmente. Por esta razón debemos ser conscientes de los beneficios que este camino nos brinda. Si se es miembro de una familia, nos ayudará a profundizar en nosotros mismos y a ser más conscientes de la manera en que interactuamos con cada uno de los familiares.

Partiendo del conocimiento de nuestra personalidad, podremos establecer relaciones saludables en el interior de nuestra familia. Para mejorar el autoconocimiento, debemos tener en cuenta tres aspectos:

- Establecer nuestro propio DAFO. Hay que trabajar constantemente y profundizar en el conocimiento de uno mismo. La tarea no es fácil puesto que la tendencia al autoengaño es una actitud muy habitual entre los seres humanos. Pero el conocimiento de la personalidad de uno mismo es un paso necesario en la búsqueda del equilibrio y la estabilidad emocional. Sólo así seremos capaces, pongamos por caso, de evitar actuaciones y hábitos de conducta que no guarden relación con nuestra propia naturaleza como individuos.
- Saber escuchar para poder negociar. Todas las relaciones personales requieren de la capacidad de uno para llevar a cabo ejercicios de alteridad. Ponerse en la piel del otro y, sobre todo, escucharle y dedicarle atención e interés, no sólo es necesario para retroalimentarnos como personas, sino que también hará posible nuestro crecimiento individual a través de las experiencias y puntos de vista de otros individuos. Saber escuchar es, a fin de cuentas, un ejercicio de respeto hacia quien nos rodea y también hacia nosotros mismos.
- Mantener alineados los valores y los hechos. Cada individuo llega a la edad adulta con un conjunto de principios, valores y experiencias a través de los cuales interpreta la realidad. Si hemos trabajado en pro-

fundidad el autoconocimiento, debemos ser capaces de saber cuáles son nuestros principios y valores fundamentales. Esto es, cuál es la columna vertebral de nuestra cosmovisión. Para mantener una actitud vital lo más armónica posible, es necesario que nuestras actuaciones estén alineadas con dichos valores. A través de ellos, podremos seguir profundizando en las autorreflexiones e incorporar a nuestra persona también el *feed-back* que recibimos en nuestras relaciones con los demás.

Es importante resaltar que el pleno conocimiento de uno mismo es más una aspiración que una realidad, ya que es imposible lograr un autoconocimiento absoluto. Esto se debe a que continuamente surgen nuevas facetas de nuestra personalidad, las cuales son aún desconocidas, ya que su realidad es altamente compleja y se ve afectada por el desarrollo evolutivo de cada persona. Sin embargo, una vez que hemos iniciado el ejercicio de mirar hacia nuestro interior, podemos decir que hemos iniciado el camino hacia una personalidad más sana y equilibrada, y nos hemos abierto a la gran oportunidad de conocernos a nosotros mismo, cada día un poco más.

Familia: activo o pasivo en la empresa

Publicado en *Expansión* el 7 de abril de 2008

La empresa familiar tiene, en su identidad como empresa, las mismas características que una empresa no familiar. La diferencia que la hace única, es el vínculo de pertenencia a una familia o grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma.

En este artículo nos ocuparemos de la familia en el sentido más genérico del término; es decir, de la familia entendida como aquel grupo de personas que comparten lazos de sangre y que tienen como función básica ser el primer grupo de socialización del individuo. Es en el seno de la familia donde se transmite a los hijos las pautas de comportamiento que les permitirán evolucionar y donde adquieren los niveles de autonomía necesarios para desenvolverse en sociedad.

Evidentemente, que la familia cumpla esta función es esencial en la trayectoria vital de cualquier persona, sea miembro de una empresa familiar o no lo sea. Pero en el caso de las empresas familiares, el hecho de que la familia desempeñe con éxito este rol socializador puede constituir un valor añadido y una ventaja competitiva para el negocio. Si, por el contrario, esta estructura primaria no funciona como es deseable, es poco probable que una estructura más compleja, como es la familia empresaria y, en última instancia, la empresa familiar, sobreviva.

La familia tiende a ser un sistema regido por aspectos emocionales. La pertenencia como miembro de la familia es estable e incondicional, mientras que la pertenencia a la empresa es inestable y variable. El elemento clave en un sistema familiar son las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo familiar que determinan el funcionamiento de la familia.

Cohesión y adaptabilidad

A finales de la década de los setenta, en la Universi-

dad de Minnesota, el profesor David Olson, junto con sus colaboradores Candyee Russell y Douglas Sprenkle, elaboró la Escala de Evaluación de Adaptabilidad y Cohesión Familiar de Olson, uno de los métodos más utilizados para evaluar el funcionamiento de los sistemas familiares. A partir de 20 preguntas, que tienen que ser respondidas individualmente y que proporcionan las percepciones de cada miembro de la familia en relación a aspectos como la autoridad, la disciplina, la responsabilidad y obligaciones en el propio entorno, el profesional de la psiquiatría o de la psicología obtiene indicadores que le permiten clasificar a las familias en diferentes tipos. De esta escala resultan tres dimensiones en la evaluación de los sistemas familiares: la cohesión, la adaptabilidad y la comunicación.

La cohesión es entendida como el vínculo emocional que existe entre los miembros de la familia y al grado de intimidad que cada uno de ellos siente con respecto a los otros. Es el vínculo emocional por el que se perciben más o menos cercanos a los demás. La Escala de Olson distingue cuatro tipos de familia en función del grado de cohesión. En el grado más alto se encuentra la familia enredada (como en un plato de espagueti), caracterizada por una sobreidentificación familiar que impide el desarrollo individual. En este tipo de familias los límites generacionales son difusos, hay una gran unión entre padres e hijos y los amigos son compartidos de manera asfixiante entre los miembros.

En el grado más bajo de cohesión se encuentra la familia desprendida caracterizada por la existencia de límites rígidos entre los subsistemas familiares, por una gran autonomía individual y cuyos miembros se encuentran separados física y emocionalmente. Aquí las decisiones individuales priman sobre las colectivas y los diferentes miembros no se identifican con el resto de los familiares.

En el punto medio

En los niveles intermedios de cohesión, la Escala de Olson distingue la familia separada y la familia unida. La separada se caracteriza por la independencia moderada de los miembros de la familia. Éstos toman decisiones individualmente pero se muestran equilibrados tanto cuando están solos como cuando están acompañados de sus familiares, y cuentan con amigos individuales y en la familia. Es un modelo muy parecido al de la familia unida, que se diferencia por un mayor grado de dependencia entre los miembros y un vínculo emocional un poco más estrecho entre ellos pero respetando las libertades individuales. Existe una fuerte coalición marital, pero a la vez unos límites generacionales definidos.

La segunda dimensión, la adaptabilidad, es definida por Olson como la habilidad de un sistema familiar para modificar su estructura ante las nuevas situaciones propias del desarrollo vital evolutivo de toda la familia, como pueden ser nuevos nacimientos, muertes, el período de adolescencia de los hijos o jubilaciones. En el grado más bajo de adaptabilidad se sitúa la familia rígida, que se caracteriza por un liderazgo autoritario, padres muy controladores con roles muy definidos y estereotipados, con capacidad de negociación limitada y que además imponen reglas familiares muy estrictas.

A la inversa, en el grado de adaptabilidad más alto de la Escala se encuentra la familia caótica, en la cual no existe una persona que ejerza el liderazgo y hay una ausencia del control paterno. Se distingue por una falta de disciplina efectiva, poco respeto por la jerarquía y por la ausencia de roles, lo que conlleva cambios frecuentes en las reglas de funcionamiento familiar y, por lo tanto, poca estabilidad del sistema.

Los tipos intermedios, por lo que se refiere a adaptabilidad, son denominados en la Escala Olson familia estructurada y familia flexible. Éstas son familias con ro-

les y responsabilidades estables en el hogar, pero que a la vez tienen la posibilidad de modificarlos cuando se tienen que enfrentar a nuevas situaciones propias de la evolución familiar. Tienen reglas predecibles pero al mismo tiempo flexibles cuando es necesario y la toma de decisiones es consensuada con roles activos y participación de todos los miembros de la familia.

Éxito familiar y empresarial

Las familias que tienen un funcionamiento adecuado, es decir, que son capaces de adaptarse a las diferentes situaciones de la propia evolución familiar, que tienen el grado de cohesión necesario para mantenerse unidas pero cuyos miembros son capaces de desenvolverse separadamente, pueden considerarse exitosas. Serían aquellas que se sitúan en los grados intermedios de la Escala de Olson.

La familia empresaria se caracteriza por poseer un sentido de unidad y compromiso con el proyecto empresarial. Pero para que se consolide, antes tendrá que haber cumplido con sus funciones como familia propiamente dicha. Las fortalezas que una familia tiene se ven reflejadas en el comportamiento de cada uno de sus miembros: mayor autonomía, más seguridad, satisfacción con la vida, etc. Estas cualidades pueden llegar a ser la gran diferencia y la gran ventaja competitiva que una familia empresaria puede tener, y sólo se adquieren en el entorno familiar.

La familia puede ser, pues, el gran activo para una empresa, pero también puede convertirse en el gran pasivo. Si cumple sus funciones básicas, la empresa familiar tendrá más probabilidades de éxito y de continuidad a través del tiempo. Por el contrario, si las relaciones en el interior de la familia están deterioradas, el futuro de la empresa familiar será poco prometedor.

Educación en virtudes en la familia empresaria

Publicado en *Expansión* el 14 de abril de 2008

Sabéis que el comienzo es la parte más importante de cualquier obra, especialmente, en el caso de una cosa joven y tierna; pues en esa época se forman el carácter y se graba mejor la impresión deseada... ¿Cometeremos el desatino de permitir que los niños oigan cualquier historia que pueda inventar cualquier persona y que sus mentes reciban ideas que en general son lo contrario, de aquello que deseamos que ellos tengan cuando crezcan? No podemos permitirlo... cualquier cosa que la mente reciba a esa edad puede volverse indeleble e inalterable, y por tanto es sumamente importante que las historias que oyen los pequeños sean paradigma de pensamientos virtuosos.

Entonces, nuestros jóvenes morarán en una tierra de salud, entre bellas vistas y sonidos, y recibirán lo bueno en todo, y la belleza, emanación de obras gráciles, se introducirá en ojos y oídos como una brisa saludable de una región más pura, e inadvertidamente guiará el alma, desde los primeros años, hacia la semejanza y simpatía con la belleza de la razón. No puede haber formación más noble”.

Platón describía así en una de sus más célebres obras, *La República*, la importancia de educar a los hijos desde temprana edad, ya que el modo en que guemos su mente y sus actos en los primeros años determinará el modo en que perciban y se enfrenten al mundo cuando sean mayores.

La semana pasada, explicábamos que una de las principales funciones de la familia es precisamente la de acompañar a los hijos en su desarrollo personal y asegurarse de que adquieran los niveles de autonomía necesarios para desenvolverse en sociedad. Cualquier persona, desde que nace, está expuesta a influencias del entorno: en la escuela -y más tarde en el trabajo-

los amigos, los medios de comunicación... El niño crece rodeado de agentes externos que transmiten valores y modelos de comportamiento, a veces contradictorios y que pueden llegar a confundirlo.

La familia, y concretamente los padres, tiene la difícil tarea de guiar a los hijos y ayudarlos a enfrentarse a este entorno complejo. Los padres tienen el deber de educar a los hijos en la toma de decisiones correctas y procurar que adquieran aquellas cualidades que les ayudarán a superar dificultades y que los conducirán al éxito, tanto personal, como profesional. Deben acostumbrarles al ejercicio de hábitos operativos buenos; en otras palabras: enseñarles a ser virtuosos.

Educación en virtudes es, o debería ser, una de las mayores preocupaciones de todos los padres. Pero cuando un hijo nace en un entorno de abundancia de recursos materiales, como puede ser el de una familia empresaria, la preocupación debería ser todavía mayor. En un ambiente en el que nunca ha faltado de nada, en el que a veces muchas cosas se han obtenido sin esfuerzo y donde el éxito ha venido dado, es fácil olvidar o descuidar la enseñanza de aquellas cualidades que, en cualquier momento, pueden ayudar a las nuevas generaciones a superar dificultades.

Ser virtuoso, pero ¿cómo?

La preocupación por las virtudes y por cómo comportarse de forma virtuosa ha sido motivo de preocupación y de debate a lo largo de la historia. Son muchos los autores que se han preguntado qué es ser virtuoso y que se han aventurado a enumerar las virtudes que deberían guiar el comportamiento humano.

Ya en la Grecia Clásica se instauraron las que todavía se conocen como cuatro virtudes cardinales. Para Platón,

iban asociadas a cada una de las partes que tiene el alma según su teoría. La virtud de lo racional es la prudencia, la de lo irascible la fortaleza y la de lo concupiscible es la templanza o moderación. La cuarta, y la más importante según este sabio griego, es la justicia, que surge cuando cada parte del alma desempeña correctamente su tarea y que actúa como rectora de las otras tres.

También Adam Smith, mundialmente conocido como máximo exponente de la economía y también gran filósofo, se preocupó por analizar en qué consiste la conducta virtuosa. En su *Teoría de los sentimientos morales* (1759), explica que “el hombre que actúa de acuerdo con las normas de la perfecta prudencia, de la estricta justicia y de la exacta benevolencia puede decirse que es perfectamente virtuoso”. Según este economista del siglo XVIII, a estas tres virtudes les tiene que seguir otra muy diferente: la del autodominio, que nos hace capaces de controlar nuestras pasiones cuando nos distraen del buen camino.

Otro personaje célebre que se aventuró a enumerar las virtudes que llevan a una persona al éxito es Benjamin Franklin. El que fue uno de los padres de la independencia estadounidense, además de escritor, científico e inventor (por nombrar algunas de sus múltiples facetas) consideraba que los trece pilares de una conducta virtuosa eran: la templanza, el silencio, el orden, la resolución, la frugalidad, la laboriosidad, la sinceridad, la justicia, la moderación, la pulcritud, la tranquilidad, la pureza y la humildad.

Nuevas generaciones

Hasta aquí, algunos ejemplos de virtudes que pueden ayudar a los jóvenes a andar por buen camino pero, cuando estamos hablando de aquéllas que contribuyen al éxito de un familia empresaria, ¿en cuáles es importante enfatizar? ¿Cómo debe educar el fundador al que será el sucesor de la empresa familiar? ¿Qué virtudes y

valores ayudarán a los herederos a mantener el negocio próspero?

En 2004, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE publicó el documento de investigación *Características de las empresas familiares exitosas*, en el que se mencionaban las cinco virtudes fundamentales que parecían haber cultivado los miembros de las familias empresarias de éxito para el buen funcionamiento de este tipo de negocios:

- **Excelencia.** Hay que entenderla como un constante afán de superación del hijo en su desempeño dentro de la empresa familiar. Esto significa voluntad de prosperar individualmente, pero también de mantener la empresa en el nivel más alto. Supone, asimismo, estar siempre dispuesto a aprender de los demás, ya sea de otras empresas, de trabajadores no familiares o de asesores externos.

- **Trabajo.** Aunque parezca una obviedad, no todos los padres saben transmitir a sus hijos la cultura del esfuerzo. Nacer en un entorno de abundancia de recursos materiales y entrar a formar parte de una empresa próspera pueden llevar a una actitud de relajación y excesiva confianza. Pero, sin trabajo, el éxito es insostenible, por lo que el joven empresario deberá aprender que mantener el negocio implica sacrificios.

- **Iniciativa.** Para que una empresa familiar sea exitosa, tiene que poder adaptarse en cualquier momento a posibles cambios del entorno. Esto implica, por parte de los que ejercen responsabilidades directivas, tomar decisiones y, en la mayoría de las ocasiones, asumir riesgos financieros. Es necesario transmitir a las siguientes generaciones la capacidad de asumir riesgos.

- **Simplicidad.** Los miembros de la familia empresaria tienen que ser gente sencilla. Es necesario enseñar a

los hijos a no ser ostentosos, ni presumir de tener un negocio próspero, lo que no es contradictorio con estar orgullosos de la empresa.

- **Austeridad.** Hay que educar a los hijos para que sean prudentes con sus gastos desde edades tempranas, ya que en un futuro será necesario que vigilen cada inversión en la empresa y que estudien detalladamente cada proyecto, puesto que el negocio familiar estará en sus manos.

Si tuviésemos que resumir lo que fue publicado en aquel documento en una sola frase, éste podría ser el mensaje para la generación en el poder: no hay que enseñar a vivir de la riqueza, sino dar la oportunidad de aprender a generarla.

Liderar el cambio en la empresa familiar

Publicado en *Expansión* el 2 de junio de 2008

El cambio y la evolución forman parte de la naturaleza de las personas. Cambiamos como individuos y muta también el entorno con el que estamos obligados a interactuar a diario. Ello acontece con los individuos, pero lo mismo sucede con todo aquello creado por las personas, incluidas, por supuesto, las empresas, sean éstas familiares o no.

Dejaremos a un lado en este artículo aquellos cambios que se producen de manera inconsciente, como parte de una evolución natural para centrarnos en aquellos procesos deseados, incentivados y acelerados por una necesidad de adecuar la compañía a una realidad para la que la empresa no está preparada.

Dado que el cambio es en sí mismo el objetivo más difícil de conseguir, trataremos a continuación de proporcionar algunas pautas que pueden resultar de ayuda a la hora de iniciar un proceso que debe resultar exitoso. Las pautas que señalamos fueron desarrolladas en 1999 por J. Kotter en su libro *What Leaders really do*, y creemos que son plenamente aplicables a la realidad de la empresa familiar.

Crear la necesidad de cambio

El primer paso que debe darse es crear entre las personas que forman parte de la empresa la necesidad urgente de cambio por el bien de la compañía y de sus stakeholders. Es decir, compartir con los demás la convicción de que el cambio es inaplazable e imprescindible para ajustar el funcionamiento de la empresa a una nueva realidad. Cuántas más voluntades sumemos a la necesidad de cambio, menores serán las reticencias que se hagan visibles en el proceso de implementación del mismo. La creación de esta necesidad convierte el cambio en un proyecto compartido y no solamente en algo impuesto y dirigido. Cuantas más personas com-

partan la necesidad, mayor será el compromiso para hacer real el cambio.

Designar un equipo fuerte

El cambio debe tener el tratamiento de un proyecto estratégico y, en consecuencia, debe haber un equipo que se responsabilice del mismo, determine actuaciones, prescriba un calendario y vele por la consecución en tiempo y forma de los objetivos fijados. Este equipo ha de ser del máximo nivel y debe contar con el apoyo necesario para hacer valer su autoridad cuando el momento lo requiera. Obviamente, la propiedad ha de haber asumido el cambio que puede afectar plenamente a la visión de la empresa familiar.

Una visión clara del cambio

La necesidad y voluntad de cambio deben traducirse en una visión clara, sin ambigüedades y que reduzca al mínimo la capacidad de interpretación de los actores implicados en el proceso de cambio. Es decir, se trata de que exista una coincidencia en la finalidad a conseguir, y ello pasa por minimizar la posibilidad de diferentes interpretaciones en los objetivos.

Comunicar la visión

En relación con lo anterior, es preceptivo comunicar de manera diáfana a todas las personas involucradas en el proceso de cambio la visión de aquello que va a cambiar y de qué manera va a hacerse. No sería lógico esperar que la gente acepte con entusiasmo aquello que desconoce. En el fondo, los procesos de cambio son, en cierto modo, procesos de crisis que requieren de información fiable, puntual y compartida. La comunicación es, sin duda, una herramienta estratégica de primer nivel en la gestión del cambio y esta deberá tratarse de modo diferente, pero intensamente en los tres niveles de toda empresa familiar: familia, propiedad y empresa (negocio).

Facultar a los implicados

Cuantas más personas actúen de inicio en el proceso de cambio, menores serán las reticencias del conjunto. Debe extenderse la percepción que el cambio actúa en beneficio de todos y que, además, tiene en cuenta a todo el mundo y es imposible de conseguir sin la implicación del conjunto. Por ello, es necesario que de inicio se pongan en marcha algunos indicadores de cambio que sean fácilmente realizables por la totalidad de personas que conforman la compañía. Si actuamos así, convertiremos a todo el mundo en motor de cambio y multiplicaremos la potencia inicial de nuestro proyecto.

Asegurar resultados a corto

Al igual que con la mayoría de proyectos, fijar algunos objetivos que sean alcanzables en el corto plazo tiene una serie de ventajas que ayudan a dar credibilidad al proceso. Junto al beneficio de la credibilidad, empíricamente demostrada con esos objetivos ya alcanzados casi desde el inicio, se consigue, además, una motivación extra para todas las personas que han aceptado de grado y con ilusión el proceso de cambio. Al mismo tiempo, los éxitos iniciales suponen también una desautorización en toda regla para los pesimistas que, inevitablemente, están presentes en todo proceso de este tipo.

Crear un impulso y aprovecharlo

Todos los proyectos cuentan con un plus de motivación al principio. Un proceso de cambio no es la excepción. Por tanto, es muy importante aprovechar el impulso inicial para acometer de entrada aquellos cambios que preveamos más difíciles y complejos. Si actuamos de este modo, la organización y la familia se darán cuenta de que efectivamente el proyecto de cambio es una realidad que va más allá de la palabrería. Además, haciendo realidad los cambios más complejos, al principio estaremos de nuevo quitando argumentos a todos los que se muestran reticentes, pesimistas o claramente contrarios al proceso de cambio iniciado.

Cultura de la organización

Los nuevos comportamientos que vayan haciéndose realidad durante todo el proceso deben incorporarse a la nueva cultura de la organización. Es decir, aquello que surge como algo excepcional durante la implantación del cambio debe convertirse en rutinario y a partir de ese momento formar parte del ADN de la organización.

Naturalmente, a todas estas recomendaciones debe sumarse la necesidad de tener en cuenta la cultura de la organización, la consideración del tipo de organización con el que se cuenta y su entorno. Nuevamente, como en todo proyecto, hay que tener claro desde el principio que un proceso de cambio requiere recursos para su puesta en práctica. En este sentido, se hará bien en no subestimar la necesidad de los mismos en lo que a personas y tiempo se refiere.

A la hora de valorar y comprender mejor cuál es el modelo de compañía que tenemos entre manos y por qué modelo de implantación del proceso de cambio queremos apostar, es fundamental arrancar desde los valores para comprender qué tipo de estrategia será posible acorde con los mismos y actuar en consecuencia. Sería un error emprender el cambio por el cambio, sin una razón fundamentada.

Cómo crear una cultura empresarial sólida

Publicado en *Expansión* el 23 de junio de 2008

Por Helen Wilkinson, investigadora asociada del IESE

A principios de los años ochenta, el mundo empresarial, marcado por la crisis del petróleo, trataba de encontrar nuevas soluciones. Aparecieron unos cuantos best sellers, como el conocido *En búsqueda de la Excelencia*, de Tom Peters y Robert H. Waterman, que pusieron al descubierto que la clave del éxito no residía en unas determinadas estrategias, sino en algo de lo que se hablaba muy poco hasta entonces: la perspectiva cultural. Hoy en día, empresas familiares y no familiares siguen preocupándose por construir y transmitir una cultura que fomente el compromiso de las personas en un proyecto común.

¿Cuál es problema? Muchas empresas están enfocadas exclusivamente al beneficio económico, y éste por sí solo no es capaz de motivar. Numerosos estudios, como los de Collins y Porras, demuestran que las empresas de éxito se distinguen por ser capaces de combinar objetivos exigentes y ambiciosos con un sentido de misión y unos valores que van más allá del beneficio, y estimulan el cambio a través de la mejora continua.

La cultura empresarial comprende tres ejes fundamentales: misión, valores y competencias (comportamientos), que deben estar alineados para crear una cultura consistente. Sólo si se cumplen esas condiciones, la empresa dejará de ser un conjunto de personas que funcionan como una máquina para convertirse en una institución con identidad propia y con unos fines compartidos por todos sus miembros.

Misión

Empecemos con la misión. Hoy son muchas las empresas que cuelgan en sus paredes (o en su página web) un enunciado de misión. Pero eso, por sí solo, no ga-

rantiza que esa misión esté viva. La misión ha de tener un contenido motivador. De ahí la importancia de incluir en ella no sólo el beneficio del accionista, sino el desarrollo de los empleados y la específica contribución a la sociedad. Pero sobre todo, ha de ser creíble. Por ejemplo, de nada sirve que los empleados ocupen un lugar destacado en la misión si la empresa no apuesta por su formación y reciclaje profesional.

Valores

Sigamos con los valores. Un estudio llevado a cabo por Cardona y Rey en empresas españolas y portuguesas pone de manifiesto que más de la mitad de los empleados no comparten los valores propugnados por la empresa. ¿Cómo pueden las empresas superar ese desacuerdo? Los valores han de guardar una coherencia con los objetivos corporativos y la misión. De nuevo, si la empresa proclama que entre sus valores está el espíritu de servicio y luego no sanciona las actitudes individualistas de algunos empleados, los valores quedarán en papel mojado.

Competencias

Por último, los comportamientos y actitudes de quienes trabajan en la empresa deben secundar la misión y los valores de la misma. Más allá de los objetivos, su compromiso con la misión les llevará a sentir el proyecto empresarial como propio y a contribuir con todos los recursos a su alcance. Para hacerlo eficazmente, necesitarán contar con competencias como la visión de la organización, que les permitirá comprender las interdependencias entre departamentos; la comunicación y el trabajo en equipo, imprescindibles para mantener la implicación de todos en el proyecto; o el equilibrio personal, para saber reaccionar adecuadamente a las distintas circunstancias.

La empresa familiar es un marco idóneo para potenciar una cultura corporativa fuerte, anclada en la misión. Y es que, por lo general, las empresas familiares tienen claro el por qué y para qué de su existencia. Para complementar esta misión, sólo necesitan descubrir cómo quieren contribuir a la sociedad y formar un equipo que crea en esos principios y los lleve a la práctica.

Parece fácil, pero no es algo que pueda improvisarse o limitarse a los códigos escritos. La cultura empresarial es algo vivo y cambiante que sólo se construye con un liderazgo que extienda el compromiso a todos los niveles de la organización.



Cátedra de
Empresa Familiar