



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 570

Septiembre de 2004

MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN
EN LA EMPRESA FAMILIAR:
COMO INCREMENTAR SU "UNIDAD" Y "COMPROMISO"

Miguel A. Gallo*
Kristin Cappuyns**

Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor de Dirección General, IESE

** Investigadora Asociada, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2004, IESE Business School

MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA FAMILIAR: COMO INCREMENTAR SU “UNIDAD” Y “COMPROMISO”

Resumen:

Este estudio pionero en el campo de la empresa familiar mide el grado de compromiso que sienten los miembros de la familia no activos hacia la empresa familiar. A su vez, permite concienciar a las familias de la responsabilidad social que tienen a la hora de informar, formar y motivar a sus miembros. La importancia de este tema radica en el hecho de que ya se ha confirmado en un gran número de publicaciones que una de las mayores ventajas competitivas de las empresas familiares frente a empresas no familiares, es justamente la unidad y el compromiso.

La verdadera unidad y compromiso no se reducen a vínculos económicos, sino también en vínculos afectivos profundos y en un sustrato cultural compartido que hace que formen toda una empresa familiar multigeneracional.

Este documento evalúa y analiza los diferentes grados de compromiso encontrados en la muestra y comenta cuál es el peligro de la erosión de los niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”. Además, ilustra claramente que para poder ser una empresa familiar multigeneracional se tiene que estar decidido a dedicar tiempo y a llevar a cabo acciones 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.

Palabras clave: empresa familiar, valores familiares, agentes de compromiso y sostenibilidad de la unidad familiar.

MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA FAMILIAR: COMO INCREMENTAR SU «UNIDAD» Y «COMPROMISO»¹

1. Introducción

Es bien conocido que la fortaleza esencial de una empresa familiar, para lograr un desarrollo y evolución que tenga éxito a lo largo de múltiples generaciones, es la “unidad” de los miembros de la familia que forman parte de la comunidad de personas que es toda la empresa. Unidad que incluye el doble aspecto de unidad de ellos entre sí, unidad de ellos y con su empresa.

Como se ha descrito en diversas ocasiones (Gallo et al., 2001), esta unidad no se puede conseguir sin la aportación de un tipo particular de energía, que consiste en el “compromiso” de las personas de la familia de tomar las decisiones que resultan adecuadas para la acertada dirección estratégica de la empresa y que, al mismo tiempo, ayudan a no caer en las trampas (Gallo, 1997) que se presentan en las relaciones de la familia con su empresa, o que ayudan a salir de ellas cuando se ha caído.

Por otra parte, es natural esperar que en una empresa familiar que reúne las características de ser multigeneracional y exitosa en su crecimiento y evolución existan un número significativo de miembros de la familia, tanto miembros consanguíneos como sus cónyuges, que ni trabajan en la empresa, siendo algunos de ellos accionistas, así como otros con altas probabilidades de llegar a serlo en el futuro y, finalmente, otros que no lo serán nunca. Como es lógico, en este tipo de empresa familiar, parte esencial de las fortalezas a las que se ha hecho referencia en los párrafos anteriores son la unidad y compromiso de estas personas.

La verdadera unidad y el auténtico compromiso de estos miembros de la familia no sólo se fundamenta en vínculos económicos, sino, también, en vínculos afectivos profundos y en un sustrato cultural compartido, que hacen de ellos una peculiar comunidad de personas: la empresa familiar multigeneracional (Gallo y Melé, 1998).

En este marco recién comentado, tal y como se ha comprobado en una investigación anterior (Gallo y Cappuyns, 2003), la unidad y el compromiso están directamente relacionados con los niveles de “esfuerzo” que estos miembros de la familia están dispuestos a poner a favor de su empresa familiar, con la “lealtad” hacia la misma que están decididos a vivir, y con la “ilusión” que tienen por el proyecto de futuro (Lansberg, 1999) que la empresa familiar multigeneracional puede llegar a ser para todos ellos.

¹ Trabajo realizado gracias a la ayuda económica de la Fundación Rafael Escolá.

El análisis estadístico de una muestra de 200 personas pertenecientes a 98 empresas familiares llevado a cabo en la investigación recién citada, ha permitido identificar ocho variables² que sirven de base para medir los citados niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”.

- En el caso del “esfuerzo”, las variables identificadas han sido:
 - 1) Encontrar modos para:
 - Motivar a los demás miembros de la familia a conocer su empresa.
 - Incrementar la propia y personal formación empresarial.
 - 2) Un empleo enérgico del entendimiento y de la voluntad que se manifiesta en:
 - Tomar riesgos a favor de la empresa de la familia.
 - Poner recursos a su disposición.
 - 3) Dedicar tiempo a la empresa de la familia.
- En el caso de la “lealtad”, las variables identificadas han sido:
 - 4) Una constancia fiel que se manifiesta:
 - Comprendiendo que la empresa familiar tiene ventajas para la familia aunque no reparta dividendos.
 - Viviendo los valores de la empresa.
 - 5) La exactitud en el cumplimiento de los compromisos, que básicamente se concreta en:
 - Evitar y ayudar a evitar los tratos de favor.
 - (6) Una constancia sincera, que se hace operativa:
 - Diciendo lo que se debe a quienes gobiernan y dirigen la empresa familiar, aunque no sea apreciado.
 - Aportando soluciones aunque no sean aceptadas.
 - Siendo paciente en las malas épocas que puede atravesar la empresa de la familia.
- En el caso de la “ilusión”, las variables identificadas han sido:
 - 7) Un deseo confiado, porque:
 - Se sabe lo que se quiere para la empresa familiar.

² Estas variables están directamente relacionadas con las definiciones tradicionales de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”:

- “Esfuerzo”: Empleo enérgico del entendimiento y de la voluntad para conseguir un fin. Animo y valor.
- “Lealtad”: Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos. Constancia y exactitud.
- “Ilusión”: Deseo fundamentado en la esperanza y en la confianza.

- Es lo que en ella se está llevando a cabo.
- Se está personalmente identificado con la empresa de la familia.
- Se está orgulloso de la empresa de la familia.

8) Un deseo esperanzado, porque:

- Se tiene seguridad en que se sabrá transmitir la unidad a los actuales y futuros miembros de la familia.
- Se tiene seguridad en que también se les sabrá transmitir el compromiso.

La misma investigación clasificó a las 200 personas en cuatro grupos, de acuerdo con actitudes significativamente diferentes hacia la empresa familiar. Estos cuatro grupos son como estadios de una evolución progresiva que conduce a la pérdida de la unidad y el compromiso:

- El grupo formado por las personas que están decididas a poner “esfuerzo” e “ilusión” pero, como contrapartida, espera las lógicas recompensas de la empresa.
- El grupo formado por los que piensan que la empresa les debe estas recompensas y ellos, sin embargo, no deben nada a la empresa.
- El grupo formado por las personas que mientras continúe la empresa no se oponen a ayudarla, pero siempre que esta ayuda no dé lugar a adquirir compromisos.
- El grupo de personas de las que es natural pensar que ellas mismas no creen que su empresa es una empresa familiar.

El presente documento tiene como objetivo final la identificación de modos prácticos de acción que ayuden a incrementar el “compromiso” y, como consecuencia, la “unidad” de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar.

En los siguientes apartados se desarrolla, en primer lugar, un conjunto de razonamientos sobre posibles tipologías de estas personas según sus niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”. En segundo lugar, se proponen diferentes tipos de recompensas o motivadores genéricos para ayudar a la mejora de estos niveles. En tercer lugar, se clasifican en las diferentes tipologías las 200 personas analizadas en la investigación. Y en cuarto lugar, se identifican los cursos de acción que tendrán una mayor influencia de acuerdo con las características de las personas de la familia y de la empresa.

2. Tipologías de personas según sus niveles de esfuerzo, lealtad e ilusión

En la Figura 1 se explicita una matriz de cuatro celdas relacionadas con la dimensión “**esfuerzo**”. El eje horizontal, designado con la expresión “saber esforzarse”, corresponde a la variable 1 citada en la introducción, y el vertical, “querer esforzarse”, corresponde a las variables 2 y 3.

Figura 1. Esfuerzo

| | | | |
|---|---------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | | - Saber esforzarse (1) | + |
| + | Querer esforzarse (2 y 3) | C Desorientadas | A Agentes de esfuerzo |
| - | | D Pasivas | B Desmotivadas |

Las personas situadas en la celda A se califican como “agentes de esfuerzo” por el nivel de compromiso con la empresa de su familia que les distingue, puesto que no solamente “saben” esforzarse, sino que también “quieren” hacerlo. Las situadas en la celda B se califican como “desmotivadas”, pues al compararlas con las anteriores no desean esforzarse por la empresa familiar, al menos tal y como hoy la empresa es. Los miembros de la familia situados en la celda C se califican como “desorientadas”, pues no saben cómo llevar a cabo esfuerzos, es decir, hacer operativo su compromiso, aunque deseen hacerlo. Las personas situadas en la celda D pueden calificarse como “pasivas”, pues además de no tener conocimientos acerca de qué hacer para comprometerse con la empresa familiar, se comportan como un peso muerto frente a los intentos de incrementar su compromiso.

En la Figura 2 se explicita la matriz de cuatro celdas relacionadas con los niveles de “lealtad”. El eje horizontal, designado con la expresión “están identificadas”, corresponde a las variables 4 y 5 citadas en la introducción, y el vertical, “son activas”, corresponde a la variable 6.

Figura 2. Lealtad

| | | | |
|---|-----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| | | - Están identificadas (4 y 5) | + |
| + | Son activas (6) | C Contrarias | A Agentes de lealtad |
| - | | D Pasivas | B Perezosas |

Las personas situadas en la celda A se califican como “agentes de lealtad” con la empresa de su familia, pues además de estar identificadas con ella, su identificación se hace operativa a través de un comportamiento activo. Las personas situadas en la celda B se califican como “perezosas”, pues no se animan a poner por obra de manera activa su amor

por la empresa de la familia. Los miembros de la familia situados en la celda C se califican como personas “contrarias” a que la familia tenga una empresa o, por lo menos, a que se continúe con el tipo de empresa familiar que actualmente existe. Las personas situadas en la celda D se califican como “pasivas”.

En la Figura 3 se explicita la matriz que hace referencia a los niveles de “ilusión”. El eje horizontal, designado con la expresión “confían en la empresa familiar”, corresponde a la variable 7 citada en la introducción, y el vertical, “aman el proyecto de empresa familiar”, corresponde a la variable 8.

Figura 3. Ilusión

| | | | |
|--|---|---------------------------------------|----------------------------|
| | | Confían en la empresa familiar (7) | |
| | | – | + |
| Aman el proyecto de empresa familiar (8) | + | C Desconfiadas | A Agentes de ilusión |
| | – | D Pasivas | B Interés económico |

Las personas situadas en la celda A pueden calificarse como “agentes de ilusión”, pues además de confiar en la empresa de la familia están orgullosas de ella y la aman. Las situadas en la celda B son personas que confían, pero solamente están movidas por el “interés económico”, no importándoles el tipo de proyecto empresarial mientras éste les proporcione rendimientos. Las personas de la familia situadas en la celda C pueden calificarse como “desconfiadas”, son la oposición al tipo de empresa familiar que se es o se intenta llegar a ser, son contrarias a la composición y actuación del órgano de gobierno que tiene la empresa, no desean las exigencias de su estrategia, desconfían de las capacidades e intenciones de los directivos, etc. Las personas de la familia situadas en la celda D, son calificadas como “pasivas”, al igual como ocurría en las celdas D de las matrices de “esfuerzo” y “lealtad”.

3. Las “recompensas” en la empresa familiar

Las tipologías recién presentadas, y la existencia real de grupos de personas como los comentados en la introducción: los que piensan que “no deben nada a la empresa”, los que no “quieren adquirir compromisos y los que “dudan si son una empresa familiar”, conducen a buscar motivadores, recompensas de diferentes tipos, que ayuden a incrementar el nivel de compromiso de aquellos miembros de la familia que están situados en las celdas B, C y D de las tres matrices explicitadas, sabiendo que este compromiso no se alcanza sin más, y difícilmente se puede exigir que sea producto de un amor desinteresado.

En relación con estos motivadores, hay que tener en cuenta, como punto de partida, tres consideraciones. En primer lugar, para que una persona se comprometa racionalmente con una empresa de negocios, ésta ha de tener capacidad para hacer estos negocios con eficacia, en un mercado competitivo y siguiendo las reglas propias de una buena dirección estratégica, es decir, de un buen hacer empresarial. En este sentido, es lógico pensar que el compromiso de los miembros de la familia tenderá a ser más intenso cuanto más verdad sean puntos como los siguientes: la presencia en la empresa familiar de un buen líder, el esfuerzo en la implementación de planes de sucesión adecuados, la distinción real y operativa entre gobierno y dirección, la existencia de una acertada estrategia competitiva y de una organización bien preparada para hacer realidad dicha estrategia, la consecución de beneficios, el progresivo incremento del valor de la empresa, etc.

En segundo lugar, estas recompensas han de ser racionales, es decir, recompensas cuya aplicación no equivalga a caer en las trampas³ propias de las empresas familiares.

En tercer lugar, la necesidad de no llamarse a engaño, pues si estos esfuerzos no logran cambiar suficientemente las actitudes de los miembros de la familia, resultará conveniente que quienes gobiernan la empresa familiar estén preparados para tomar caminos como los de separar a los disidentes y actuar como una “empresa familiar coyuntural” (Gallo y Tomaselli, 2004), es decir, como una empresa en la que la familia permanece unida hasta el momento en que se produce la venta de la mayoría o la totalidad de las acciones, etc.

A la pregunta sobre qué tipo de recompensas pueden “ofrecer” los máximos responsables de la empresa a los miembros de la familia que no trabajan en ella e, incluso, a algunos que ni siquiera son accionistas, la respuesta es “muchas”. Pero se requiere capacidad para imaginarlas e implantarlas, además del convencimiento por parte de los responsables de que sacar la empresa adelante y el mérito que por ello se les debería reconocer, no equivale a estar haciendo por estas personas todo lo que resulta necesario para conseguir que sean “agentes de esfuerzo, lealtad e ilusión”. Si bien los buenos resultados de la empresa son fundamento primordial e insustituible de la unidad, no son suficientes para conseguirla. Esta realidad la tienen muy clara los administradores y ejecutivos principales de las empresas no familiares que cotizan en bolsa, al realizar múltiples tipos de actitudes para conseguir el “aprecio” de sus accionistas.

El primer tipo de recompensa es el económico. Empezando, como es natural, por la implantación de acertadas políticas de dividendos y de incremento del valor de la empresa. Continuando con la implantación de otras políticas que con frecuencia se olvidan y, a veces, hasta son mal vistas en la empresa familiar, como los modos de proporcionar microliquidez (de Visscher, Aronoff y Ward, 1995) para atender necesidades económicas de fuerza mayor de los propietarios, las maneras de alcanzar estructuras de macroliquidez para hacer posible la venta y compra de participaciones accionariales significativas, los convenios para regular y facilitar la transmisión de acciones ayudando a que se lleve a cabo con la menor carga fiscal posible, etc.

³ En especial las trampas de:

- Confundir el hecho de ser, o llegar a ser propietario, con la capacidad para trabajar en la empresa familiar.
- Desvirtuar las reglas contractuales propias de una empresa de negocios, por una excesiva influencia de las reglas del amor propias de la familia.
- No seguir las prácticas de mercado en la empresa familiar.

Recompensas, en segundo lugar, de “rango” o de “imagen”. En el sentido de dar oportunidades para que se haga visible la relación de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa con una empresa familiar prestigiosa, bien sea en los medios públicos de comunicación, bien sea en las publicaciones internas de la propia empresa. Oportunidades para que se reconozcan los esfuerzos que hacen por su empresa y por la unidad de su familia, dándoles responsabilidades en órganos como el consejo de familia, en los comités de una fundación promovida por la empresa familiar, etc.

Recompensas, en tercer lugar, de “formación”. Ofreciendo 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. Al mismo tiempo que potenciando el contenido de la información que sobre la empresa se les da en las asambleas familiares, así como el contacto con otros miembros de la familia para intentar incrementar su sentido de pertenencia a la misma, etc.

Recompensas, en cuarto lugar, de ayuda a su preparación y futura carrera profesional. Facilitando a los jóvenes 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, etc.

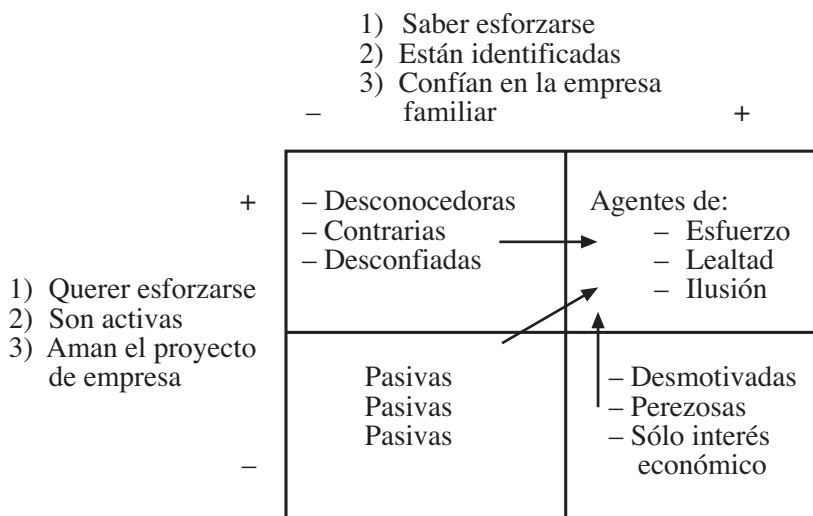
Recompensas, finalmente, relacionadas con la “garantía” de que, en la empresa, no se dan tratos diferencialmente favorables a otras personas, sino que, por el contrario, todas ellas son tratadas con equidad y siempre en el marco de la ordenación legal.

En relación con estos cinco tipos de recompensas recién citados, resulta oportuno hacer mención a algunos de los resultados de una investigación realizada, hace ya años (Gallo, 1990), sobre las actitudes de las esposas de fundadores y ejecutivos principales de empresas familiares de primera y segunda generación, por el contraste tan negativo que proporcionan con el verdadero “esfuerzo” y la auténtica “lealtad” e “ilusión”. De acuerdo con esta investigación, un significativo número de las esposas que creían no estar bien informadas, buscaban procedimientos para informarse por su cuenta, bien intentando desempeñar responsabilidades de bajo nivel en la empresa, bien mediante conversaciones con directivos no familiares y preguntas directas a quienes se manifestaban más dispuestos a hablar. El resultado de estos procedimientos acostumbraba a ser habitualmente contrario a la unidad, pues siguiendo estas maneras de actuar sólo se consigue tener más información sobre los puntos negativos de la actuación de la empresa –sin llegar a conocer las posibles causas de los mismos– que información sobre los puntos positivos.

La repetición de estos modos de actuar conduce con frecuencia a entrar en una espiral negativa de desconfianza, fundamentada en el siguiente razonamiento: “Si tomando yo la iniciativa para conseguir información encuentro hechos que no se pueden calificar como buenos, de aquello que no me informan tengo bastantes razones para pensar que todavía es peor”.

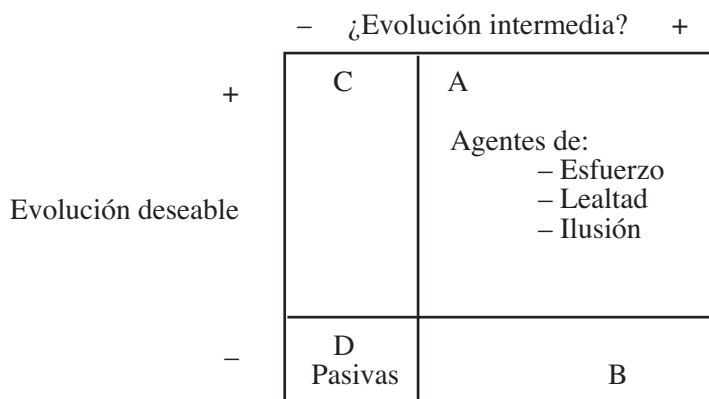
El éxito en la aplicación de estas recompensas debería dar lugar a una “evolución deseable” de las cualidades de los grupos de miembros de la familia, en el sentido de lograr al máximo los cambios representados gráficamente por las flechas de la Figura 4.

Figura 4



Cuando los cambios en las actitudes no son suficientemente intensos, se llega a la “situación intermedia” sugerida en la Figura 5. Esta situación puede ser peligrosa para la unidad de la empresa familiar si las características de los miembros de la familia situados en las celdas B y C facilitan que lleguen a ser “disidentes activos”, es decir, personas contrarias al tipo de empresa familiar que la mayoría prefiere, personas que esperan su ocasión para hacerse con el poder y cambiar la empresa, o para vender ventajosamente sus acciones en detrimento del bien de todos.

Figura 5

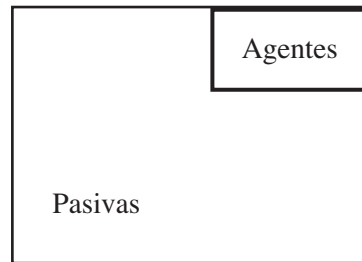


La toma de conciencia de riesgos como los recién citados hace que en un importante número de ocasiones las personas que ejercen el poder en la empresa familiar llegan a una situación como la representada en la Figura 6⁴, en la que los miembros de la familia están divididos en dos grupos. Un grupo muy pequeño que gobierna y dirige la empresa como si

⁴ En esta Figura se representan todos los miembros de la familia. Los que trabajan y los que no trabajan en la empresa familiar.

sólo fuera suya, eso sí, con “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”, y un grupo formado por la casi totalidad de los accionistas y demás miembros de la familia que se comporta de forma plenamente pasiva, bien porque no tienen oportunidades para comportarse de otra forma, bien porque realmente no poseen ni los conocimientos ni las actitudes necesarios para salir de su pasividad, o bien porque con el paso del tiempo se ha conseguido implantar una cultura en la empresa en la que está mal vista la actividad de quienes no trabajan en ella.

Figura 6



Sin embargo, no se puede perder de vista que esta situación no es adecuada para la continuidad en el largo plazo de la empresa familiar, pues constituye una “bomba de relojería” que explotará en su momento. Momento que se suele presentar cuando se produce la sucesión del núcleo de “agentes” o cuando tiene lugar una transmisión significativa de acciones a miembros de las siguientes generaciones.

Como desde hace tiempo es bien conocido, para la continuidad de las empresas familiares resulta necesario que sus accionistas sean “serenos y activos”. Serenos, en el sentido de su prudencia para entender las situaciones por las que pasa o pasará la empresa y los modos de actuar para resolverlos, y activos, por su dedicación racional, en el puesto y con el poder que corresponda, a conseguir la realización del proyecto común de futuro que es su empresa familiar.

Por todo ello, cuando no es posible avanzar de manera real, en el sentido marcado por la “evolución deseable” (Figura 4), o cuando el avance en dicho sentido se sabe que tardará mucho tiempo en producirse, con el consiguiente y progresivo debilitamiento de la unidad, es preferible lograr una concentración de la propiedad en las personas que están dispuestas a prestar altos niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”. Concentración que no sólo se logra por la compra de las acciones de los propietarios disidentes y de los pasivos, sino también por medio de separaciones patrimoniales y por la escisión de las correspondientes actividades empresariales.

4. La muestra analizada. Clasificación y características de las personas

La clasificación en las diferentes tipologías de las 200 personas que forman la muestra investigada se presenta en la Figura 7.

Figura 7

| Esfuerzo | | Lealtad | | Ilusión | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|------------------------------|------------------|-----------------------|---|--------------------|----------------------------|------------------|--------------------|---|
| Quiéren: – Tomar riesgos – Aportar recursos – Dedicar tiempo | Saben: – Motivar a conocer la empresa – Cómo formarse | Activos: – Dicen lo que deben decir – Aportan soluciones – Paciencia en malos momentos | Identificadas: – Con las ventajas de la empresa – Con sus valores – Evitan favoritismos | Confían: – En lo que pretende la empresa y cómo opera | Aman al proyecto: – Se sabrá transmitir en el futuro a la familia | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <tr> <td>C 11% Desorientadas</td> <td>A 28% Agentes de esfuerzo</td> </tr> <tr> <td>D 50% Pasivas</td> <td>B 11% Desmotivadas</td> </tr> </table> | | C 11% Desorientadas | | | A 28% Agentes de esfuerzo | D 50% Pasivas | B 11% Desmotivadas | <table border="1"> <tr> <td>C 4% Contrarias</td> <td>A 6% Agentes de lealtad</td> </tr> <tr> <td>D 10% Pasivas</td> <td>B 29% Perezosas</td> </tr> </table> | C 4% Contrarias | A 6% Agentes de lealtad | D 10% Pasivas | B 29% Perezosas | <table border="1"> <tr> <td>C 6% Desconfiadas</td> <td>A 77% Agentes de ilusión</td> </tr> <tr> <td>D 10% Pasivas</td> <td>B 7% Interés económico</td> </tr> </table> |
| C 11% Desorientadas | A 28% Agentes de esfuerzo | | | | | | | | | | | | | |
| D 50% Pasivas | B 11% Desmotivadas | | | | | | | | | | | | | |
| C 4% Contrarias | A 6% Agentes de lealtad | | | | | | | | | | | | | |
| D 10% Pasivas | B 29% Perezosas | | | | | | | | | | | | | |
| C 6% Desconfiadas | A 77% Agentes de ilusión | | | | | | | | | | | | | |
| D 10% Pasivas | B 7% Interés económico | | | | | | | | | | | | | |

En las celdas A y D de esta clasificación, como es fácil observar, destacan claramente dos diferencias. En primer lugar, la diferencia entre el elevado porcentaje de “agentes de ilusión” (77%) y el bajo porcentaje de “agentes de esfuerzo” (28%).

Esta diferencia puede parcialmente explicarse 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 (su facturación promedio es de 30 millones de euros⁵, con el 24% que factura más de 60 millones), posición en el sector (70% están situadas entre las diez primeras de su sector), por su sistema de gobierno (69% tiene un consejo de administración activo) y por su relación con los accionistas (el 65% reparte dividendos de forma periódica). Es decir, se trata de unas empresas con las que no es difícil ilusionarse.

Pero nunca se puede olvidar 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 para “esforzarse” (saber motivar a otros miembros de la familia, aportar, tomar riesgos, etc.)⁶.

En una posición intermedia se sitúan los “agentes” de lealtad, cuyo porcentaje (61%) es inferior al de los “agentes de ilusión” (77%), debido en parte a la importancia que en la matriz “lealtad” tiene el grupo B de personas “perezosas” (29%) en comparación con los grupos B de otras matrices, pues también una cosa es estar identificado con las ventajas y valores de la empresa, y otra ser activo, hablando claro y aportando soluciones⁷. El porcentaje tan elevado de miembros de la familia que aquí se califican como “perezosas” en la lealtad, debería ser motivo de examen de las causas que lo han originado, por parte de quienes dirigen la empresa familiar. ¿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 segundo lugar, destaca la diferencia del porcentaje de personas “pasivas en esfuerzo (50%) con las porcentajes de “pasivas” de lealtad e ilusión (10%), posiblemente

⁵ Euros actualizados en 2003.

⁶ La sabiduría popular así lo ha manifestado desde hace siglos con el conocido refrán: “Obras son amores y no buenas razones”.

⁷ Hecho a su vez reconocido por la sabiduría popular. Basta recordar el refrán “Una cosa es predicar y otro muy distinta dar buen trigo”.

debida a las razones anteriormente citadas, pero que, en cualquier caso, indica con claridad la falta de disposición para “esforzarse” por su empresa familiar que tienen la mitad de los miembros de la familia que no trabajan en ella. Permitiendo afirmar que ni un elevado nivel de ilusión, ni una elevada lealtad, son suficientes para incrementar el nivel de esfuerzo que están dispuestos a poner, constituyendo así un peso muerto para avanzar hacia un mayor compromiso de toda la familia con la empresa, es decir, para incrementar el nivel de unidad.

Por otra parte, el hecho de que los porcentajes de “agentes” de lealtad e ilusión sean comparativamente elevados, no debería ser nunca origen de una actitud triunfalista por parte de los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar. Si estas personas no son motivadas y recompensadas, se corre el riesgo de que se desanimen y pasen de las celdas A a las B.

En relación con los grupos de personas situadas en las celdas B y C, hay que poner énfasis en el grupo de personas “contrarias”. Su porcentaje es pequeño (4%), pero su falta de identificación con la empresa familiar, al menos tal y como esta empresa hoy es, su capacidad para aportar soluciones, que lógicamente serán soluciones de cambio, así como para exponerlas a los demás, y su paciencia, permite calificarlos como disidentes activos, que estructurarán su exposición en la junta general de accionistas y en el consejo de administración en cuanto tengan posibilidad. También son personas que buscarán conseguir apoyos con otros miembros ofreciendo un nuevo proyecto de futuro empresarial o patrimonial, que dé mas confianza, que ayude a encontrar su camino a las desorientadas, anime a las perezosas y mueva el peso muerto de las pasivas.

Las matrices de la Figura 7 conducen a identificar dos grupos numerosos y diferentes de miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar, los “agentes” y los “pasivos”. Las diferentes características entre estos dos grupos de personas, que resultan estadísticamente significativas, se encuentran en las Tablas 1 y 2⁸.

Tabla 1

| Características de las personas: total de personas por grupo: | Agentes 48 | Pasivas 51 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Ha trabajado en la empresa familiar | 54,21%* | 26,20% |
| Ha formado parte del consejo de administración | 43,20% * | 18,20% |
| Es accionista | 48,20% | 33,32% |
| Participa en las reuniones de la familia | 62,52% | 35,20% |
| Han alcanzado conocimiento de la empresa familiar: | Agentes 48 | Pasivas 51 |
| Por haber trabajado en la empresa | 62,50%* | 29,40% |
| Por formar parte del consejo de administración | 60,00%* | 34,10% |
| Por leer la información que reciben | 66,70% | 56,80% |
| *La diferencia en porcentaje con características similares se deben a que no todas las personas contestaron las preguntas del cuestionario. | | |

⁸ Los 48 agentes de esfuerzo, lealtad e ilusión son personas que están situadas en la celda A en las tres matrices de la Figura 7. De las 51 “pasivas”, diez están en la celda D en las tres matrices, y las 41 restantes son las que tienen las calificaciones más próximas a las tres celdas D.

Como puede observarse en estas Tablas, el conjunto de miembros de la familia que forma parte del grupo “agentes” se caracteriza por tener un porcentaje más elevado de personas en situaciones que permiten una mayor participación, así como también por su mayor porcentaje de personas con comportamientos participativos, como son haber trabajado en la empresa familiar, haber formado parte de su consejo de administración, ser accionista y participar en las reuniones de familia. Circunstancias éstas que sugieren explorar las posibilidades de rotación como miembros del consejo de administración, y la oportunidad de ampliar el número de accionistas con las oportunas cautelas en las correspondientes sindicaciones.

Al mismo tiempo, estas personas (Tabla 2) seleccionan ponderando de forma más elevada, y también estadísticamente significativa, cuatro valores pertenecientes a un conjunto más amplio, cuya vivencia representa un reto de verdadera exigencia personal⁹.

Tabla 2

| Ponderación de valores por grupo: | Total de personas | Grupos | |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | Agentes 48 | Pasivas 51 |
| Laboriosidad | | 4,23* | 3,91 |
| Iniciativa | | 4,43 | 3,91 |
| Sencillez | | 4,15 | 3,42 |
| Austeridad | | 4,04 | 3,48 |

*Los valores se sitúan entre 1 y 5, con ponderación máxima 5.

En las Tablas 3 y 4 se encuentran estas características estadísticamente significativas, que son diferentes para las personas que se encuentran en los dos lados opuestos en la matriz: los “agentes”, por un lado, y el grupo de personas “pasivas”, por otro.

Tabla 3

| Características de las personas: Total de personas por grupo: | Agentes 48 | Pasivas 51 |
|--|---------------|---------------|
| Las reuniones de familia son eficaces para fomentar la unidad | 68,80% | 47% |
| Las reuniones de familia son eficaces para aumentar la información sobre la empresa | 68,80% | 47% |
| Existe una persona de la familia que es clave para el éxito de la reunión (jefe “emocional” de la familia) | 62,50% | 37% |
| Tiene protocolo familiar | 54,00% | 15% |

⁹ En una investigación anterior sobre las empresas familiares españolas exitosas, destacó la importancia de la presencia de ciertos valores que se conocen con el nombre de valores ELISA (Excelencia, Laboriosidad, Iniciativa, Sencillez, Austeridad), donde cada letra de ELISA hace referencia a un valor determinado. Además, estos mismos valores ELISA se pueden encontrar en la cultura familiar de empresas familiares americanas centenarias, de los cuales la revista *Family Business Advisor* ha publicado una entrevista en los números de los últimos cinco años.

Tabla 4

| Características de las personas: Total de personas por grupo: | Agentes 48 | Pasivas 51 |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Tiene consejo de administración | Sí = 81,9% | Sí = 68% |
| Proporciona con frecuencia la información siguiente: | Agentes 48 | Pasivas 51 |
| Económica | Sí = 85,4% | Sí = 43,0% |
| Planes de futuro | Sí = 87,5% | Sí = 54,9% |
| Nuevos productos | Sí = 68,8% | Sí = 23,5% |
| Revista de empresa | Sí = 41,0% | Sí = 17,0% |
| Informes de prensa, televisión, etc. | Sí = 54,2% | Sí = 15,0% |
| Reparte dividendos | Sí = 62,5% | Sí = 34,0% |

Como puede observarse en la Tabla 3, las reuniones familiares de los “agentes” tienen una eficacia más elevada en la promoción de la unidad y en la transmisión de la información, y si se da, la existencia de un jefe “emocional” de la familia lo es en un porcentaje muy superior comparado con el grupo de los “pasivos”. Al mismo tiempo, es notablemente superior el porcentaje de familias de los “agentes” que tienen protocolo familiar.

Por su parte, las empresas de las familias de los “agentes” están significativamente más abiertas a dar información, a promover la participación por medio de un consejo de administración y a repartir dividendos.

5. Cursos de acción propuestos para incrementar los niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”

A continuación se propone un conjunto de cursos de acción que está fundamentado en las tipologías de miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar (Figura 7) y en las características que explican las diferencias entre las personas que son “agentes” y las “pasivas”.

El proyecto común de futuro

El punto más básico de los diferentes cursos de acción es la creación de un proyecto futuro de empresa familiar capaz de ilusionar al máximo número de personas de la familia. Proyecto que al llegar a ser considerado como propio, al mismo tiempo que común a la familia, 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 (Carlock y Ward, 2001), tiene una gran influencia a la hora de conservar e incrementar las actitudes positivas de los “agentes” y cambiar las actitudes negativas de las personas “pasivas” (Sorenson, 2000).

Por ello, si la estrategia competitiva de cualquier empresa se estructura alrededor de los ámbitos futuros de “producto”, “mercado”, “geografía” y “ventajas competitivas”, apoyándose en sus creencias y valores (Hax y Majluf, 1991), para que la empresa familiar logre el mayor número de “agentes” deberá añadir el ámbito de las “relaciones de los miembros de la familia con la empresa”, y apoyarse, al mismo tiempo, en las creencias y valores de la familia.

El 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 acerca del trabajo de los miembros de la familia en la empresa, los modos de transmitir la propiedad y los procedimientos de ejercer el poder. Creando así todo el conjunto de normas que darán lugar no sólo al establecimiento de un proceso honrado y justo¹⁰ de resolución de conflictos (Blondel, Carlock y Van der Heyden, 2000), sino también a un funcionamiento sereno que impida las acciones negativas de los disidentes activos.

Entre los modos de actuar para incrementar el nivel de compromiso del número de “agentes de esfuerzo, lealtad e ilusión”, tanto las tablas anteriores como otras investigaciones realizadas (Poza, Alfred y Maheshwari, 1997), indican que los miembros de la familia dan una gran importancia a las reuniones o foros de información, de formación o, simplemente, de “relación” social, así como a las conversaciones informales.

En este sentido, es evidente que una reunión muy importante para los miembros de la familia que son propietarios de la empresa familiar es la junta general de accionistas, que debería estar especialmente preparada si, además de servir para conseguir las finalidades previstas por los estatutos de la empresa, se desea que resulte útil para incrementar los niveles de “lealtad”, “esfuerzo” e “ilusión”, y no permitir que se transforme en un puro formalismo, como habitualmente ocurre en la mayoría de las empresas familiares, llegando a plantear si resulta conveniente más de una junta por año.

Sin embargo, una utilización más preactiva de la junta general de accionistas como foro de información y formación, tiene el inconveniente de que, legalmente, sólo se permite la asistencia a los miembros de la familia que poseen acciones de la empresa o representan a otros propietarios.

Por ello, muchas veces es oportuno establecer, además, otro foro distinto al que se pueda invitar a todos los miembros de la familia que se desee. Este segundo foro es el que suele designarse con el nombre de asamblea familiar (Neubauer y Lank, 1998).

Desde el punto de vista del funcionamiento, las siguientes consideraciones sirven para ambos tipos de foros, pues los dos precisan de una adecuada y exigente preparación para:

- Informar sobre la implantación de la estrategia, comentando los éxitos alcanzados y las razones de los eventuales fallos.

¹⁰ *Fair process.*

- Informar sobre la organización de la empresa. Las personas que la componen, sus cualidades y los cambios que han tenido lugar.
- Comentar puntos importantes acerca de la situación de la empresa y de su entorno.
- Dar a conocer las principales actividades publicitarias y de marketing de la empresa, intentando conseguir que los miembros de la familia no se enteren antes por lo que ven en la televisión o leen en las revistas.
- Alcanzar un nivel elevado de asistencia a todas las reuniones.
- Lograr que las reuniones sean atractivas y participativas, evitando monólogos “interminables” y repeticiones “agotadoras” de los mismos argumentos.
- Saber “anular” prudentemente las eventualmente inoportunas intervenciones de los disidentes.

Llegados a este punto, es conveniente reflexionar en cada caso particular cuáles son las razones, si es que existen, para ocultar este tipo de información a los miembros de familia.

Si las razones son de falta de formación de estas personas o el peligro de que no conserven la conveniente discreción, se tendrá que lograr formarlas. Pero si las razones son la intención de mantener secretos, por el poder que actuando así se consigue, difícilmente se alcanzará el compromiso y la unidad de los miembros de la familia.

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, entender las ventajas de unos u otros tipos de acción comercial, etc. Es decir, se trata de ayudar con formación a los miembros de la familia, para que no permanezcan en las celdas C y D por culpa de unos errores que, además de hacer daño a la empresa familiar, les pueden hacer daño a ellos mismos.

Estos tipos de foros familiares son, al mismo tiempo, una ocasión para incrementar la participación y un lugar de relación social. De aquí la conveniencia de estar atentos para encontrar modos que impidan las eventuales acciones de los disidentes, y que den oportunidades a los “agentes” para motivar a los perezosos y a todos los que se sitúan en las celdas B.

Los boletines de noticias

Cuando el número de miembros de la familia es muy elevado o las personas están geográficamente dispersas, acostumbra a ser de gran utilidad la publicación y envío de boletines de noticias impresos, o por medio del correo electrónico, que además facilitan un “diálogo” pronto y sencillo con las personas, con un contenido similar al de los foros de información.

Al igual que en los foros, en estas publicaciones es importante ofrecer ocasiones a los agentes de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión”, para que puedan actuar como “agentes de cambio” con los demás miembros de la familia. Ellos, si tienen prestigio y si su independencia de la dirección de la empresa familiar es real y reconocida, pueden ciertamente motivar el cambio de las actitudes de los miembros de la familia pasivos, perezosos o desmotivados, ayudar a la continuidad del grupo de personas que están decididas a poner esfuerzo e ilusión, y animar a quienes piensan que no deben nada a la empresa.

El jefe emocional de la familia

Los cursos de acción indicados en este apartado son origen de una importante dedicación de tiempo para personas especialmente responsables de la continuidad de la empresa familiar, de aquí la conveniencia de la existencia en la familia de la persona que ha sido calificada como jefe emocional de la familia (Gallo y Amat, 2003), centro del afecto y respeto de sus miembros que, disponiendo de tiempo, tiene la voluntad operativa de dedicarlo al incremento del compromiso. El proceso de sucesión de esta persona no es fácil, pero su solución resulta necesaria; por ello, a veces resultará oportuno separar las responsabilidades del presidente del consejo de administración de la empresa de las del jefe ejecutivo principal, y pedirle que aparte de dedicarse más a la promoción del compromiso se vaya preparando a ser sustituido en el cargo de presidente y pasar al de jefe emocional de la familia.

6. Notas finales

El riesgo de no avanzar en el incremento de los niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión” se ha comprobado en muchas ocasiones. Cuando estos niveles, en vez de mejorar se deterioran, las empresas familiares pierden las fortalezas de la unidad y el compromiso, se debilitan por la falta de armonía entre sus miembros y por las exigencias que estas personas reclaman a la empresa, a veces sin derechos para hacerlo.

Los grupos citados en la introducción, cuya existencia ha sido estadísticamente comprobada (5), son una clara manifestación de la posible erosión de las empresas familiares, así como una de las razones que explican su elevada mortalidad (Aronoff, 1999). En efecto, si el primer grupo, formado por miembros de la familia que sí están dispuestos a poner esfuerzo e ilusión, pierde esta disposición, evolucionará hacia el segundo grupo, formado por personas que piensan que no deben nada a la empresa familiar mientras que ésta sí que les debe recompensas; si la situación en lugar de mejorar empeora, este grupo se transformará en el tercero, con unos miembros que no quieren comprometerse, y esta erosión avanzará hacia el grupo cuarto, en el que las personas no saben si la empresa es o no una empresa familiar, y que gráficamente se parecerá a la situación reflejada en la Figura 6.

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, aunque sí se puede “podar el árbol” para que el número de propietarios se mantenga muy pequeño. Por ello, si se quiere llegar a ser una empresa familiar multigeneracional, se tiene que estar decidido a dedicar tiempo y a llevar a cabo acciones 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.

Por otra parte, nunca se puede olvidar que para ser una buena empresa familiar, primero hay que ser una excelente empresa de negocios. Excelencia que hay que conseguir y mantener durante muchos años si lo que se quiere es ser una buena empresa familiar multigeneracional.

De la misma manera que el incremento de los niveles de “esfuerzo”, “lealtad” e “ilusión” es difícilmente concebible si la empresa de negocios, que es el fundamento de la empresa familiar, no es una buena empresa, este incremento tampoco es concebible si los miembros de la familia que en ella ejercen las responsabilidades de gobierno y dirección no se comportan de manera ejemplar, no sólo por su esmerada preparación profesional para el desempeño de sus responsabilidades, sino, también, por su sensibilidad y vigilancia para no caer en las trampas que siempre “acechan” a las empresas familiares, caídas que constituyen la principal causa de la pérdida de unidad.

Referencias

- Aronoff, C.E. (1999), «Family Business Survival: Understanding the statistics only 30%», *Family Business Advisor*, nos 1 y 6.
- Blondel, Ch., R.S. Carlock y L. Van der Heyden (2000), «Fair Process: Striving for Justice in Family Firms», *11th Annual F.B.N. World Conference, Proceedings*, Londres.
- Carlock, R. y J. Ward (2001), «Strategic planning for the Family Business. Parallel planning to unify the family and business», Palgrave, Nueva York.
- Gallo, M. A. (1990), «El papel de la esposa en la empresa familiar», documento de investigación del IESE.
- Gallo, M.A. (1997), «Empresa familiar: trampas y fortalezas», nota técnica DGN-466, IESE.
- Gallo, M.A. (1998), «Ethics in personal behavior in Family Business», *Family Business Review*, 11 (4), págs. 325-335.
- Gallo, M.A. y D. Melé (1998), «Ética en empresa familiar: Texto y casos», 2ª ed. (2004), Estudios y Ediciones, Barcelona.
- Gallo, M.A., G. Corbetta, G. Dyer, S. Tomaselli, D. Montemerlo y K. Cappuyns (2001), «Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Businesses», IESE, Cátedra Empresa Familiar, *Monográfico n° 4*.
- Gallo, M. A. y J. Amat (2003), «Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales», Ediciones Deusto.
- Gallo, M.A. y K. Cappuyns (2003), «Esfuerzo, lealtad e ilusión», documento de investigación del IESE.
- Gallo, M.A. y S. Tomaselli (2004), «El protocolo familiar y sus resultados» (en proceso de publicación).
- Gersick et al. (1997), «Generation to generation», Harvard Business School Press.
- Hax, A.C. y N.S. Majluf (1991), «The Strategy Concept and Practices», *Prentice Hall*, Nueva Jersey.
- Lansberg, I. (1999), «Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business», Harvard Business School Press.
- Neubauer, F. y A. Lank (1998), «Family business: Its governance for sustainability», MacMillan.
- Poza, E.J., T. Alfred y A. Maheshwari (1997), «Stakeholder perceptions of culture and management practices in family firms- A preliminary report», *Family Business Review*, 10 (2), págs. 135-155.
- Sorenson, R.T. (2000), «The Contribution of Leadership Style and Practices to family Business success», *Family Business Review*, 13 (3), págs. 183-200.
- de Visscher, F., C.E. Aronoff y J. Ward (1995), «Financing Transitions», *Family Business Leadership Series*, n° 7, Business Owners Resources, pág. 12.