

Alta dirección y empresa familiar

Por:

Vicenç Bosch Sans

Resumen

La profesionalización, es un aspecto que compete a todas las EF, independiente de su tamaño, sector o generación en que estén.

De la problemática de las EF, frecuentemente se destacan sus aspectos negativos, desconociendo los positivos que son los que las hacen las más perdurables y exitosas del mundo.

Nadie discute, la importancia de la presencia de miembros externos a la familia en cargos de dirección. Para ello es importante que existan reglas de juego claras en la relación familia / empresa / directivos externos expresadas a través de un Protocolo Familiar que defina claramente su cultura, valores, objetivos cuantitativos y cualitativos.

El Directivo de la EF debe reunir una serie de requisitos adicionales a los que requiere un Directivo de una empresa no familiar: capacidad de adaptación, manejo de conflictos, tolerancia, visión estratégica del entorno.

El Directivo externo, además de su función específica en la empresa, debe cumplir un papel de apoyo a la familia y consejero de ésta.

Palabras claves:

Profesionalización, directivos no familiares, cultura familiar, regeneración estratégica, diferenciación, capacidad de liderazgo.

I. Profesionalización de la empresa familiar

La profesionalización de las empresas familiares afecta a empresas con una facturación inferior a 60 millones de euros anuales y una plantilla inferior a 200 personas y, de forma especial, a aquellas que facturan menos de 15 millones de euros y cuentan con menos de 50 personas, al ser este un proceso difícil y complejo. En las empresas de mayor tamaño, el problema está en proceso de cambio orientado a construir una organización profesional.

El proceso de transición o cambio de una estructura personalista o informal a una estructura profesional dura de 3 a 5 años y presenta los siguientes problemas:

- Implantación de nuevos sistemas
- Adaptación de los mandos intermedios habituados al paternalismo y la informalidad
- Selección de profesionales

- Adaptación de los profesionales con experiencia en multinacionales (choque cultural)
- Valores del fundador y de la familia

Una empresa se puede profesionalizar si está en su tercera etapa de desarrollo, es decir, que ha superado las fases de producto y desarrollo y se encuentra en la etapa de planificación. Ello quiere decir:

- Antigüedad
- Baja rotación de personas
- No incorporaciones masivas
- Ventajas diferenciales importantes (aspectos técnicos, comerciales, productivas, marca)
- Que sea exitosa
- Moderada presión a los resultados a corto plazo

Hay que recordar que el 50% de los directivos trabajan en empresas familiares.

II. Aspectos positivos de la empresa familiar para un directivo no familiar

Es indudable que la Empresa Familiar tiene aspectos positivos para un Directivo no familiar frente a otro tipo de empresa y que muchos de ellos valoran o podrían llegar a valorarlos si realmente los conociesen.

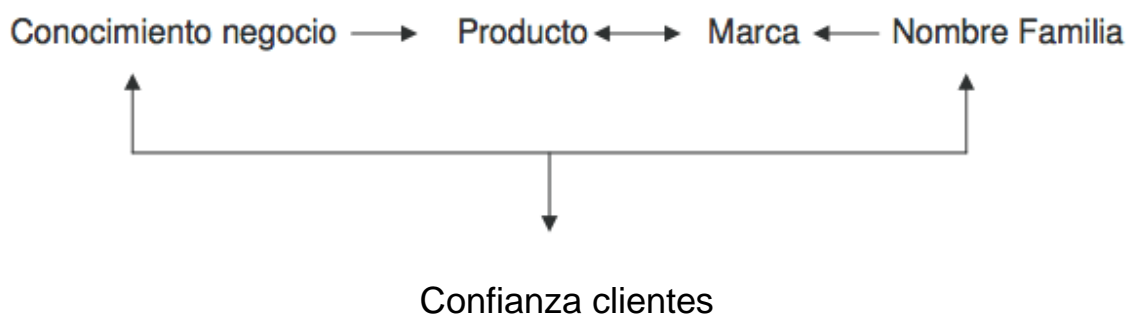
En nuestra experiencia, tanto profesional como universitaria, hemos podido comprobar que existe un claro desconocimiento de la realidad de las empresas familiares lo que hace que sean percibidas de forma negativa al resaltarse esencialmente los factores no positivos.

Estos aspectos positivos lo son en relación y comparación con las empresas no familiares y destacaremos los siguientes:

1. Menor rigidez, y también, mayor flexibilidad en la Empresa Familiar.
2. La Empresa Familiar es más humana en el sentido de que conocen a quien se rinde cuentas de las actividades realizadas, y en segundo lugar por la posibilidad de interactuar con el propietario (primera generación) o con los accionistas propietarios (segunda y tercera generación). El trato es directo, y la relación personal es informal en un buen ambiente de trabajo. Existe una proximidad e identificación con el propietario y los accionistas, lo que debe permitir compartir cultura y valores.
3. El marco temporal de actividad es a largo plazo, frente al corto placismo de las otras empresas (necesidad de dividendos, valoración de analistas, etc.).
4. Probablemente existe un menor nivel de burocracia organizativa. Si bien en este aspecto nuestra opinión es dudosa.
5. Hay una mayor facilidad para realizar proyectos, es decir, un mayor estímulo para la iniciativa personal, lo que genera confianza. El trabajo es más generalista, lo que permite tener una visión global

de la estrategia de la empresa y el conocimiento de las razones de determinadas decisiones (incluso participar en ellas).

6. Se suman la honestidad y ejemplaridad del propietario o de la familia a la cultura del esfuerzo, es decir, la capacidad de sacrificio y el compromiso de la familia en momentos críticos y adicionalmente la reinversión de los beneficios (fortalecimiento recursos propios)
7. Existe un alto capital relacional basado en:



Ello genera una imagen pública positiva de la empresa.

8. Finalmente, las empresas familiares son la mayoría del tejido empresarial del Estado y los mayores empleadores.

III. Aspectos negativos de la empresa familiar para un directivo no familiar

En el apartado anterior hemos visto los diversos aspectos positivos que en general ofrece la Empresa Familiar para trabajar en ella, pero no es menos cierto que existen puntos negativos:

1. Coexisten en una o varias personas la condición de:
 - Propietario
 - Directivo/ Trabajador
 - Familiar
2. El ciclo de la empresa está condicionado al ciclo de la familia y no tiene lugar la “regeneración estratégica” que define John Ward.
3. Se dan mayores dificultades para el crecimiento (visión estratégica limitada, escasez de recursos, poca capacidad financiera) y para el cambio (tradicionalistas), lo que hace que lleguen a un determinado techo (tamaño y dimensión no competitiva).
4. Hay un convencimiento de que lo mejor es para la familia, con independencia de las capacidades profesionales del directivo (nepotismo). Ello limita las posibilidades de promoción profesional.
5. Es difícil de dirigir por los personalismos y la influencia familiar que puede invalidar las decisiones. Se producen complicaciones afectivas al tratar con los accionistas (no se pueden contrariar) y la interferencia de la familia.
6. No mejora el “currículum vitae”, no hay una mayor cotización personal (no hay proyección profesional), ni es la mejor vitrina profesional. Se da, además, un menor nivel de formación y reciclaje, y no existe la posibilidad de gestionar la propia carrera, que es el negocio en el que hemos invertido.
7. Dificultad de implantar nuevas ideas y métodos. Dificultad, en definitiva, para el cambio. No se crea Management.

8. Falta de transparencia en la información y comunicación.
9. La retribución no es elevada, es menor que el mercado e incluso que la recibida por los familiares.
10. No existe una diferenciación entre la propiedad y la gestión. No hay profesionalización.
11. No existe poder en los directivos o cada uno tiene su porción de “poder”.
12. No hay una reconocimiento ni una valoración de los éxitos de la empresa.
13. En algunos casos se llega a sospechar de su lealtad lo que hace que se les excluya de los procesos de planificación.
14. El hecho de asimilar que existen en algunos casos dos jefes: el propietario o gerente y la familia.

IV. Cómo puede la empresa familiar atraer, incorporar y retener a los directivos

Probablemente ésta sea una de las actividades básicas que debe desarrollar la Empresa Familiar.

Cómo atraer a directivos profesionales frente a otras empresas es una tarea difícil, pero en nuestra opinión ello se puede conseguir presentando una empresa atractiva por su nivel de competencia.

- Poder integrarse en un colectivo selecto.
- Por su imagen en el mercado.

- Por poder desarrollar un plan de carrera y tener una clara política de expansión.

El proceso de incorporación no es fácil, ya que coincide con cambios internos y/o externos que deben ser gestionados. Es preciso que la familia defina la estrategia y la supervisión que va a tener el directivo. La apertura de la empresa no es fácil. Hay diferencias en función de la etapa generacional, en la primera es más difícil.

El aspecto más dificultoso, en nuestra opinión, es retener a las personas más destacadas. Para ello se deben dar una serie de concordancias:

- Compartir el estilo de dirección y los valores de la familia.
- El profesional continuará si tiene posibilidades de desarrollar una carrera interna y rápida.
- Que exista una clara delegación de autoridad, poder y recursos que no sea temporal ni provisional y que permita una capacidad de acción.
- Que exista por parte de la empresa y familia una clara visión de crear, crecer y desarrollar.
- Que exista una voluntad de cambio y posibilidad de realizarlo.
- Que existan unas reglas de juego definidas mediante la existencia de un protocolo en la familia empresaria.
- No crearle falsas expectativas a los empleados.
- Que se haya realizado una correcta elección con unas condiciones contractuales claras.

- Tener autoridad si hay familiares a su cargo y que no se produzcan interferencias.
- Sentirse reconocido, seguro y estable (no existencia de agravios con directivos familiares).
- Que se sienta incluido en la alta dirección y pueda considerar la empresa como algo suyo.
- Transparencia interna.
- Buen ambiente de trabajo.
- Retribución a nivel de mercado. Debe establecerse un claro sistema de retribución por cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos. Debe contemplar los siguientes aspectos:
 - Fijo
 - Variable a corto plazo
 - Largo plazo
 - Fijo
 - Variable

Bono

Bono de fidelización

Bono Largo Plazo anticipado

Acciones no reales

Fondo jubilación

Opciones compra acciones

- Especies.

- Generar confianza por:
 - Conocimiento del proyecto de la empresa y un grado de credibilidad
 - Capacidad de crear compromiso: Convergencia de los intereses de los directivos y de la empresa e implicación en ellos.
 - Despertar ilusión de un futuro mejor que el presente y que sea alcanzable

V. Cualidades del directivo no familiar

Existen en nuestra opinión una serie de requisitos en las cualidades de los directivos no familiares para incorporarse, con unas ciertas garantías de éxito, a la Empresa Familiar:

1. Capacidad de adaptación, cualidad básica, al entorno propio de la evolución conjunta de:
 - Empresa
 - Familia
 - Relaciones entre el poder y la propiedad
2. Capacidad de mediación y negociación en los conflictos que afectan:
 - Empresa
 - Familia debiendo reconciliar intereses con autoridad moral.

3. Tolerancia, es decir, capacidad de ceder en situaciones de poca importancia estratégica a las preferencias familiares.
4. Tener un estilo de dirección y valores compatibles con los de la empresa y a ser posible complementarios.
5. Capacidad de liderazgo.
6. Una orientación al cumplimiento de los objetivos.
7. Profesionalidad.
8. Confianza y lealtad al ser depositario de la delegación de poder y autoridad.
9. Capacidad de aprendizaje para conocer la esencia de la actividad de la empresa.
10. Visión estratégica del entorno, que debe ser mejor que la de la familia por no tener cargas emocionales.

VI. Actitudes del directivo no familiar

Cuando se incorporan directivos a la Empresa Familiar tienen que tener una serie de actitudes que favorezcan su incorporación y las posibilidades de éxito:

1. Respeto y sensibilidad hacia las personas que forman parte de la empresa, no olvidando nunca que la empresa ha llegado donde está gracias a su aportación. Las personas que se incorporan saben menos que los que están en la empresa y los primeros van a ocupar puestos de mayor responsabilidad. Pueden observarse

cambios en el comportamiento provocando un rechazo anímico y lo sienten como una amenaza.

2. Buscar la plena concordancia entre los valores existentes a la empresa con los suyos propios. En caso de disociarse lo mejor es renunciar. Ello presupone asumir:

- Cultura
- Valores
- Creencias que la empresa tiene asumidas e interiorizadas.

3. Alto nivel de involucración personal.

VII. Funciones del directivo no familiar

El Directivo no familiar debe desarrollar una función de apoyo de la familia y de consejero de ésta en sus relaciones con la empresa. Deberá ayudar a la incorporación de la nueva generación haciendo la función de “coaching” y “mentoring” adecuada que derivará en una ayuda a la continuidad de la empresa.

También deberá negociar con la familia las decisiones empresariales. Como puede observarse, su labor no se limita a la empresa sino que se extiende a la familia.

Una vez delimitadas sus responsabilidades, es decir:

- Asumir valores.
- Control del riesgo empresarial.

- Nivel de endeudamiento.
- Límites financiación.
- Dividendos.
- Liquidez.
- Crecimiento.
- Información necesaria.

Debe pedírsele:

- Plan de negocios.
- Control.
- Nivel de representación.

VIII. Claves del éxito o fracaso

A continuación detallamos los aspectos claves que pueden definir el éxito o fracaso del directivo externo en la empresa familiar:

- Debemos aclarar los objetivos del propietario y de la familia.
- Recibir información precisa para comprender la situación de la empresa y poder actuar (6 meses).
- Poder elegir equipo directivo y definir nivel de apoyo.
- Definir una línea de actuación y sistema de funcionamiento.
- Debe poder realizar acciones.
- Precisa controlar la información y la comunicación.

IX. Aportación de los directivos no familiares a la empresa familiar

Consideramos muy valiosa y necesaria la aportación que hacen los directivos no familiares a estas empresas y destacamos:

1. Son un elemento clave para su funcionamiento por su aportación de capital intelectual, experiencias y conocimiento.
2. Tienen unos niveles de conocimientos que la familia no puede aportar: management.
3. Aportan culturas y valores de otras compañías que pueden enriquecer la empresa y la familia.
4. Análisis del entorno sin cargas emocionales.
5. Visión amplia.
6. Nuevos referentes.
7. Capacidad de crear valor a la empresa.
8. Posibilidad de crear y desarrollar.
9. Dinamismo para romper la endogamia.
10. Acelerar el ritmo de cambio.

X. Problemas de la empresa familiar con los directivos no familiares

El principal problema que tienen las empresas familiares a este respecto es conseguirlos, es decir, que quieran vincularse profesionalmente a esta tipología de empresa.

Debemos estimularles ofreciéndoles las ventajas competitivas que ofrecen las empresas familiares para que se motiven a incorporarse a las mismas.

En muchos casos, las empresas familiares no permiten una clara posibilidad de liderazgo y, en otros casos, el acceso a la propiedad.

Utilizarlos como instrumento de mediación en los conflictos familiares.

XI. Problemas que encuentran los directivos en su actuación profesional

Los directivos profesionales encuentran diversas dificultades en el desarrollo de su labor en las empresas familiares, que detallamos a continuación:

1. Cortocircuito de la familia, que consiste en que un familiar trabaja en la empresa y actúa como si fuera el propietario con el director y el resto de los profesionales. Ello provoca una anestesia de la capacidad crítica seguida de una desorientación ya que el mensaje es de la persona o de la familia, y por último una desmotivación del directivo no familiar.
2. Existencia de una doble dirección cuando el propietario o algún miembro de la familia da instrucciones al personal obviando la línea jerárquica provocando en algunos casos la desautorización del directivo. Ello provoca en el personal la disyuntiva de quedar bien

con la propiedad o el directivo. La actitud que puede adoptar el directivo frente a esta situación es:

- Desmotivación y abandono de la empresa.
 - Sumisión y acomodo por la pérdida de autoridad y poder.
3. Convertir a los directivos en secretarios ilustrados, es decir, que el propietario toma todas las decisiones por no confiar en que la decisión del directivo sea correcta o bien por no ceder el control (no hay delegación de funciones ni autoridad ni medios). En esta situación el directivo capacitado se marcha de la compañía y sólo quedan los mediocres
 4. Utilización de los directivos como coartada captando su voluntad en caso de conflicto en pro de una determinada posición, facilitando información confidencial y manipulada. Ello provoca una pérdida de competitividad y la empresa se asemeja a un partido político con diferentes sensibilidades.
 5. Criterios de retribución subjetiva ya que el propietario piensa en muchos casos que paga él y no la empresa entrando en un proceso de regateo que genera inseguridad. Hay que retribuir en función del puesto de los objetivos y del mercado.
 6. Propietario “divino” caracterizado por un trato distante, rígido y autoritario con tendencia a la crítica negativa. Si es que el directivo continua en la empresa, se aleja, pierde confianza y no se producen discrepancias (actitud pasiva en espera de oportunidad de cambiar de empresa). Puede darse también que el directivo

adopte una postura pelota, es decir, la aparición de una corte que son el correvedile.

7. Lentitud en la toma de decisiones es imprescindible la agilidad para conseguir los objetivos y adaptarse al mercado. Se provoca un embudo por no delegar, por no confiar o por ver que se pierde poder.
8. Existencia de familiares liberados e indultados sin responsabilidades definidas, sin formación, sin dedicación, sin haberse incorporado por un proceso de elección que hallar, poder y opinan. El propietario o la propiedad pide al directivo comprensión, paciencia y que les eduquen.
9. No valoración del directivo por la bolsa o los analistas.

XII. Recomendaciones para una relación eficaz con los directivos

Por parte de la Empresa Familiar que entra en la profesionalización de la gestión hay una serie de recomendaciones que ayudan a que las relaciones sean provechosas:

1. La Empresa Familiar debe definir claramente la cultura y valores.
2. Tener un protocolo familiar en el que se definan las relaciones empresa-familia.
3. Definir un organigrama con funciones, perfiles, relaciones y niveles.

4. Definir objetivos cuantitativos y cualitativos con la participación de las personas que han de alcanzarlos para lograr una mayor integración e implicación. Definir retribución e incentivos.
5. Definir trabajo en equipo lo que puede facilitar la incorporación de familiares y al mismo tiempo evitar el individualismo y divisionismo.
6. Definir en la información:
 - Qué desean compartir.
 - Cuándo la desean compartir.
 - Con o sin comentarios.
 - La forma de presentarla.
7. Aceptar los errores, que son una oportunidad de aprendizaje y mejora, y no ocultar, condonar o soslayar los de la familia.
8. Que existan unas relaciones personales adecuadas:
 - Educación.
 - Cordialidad.
 - Sentido del humor.
 - Capacidad reflexiva.
 - Generosidad y flexibilidad.

Conclusiones

1. Las EF para su supervivencia requieren de la profesionalización de su gestión.
2. Los aportes de miembros externos en cargos de dirección de las EF, son garantía para su continuidad.
3. Los directivos no familiares afrontan serios inconvenientes con la familia para desarrollar una gestión eficaz al frente de las EF.
4. Es de suma importancia la institucionalización de las relaciones familia / empresa a través del Protocolo Familiar, el Plan de Sucesión, los Órganos de Gobierno, Fondos Familiares.
- 5.

Bibliografía

Amat Joan M. “La continuidad de la Empresa Familiar”. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona 2000.

Gallo, Miguel. “La Empresa Familiar, siete consejos de administración”. Ediciones Estudio y Ediciones IESE, SL. Madrid. 2001.

Landsberg, Iván. “Los sucesores en la Empresa Familiar: Cómo planificar para la continuidad”. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 2005

Leach, Peter. “La Empresa Familiar”. Editorial Granica. Barcelona. 1991.

*** Vicenç Bosch Sans**

- Licenciado en Administración de Empresas de ESADE, Barcelona.
- Profesor de la Universidad de Barcelona.
- Profesor de la EAE de Barcelona.
- Asesor y Consultor Empresarial en Marketing, Comercialización y Management.
- Conferencista internacional en temas de Marketing, Comercialización, Management y Gestión de Empresas Familiares.
- Director de la Asociación Catalana de Empresas Familiares.
- Autor de 11 libros.
- Email: bcv@gabinetbcv.com