

Octubre 2006  
Cuaderno N° 3

CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*Comunicación en la empresa familiar*

*Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide*

*Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

*Don Antonio J. Sánchez Crespo*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

***Autores:***

**Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide\***

**Doctora Maribel Rodríguez Zapatero\*\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***

**Don Antonio J. Sánchez Crespo\*\*\*\***

\*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

\*\*Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

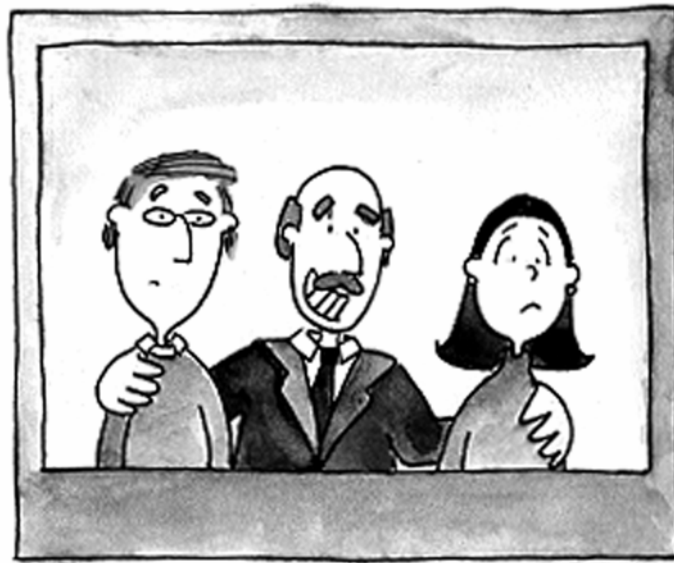
\*\*\*\*Socio SCHILLER LEXCONSULT Abogados

## INDICE

<b>EL RELEVO GENERACIONAL .....</b>	<b>3</b>
<b>La continuidad y el cambio .....</b>	<b>4</b>
<b>Consejos al que quiere sucederte.....</b>	<b>6</b>
<b>El difícil reto de la sucesión.....</b>	<b>9</b>
<b>Dinámicas que pueden destruir el negocio familiar.....</b>	<b>12</b>
<b>Las tensiones de la transmisión de la sociedad.....</b>	<b>14</b>
<b>Los inmortales empresarios .....</b>	<b>17</b>
<b>Ceder la batuta .....</b>	<b>19</b>
<b>Adiós a mi empresa familiar .....</b>	<b>21</b>
<b>LOS CONFLICTOS Y LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>El estrés en la familia empresarial.....</b>	<b>24</b>
<b>Perspectivas del estrés en la familia empresaria .....</b>	<b>26</b>
<b>Me salieron los dientes en este negocio.....</b>	<b>28</b>
<b>La comunicación y la familia empresarial.....</b>	<b>30</b>
<b>LA SINGULAR SOCIEDAD DE HERMANOS.....</b>	<b>33</b>
<b>La visión de la sociedad de hermanos .....</b>	<b>34</b>
<b>Reflexiones para la sociedad de hermanos .....</b>	<b>37</b>
<b>La definición de la misión es un factor clave .....</b>	<b>42</b>

## EL RELEVO GENERACIONAL

---



## La continuidad y el cambio

---

Aprovecho esta oportunidad para escribiros sobre dos conceptos que son claves en la empresa familiar. Me refiero al concepto de continuidad y al de cambio. Saber compaginar continuidad y **cambio** es el reto de la empresa familiar. Al igual que el ser humano se encuentra desorientado, si pierde la memoria o padece la enfermedad de Alzheimer, la empresa familiar se transforma en una institución surrealista y peligrosa si pierde el sentido de la **continuidad**. Para afrontar los cambios necesarios sin perder de vista los orígenes hay que analizar los hechos (**el qué** de la empresa familiar), la razón de esos hechos (**el porqué**) así como las esperanzas y temores, amenazas y oportunidades, que rodean a la empresa familiar (**el entonces qué de dicha institución**).

*Continuidad y cambio obliga a la familia empresarial a entender que el pasado tiene sus derechos, el presente tiene su enorme relevancia y el futuro ofrece sus potencialidades y oportunidades.*

El gran drama de la familia empresarial es no saber comprender la interacción dinámica entre los derechos del pasado de la familia y las necesidades del futuro de la empresa. La familia empresarial debe entender que la empresa es una institución diseñada específicamente para producir el cambio, al contrario que las instituciones sociales del pasado, diseñadas para preservar la continuidad.

Si la familia empresarial quiere seguir existiendo tiene que operar sincrónica y simultáneamente en **dos estados: el ser del presente y el llegar a ser del futuro**, lo que le obligará a crear nuevos compromisos, competencias y formas de organización.

*La familia tiene que entender que la empresa familiar vive simultáneamente tres tiempos: pasado, presente y futuro, de modo que a la vez debe ser tradicional, estar en transición y al mismo tiempo en transformación; es decir vivir en continua tensión entre lo que es, lo que será y lo que debería ser; de modo que se debe seleccionar qué quedará del pasado, cómo adaptarse al cambio y qué futuro queremos provocar.*

La familia empresarial, si quiere percibir el futuro, tiene que empezar por entender el pasado. El mayor riesgo que corre la empresa familiar es no hacer nada, como consecuencia de la presión de la familia. La trampa de caer en no hacer nada es caer en la trampa de la desintegración de la empresa y de la familia. Los cambios externos son tan importantes que si la empresa familiar no se adapta, al menos, vivirá el desorden, las fricciones y los malos resultados.

La empresa familiar suele fallar de tanto éxito, aunque ello parezca paradójico. La autocomplacencia y los halagos es la muerte de la familia empresarial **y eso es porque los empresarios revolucionarios del pasado se convierten en los reaccionarios del presente, quedándose sin futuro.** Y todo ello nos lleva a la sucesión. El mayor defecto del fundador carismático de la empresa familiar es su actitud ante la sucesión. La sucesión es un puente que une la continuidad y el cambio. Si una empresa familiar quiere sobrevivir, creciendo, tiene que ser capaz de superar el gobierno de una sola persona. Las repercusiones de la sucesión en el futuro no son intangibles. El fundador, hipnotizado por su imagen egoísta y viendo a la empresa familiar, como a su sombra, no es capaz de ver el problema de la sucesión. Para ver el problema de la sucesión usted fundador de una empresa familiar debe preguntarse: ¿Cuál es su negocio hoy? ¿Cuál será su negocio mañana? y ¿Cuál debería ser el negocio en el futuro?

*Si usted hace su trabajo sólo para el presente, no tendrá mañana y tampoco tendrá mañana si no toma en cuenta el ayer.*

## Consejos al que quiere sucederte

---

Llegará algún día que sucederás a tu padre o a tus tíos en la empresa familiar. Llegará ese día en que tus primos decidan y acepten que asumas la responsabilidad de sacar a flote la empresa familiar heredada. ¿Qué es lo que esperan de ti? ¿Por qué te han encargado ese embolado?

*Sencillamente para que tomes decisiones, pues la toma de decisiones es el corazón (fuerza) y el alma (entendimiento) de la empresa que te han encomendado.*

Corres el riesgo y contigo ellos, tus familiares, de malinterpretar lo que es el proceso de tomar decisiones. Por ello me atrevo a darte algunos consejos:

**Primer consejo: no tome decisiones aisladas.** No confíes en el rayo de Eureka ni en tu genialidad. Toda decisión forma parte de una estructura de decisiones encadenadas y entrelazadas. Nada se decide en el vacío y sin antecedentes. No entraste en la empresa por casualidad ni han decidido darte el mando sin análisis previo de valores y antecedentes familiares. Toda decisión que tomes no está aislada del tiempo y afecta a toda la empresa, a la familia y a la propiedad familiar. Cada movimiento, como en el ajedrez, afecta a muchos y al futuro, pero las piezas no están todas definidas. Por tanto, déjate de genialidades cuando decidas hacer algo.

**Segundo consejo: implantar rutinas no es decidir sino más bien una programación.** Programada la opción se convierte en un hábito y no en una novedad. Las rutinas procedimentales en la empresa son mecanismos de conmutación y de almacenamiento, no son decisiones que provoquen el cambio. Usted desde su dirección creará que toma decisiones pero tome conciencia de que está ejecutando rutinas. Muchas cosas diarias, que hará desde su dirección, no comportarán riesgo y por lo tanto son rutinas sometidas a unas reglas decididas.

**Tercer consejo: no busque la certidumbre por medio de un método riguroso y racional para tomar la decisión pertinente.** El método riguroso de decisión no le va a evitar la incertidumbre aparejada a la misma. No hay manera de eliminar el riesgo pues usted no tendrá garantía alguna de que le responda el cliente o de que sea eficaz la nueva tecnología adquirida.

*Es un mito creer que tomar decisiones es encontrar la respuesta correcta, porque si usted ya tiene la respuesta correcta no tendrá que tomar ninguna decisión de carácter real. Lo importante es hacerse las preguntas correctas para no equivocarse la toma de decisiones.*

**Cuarto consejo: déjese de buenas intenciones y pase a la acción, porque una decisión sin pasar a su ejecución es sólo una buena intención.** No merece la pena que le llame decisión a algo que no ejecuta. Estamos llenos de monsergas, moralinas y peroratas pero no de compromisos para actuar. Cuando tome una decisión, siguiendo los consejos anteriores, actúe porque la tendencia de la orden de decisión es la de que no se cumpla. Así que actúe y supervise. No sea renuente a ponerla en práctica, no acepte pretexto alguno si la decisión ha sido razonada y evaluada.

**Quinto consejo: una decisión razonada sobre la información elaborada por los colaboradores es una decisión tomada por otros que le falta su última y superior autorización.** Usted debe saber que tiene la última responsabilidad de aprobar o vetar, pero debe ser consciente de que los parámetros para tomar la decisión han sido facilitados por otros, incluso subordinados.

**Sexto consejo: tomar una decisión no es proyectar una tendencia de ventas, de compras o de salarios.** Para una decisión estratégica a medio plazo el pasado proyectado sirve para muy poco en el mundo de hoy. Usted cuando proyecta el pasado no predice el futuro, pues el futuro es la mezcla de discontinuidades y cambios.



*¡Menuda discontinuidad la del derrumbamiento de las Torres Gemelas de Manhattan para el negocio de aerolíneas y del turismo en USA!*

La pregunta no es qué futuro tendrá usted en su empresa sino qué decisiones debe tomar para poder competir en el futuro y sobrevivir; en definitiva traer el futuro al presente para poder decidir. Si usted corrige aquellas confusiones y sigue estos consejos, quizás pueda dar tranquilidad a los familiares que en usted depositaron la confianza y la dirección. **No le arriendo las ganancias porque éstas no las tiene aseguradas.**

## El difícil reto de la sucesión

---

La empresa familiar, como empresa que es, tiene los mismos problemas que cualquier otra. No obstante, el carácter familiar le da unas connotaciones que la hacen distinta a las demás. Unas son positivas, y otras negativas. Desde un punto de vista positivo, son varios los aspectos que distinguen a la empresa familiar. **En primer lugar, la intensidad del compromiso de la familia con la empresa.** En efecto, la entrega a la empresa que tienen los miembros de la familia que trabajan en ella no la tienen los directivos no familiares, aunque sean unos magníficos profesionales. **En segundo lugar, el compromiso social de la empresa.** En época de crisis, las empresas familiares se resisten más a reajustar su plantilla, lo que se traduce en una mayor estabilidad en el empleo. **En tercer lugar, la planificación a largo plazo.** A veces esa planificación llega a una generación. El fundador quiere pasar la empresa que ha creado a la siguiente generación; ésta, a su vez, intenta pasar el legado recibido del fundador a la tercera, y así sucesivamente. Por tal motivo no es de extrañar que la planificación se realice en muchas ocasiones a tan largo plazo. **Y en cuarto lugar, una mayor agilidad para la toma de decisiones, como consecuencia de tener una estructura más personalizada.**

Desde un punto de vista negativo, lo que distingue a la empresa familiar es su resistencia a recurrir a la financiación externa para financiar su crecimiento. Al empresario familiar le suele asustar la idea de perder el control de su empresa si recurre a socios no familiares que aporten el capital necesario para financiar determinados proyectos. Se trata, por tanto de empresas poco capitalizadas. Esta mentalidad dificulta su crecimiento, que es más lento que el de las demás empresas. En definitiva, **tienen miedo a crecer. En segundo lugar, las empresas familiares, salvo que tengan una política muy agresiva de reinversión de beneficios, suelen tener unas cuentas de reservas abultadas,** que generalmente la empresa, con su mentalidad de no crecer, no necesita, o al menos no necesita en tanto importe. En tal caso, suele ocurrir que esos excedentes de tesorería se

invierten en activos no afectos a la actividad empresarial. **Y en tercer lugar, el crecimiento de la estructura empresarial se realiza sin planificar.**

Cuando el empresario crea la empresa su máxima preocupación es crecer y consolidar ese crecimiento. La estructura que se va creando no es motivo de preocupación en esos momentos. En muchos casos se diversifica la actividad, lo que obliga a crear varias empresas. La estructura crece, pero lo hace de manera intuitiva y sin análisis ni planificación. El resultado es una estructura sin plan preestablecido, ineficaz y fiscalmente muy costosa, que lastra el crecimiento.

### **El cambio generacional**

No obstante, y pese a ser muy importantes esas debilidades, hay una que constituye el principal reto al que se enfrentan las empresas familiares: superar el cambio generacional. En este punto la calificación para muchos empresarios familiares, muy a nuestro pesar, no puede ser otra que un rotundo suspenso. La estadística lo demuestra: la esperanza de vida de una empresa familiar en España es la mitad que la de otra empresa que no sea familiar. Sólo algo más de un tercio de empresas familiares llega a la segunda generación. Y a la tercera sólo llegan entre un 10 y un 15% de las empresas familiares. Las razones de esta alta tasa de mortalidad, tradicionalmente, han sido dos: por una lado, la fiscalidad asociada a la transmisión de la empresa a los herederos, es decir, el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones que éstos han de pagar a Hacienda por la adquisición de la empresa por vía hereditaria o por donación, y, por otro, la falta de preparación de la sucesión con antelación y dedicación suficientes. De la fiscalidad no vamos a hablar, porque en la actualidad es un tema resuelto, siempre que el empresario sea diligente y se organice para cumplir los requisitos necesarios para conseguir la reducción de un 95% en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Por ello nos vamos a centrar en el reto de planificar la sucesión. La preparación de la sucesión es un proceso que suele llevar varios años de preparación. Se trata, en primer lugar, de buscar y formar un sucesor en la gestión, un empresario que tome el testigo

y continúe la empresa. Un empresario no se improvisa de la noche a la mañana, por eso es necesario tan largo plazo.

### **El proceso de sucesión**

*Es necesario, además, crear las restantes condiciones favorables para que el cambio generacional, cuando llegue, se produzca sin sobresaltos.*

Esto implica concienciar a la familia propietaria de lo que es distinto en la empresa familiar y de la necesidad de fijar unas reglas de juego que objetiven los límites entre familia y empresa, para evitar que los problemas de aquélla puedan afectar negativamente a ésta. Se trata de compaginar y resolver cuestiones personales, familiares, económicas, afectivas y legales. Si no se hace así las posibilidades de supervivencia de la empresa merman. La tarea no es fácil, pero el resultado merece la pena.

El hecho es que, vistas las estadísticas, son muy pocos los empresarios familiares que acometen ese proceso de sucesión. De las casi mil empresas que forman parte de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, que obviamente son las más sensibilizadas, sólo el 15% dispone de protocolo familiar. Por ello, es evidente la necesidad de sensibilizar, informar y formar al empresario familiar, como viene recomendando la UE desde el año 1994.

Es importante evitar que la fiscalidad de la transmisión de la empresa ponga en peligro su supervivencia, pero aún lo es más conseguir que el empresario familiar acometa con el tiempo y la dedicación suficientes el proceso de sucesión. De nada sirve resolver la fiscalidad si no preparamos el cambio generacional. Y en este punto el déficit de sensibilización e información de muchos empresarios familiares es alarmante.

Antonio J. Sánchez Crespo  
SCHILLER LEXCONSULT abogados

## Dinámicas que pueden destruir el negocio familiar

---

La dinámica de la familia ha entrado a formar parte de la ecuación empresarial cuando la generación de empresarios que crearon grandes fortunas después de la segunda guerra mundial se debaten sobre las siguientes cuestiones:

*¿Qué hacer con el negocio?*

*¿Entramos en bolsa y mantenemos un paquete de control?*

*¿Pasamos el negocio a la siguiente generación?*

La cantidad de dinero envuelta en este proceso es enorme. Según Ivan Lansberg (Family Firm Institute) solo en Estados Unidos las compañías de la postguerra crearon 10.000 billones de dólares. Pero junto con los efectos económicos, no hay que olvidar que la sucesión de generación a generación no es una transición sino un proceso que tiene un tremendo impacto en la propia familia. Cualquier decisión tomada debe tener en cuenta el efecto que producirá sobre las generaciones venideras. Ha habido presión sobre las compañías familiares para vender a grandes multinacionales, ofertas difíciles de rechazar. Una venta precipitada del negocio puede traumatizar a la familia al sentir que los sueños de las generaciones venideras han sido vendidos con el negocio. Pero junto a estas seductoras ofertas existen otros mecanismos que la empresa familiar puede contemplar. Pasar el negocio a la siguiente generación es ahora mucho más complicado que cien años atrás. Ahora, más miembros familiares están interesados en el negocio, la asunción de que las hijas no entrarán en el negocio no es ya válida. Todo esto abre la posibilidad de equipos de trabajo de hermanos. Esto nos devuelve a la dinámica de la familia, encontrar un compañero de trabajo para el negocio es una de las tareas más difíciles. Los estudios sugieren que raramente la sociedad de hermanos funciona.

*Para conseguir una sociedad de hermanos saludable se debe trabajar anticipadamente sobre la misma antes de que el relevo generacional tenga lugar. Hay que tener en cuenta que normalmente las discusiones o faltas de acuerdo no giran sobre el dinero sino sobre injusticias reales o percibidas.*

Por mucha solidez financiera que exista en la empresa familiar si el proceso de sucesión no ha sido contemplado desde la dinámica de la familia la probabilidad de éxito en el proceso es ínfima

## Las tensiones de la transmisión de la sociedad

---

Un grupo de tensiones en el seno de la familia empresarial genera conflictos a veces difíciles de solucionar pacíficamente. Este grupo de tensiones tiene un denominador común:

*La transmisión de títulos de propiedad del negocio, que se dispara cuando se produce la muerte del propietario, jubilación, separación voluntaria del negocio e incluso la voluntad de vender los títulos de propiedad.*

Todas estas contingencias generan pérdida de energía en el seno de la actividad empresarial y sobre todo tensiones de naturaleza financiera. Si este grupo de tensiones se avizora en el horizonte lo normal sería que la familia empresarial los contemplase y arbitrarse enfoques y soluciones anticipadamente.

**La primera cuestión que levanta polvareda se formula del siguiente modo: ¿se pueden vender los títulos de propiedad a alguien que no sea de la familia?.** En general las familias prefieren que las acciones o participaciones queden dentro del ámbito de sangre, por lo que cualquier posibilidad de enajenación o un extraño requeriría la aprobación de los componentes de la familia. Casi todos los acuerdos de transferencia de la propiedad se concretan en componentes de la familia nuclear o dentro de cada rama familiar.

**La segunda cuestión surge cuando los familiares se preguntan: ¿Cuándo y en qué circunstancias debería materializarse la transmisión?**

Algunas familias firman acuerdos de transmisión onerosa condicionados a la aparición de algún acontecimiento. Por ejemplo en caso

de muerte, jubilación laboral, incapacidad física o mental, alcance de cierta edad, divorcio, etc. La transmisión no necesariamente tiene que ser onerosa, sino que puede ser lucrativa (donación o legado, por ejemplo) una vez que dicho acontecimiento haya acaecido. Esta cuestión exige además que la familia pacte en beneficio de la empresa quién será el beneficiario de la transmisión lucrativa o quién será el adquirente en caso de compra – venta.

**La tercera cuestión, ligada a la anterior, viene identificada por la siguiente duda: ¿cuál es el precio de la acción o participación?** Hay varios métodos para llegar a esta valoración, que corresponde poner en práctica a un experto ajeno; pero este valor solo es una referencia que nos ayuda a fijar el precio, pues es necedad confundir valor y precio.

**La cuarta duda para cerrar la transmisión nace de la fijación de los términos de pago, si dicha transacción es onerosa.** A veces se rompe el acuerdo en el precio porque no se acomodan los plazos de pago para el mayor que se retira o para el joven que adquiere el activo financiero. Suele facilitarse esta previsión financiera cuando el seguro de vida suscrito por el vendedor califica como beneficiario a la empresa o al familiar que debe adquirir las acciones según sea el caso.

Como todas las situaciones familiares de este tipo, en las que existen varios candidatos a ser recipiendarios, la tensión se agrava a no ser que mediante acuerdo hayamos identificado a los compradores. **Una manera de evitar tensiones es identificar a la empresa como única compradora de las acciones o participaciones.** Cuando los compradores son el resto de los accionistas podría suscribirse un acuerdo de compra – venta cruzado, de modo que todos suscribieran un seguro de vida y denominaran beneficiarios, en caso de muerte, a todos o cada uno de los familiares, identificados previamente como compradores, obligados a comprar después de la muerte de alguno de ellos o de la jubilación, si se trata de un seguro de este tipo. Este documento de compra-venta cruzado y con un seguro funciona cuando se trata de dos personas y no más.



No servirán de nada estos acuerdos, sobre todo aquellos en que la transmisión se activa con la muerte del tenedor de los títulos, si este no ha hecho un testamento expresando su última voluntad en esta dirección.

*Como nadie de nosotros es inmortal en el seno de la empresa familiar, se hace necesario que se produzca un acuerdo entre los familiares, abordando los mecanismos de transmisión de la propiedad.*

## Los inmortales empresarios

---

Conozco a gentes que se resisten a ceder la batuta. Tienen vitalidad y a pesar de que superan los setenta años no dejan el control de la organización. La empresa o la institución que presiden son una extensión de su propio yo, la conciben como un legado que quieren dejar a la posteridad. Se aferran al poder para mantener y ejercer su autoridad personal.

*No es que no quieran irse del poder es que ellos mismos han creado sus propias resistencias.*

Sus procesos de envejecimiento y la pérdida de capacidad es la primera de las resistencias, que generan el miedo al vacío. ¿A dónde iré si dejo mi sillón? **La segunda resistencia es la no asunción de la muerte.** Creen que nunca van a morir y, que, por tanto, pueden seguir gobernando el barco. La organización y la empresa vienen a menos porque ellos mismos son causa de la eutanasia de la corporación que presiden. No ceden el control y asumen como ordinarias capacidades de gestión que, en sí mismas, son extraordinarias. No las ceden aún viendo que la organización se deteriora y camina hacia una muerte segura. Son los viejos capitanes del barco, que en el puente del mismo, tienen miedo a que afloren rivales que les comprometan.

Además de esas resistencias se cultivan otras para que el jefe no se vaya.

*Son los miedos de los allegados a un futuro sin el actual líder; son las incertidumbres que todos pregonan en los pasillos de la empresa. ¡Después del jefe, el caos!*

Más vale que el viejo continúe, aunque supere los setenta años, que la ignorancia del joven que le sustituya. Saben que si viene un nuevo

presidente, el sucesor cambiará el organigrama y los allegados y agradares perderán su prevalencia.

**¿Cómo acabar con tantas resistencias para dejar el sillón?** Se necesita para ello crear factores catalíticos que permitan que el sistema organizacional sea liderado por un nuevo sucesor. Entre las resistencias y las ausencias de factores de catálisis, aquellas personas continúan liderando la empresa o la institución con sus capacidades muy disminuidas. Suele ocurrir que el compromiso social o grupal con la organización no existe y que el dirigente, inmortal, no quiere buscar a quien le debe suceder. Los sistemas organizativos, que tienen cohesión aparente más que real, son sistemas, que cuando el líder prolonga exageradamente su permanencia al frente de la organización, ésta no tiene capacidad de adaptarse al entorno. Se hacen prédicas de tan deseada adaptación, pero son pura falacia. Nace alrededor de este tipo de liderazgo una dialéctica destructiva por ausencia de horizontes, con reacciones hostiles desde el entorno y grandes extrañamientos en el interior de la organización. Los que miramos a estas organizaciones desde fuera acostumbramos a ver este panorama.

## Ceder la batuta

---

¿Cuándo piensa usted retirarse del mando de su empresa familiar?  
¿Dentro de cinco, de diez años?

*Una vez que se comprueba que la esperanza de vida es superior a los ochenta años, el reto al que usted se enfrenta no es el de entregar la propiedad sino el de transferir la gestión antes de que usted se retire.*

Usted debe ser consciente de que corresponde a la nueva generación la responsabilidad de establecer un nuevo orden en su empresa; pero, además, sobre usted también recae la responsabilidad conjunta con sus hijos de dar paso a ese nuevo orden. Lo importante no es que usted transfiera la propiedad sino que transfiera la gestión.

Claro que para ceder el bastón usted necesita seguridad personal en relación con las fuentes de renta que le permitan continuar con su nivel de vida y financiar los servicios de salud. También necesita apoderar a la nueva generación para que sea esta la que tome decisiones críticas, que no lleven al negocio a la ruina, siempre que esa nueva generación haya demostrado capacidad, experiencia y cualificación para gerenciar con éxito el futuro del negocio.

*La cesión de la batuta le será más fácil si usted ha logrado que su familia madure y haya aprendido a oírse y a entenderse. Pero no basta con ello, usted necesita que le articulen un plan estratégico que lleva a la empresa hacia el éxito.*

Si usted tiene sesenta años o más y sus hijos están cerca de los treinta y cinco años o más, probablemente se encuentre inmerso en un conflicto de liderazgo. Usted está pensando en retirarse y tomando en

consideración la posibilidad de dedicar menos tiempo al negocio y sobre todo, menos energías. En ese momento sus hijos quieren dejar las bambalinas y entrar en escena y usted no quiere salir del escenario. Usted tiene síntomas de la siguiente enfermedad: Incapacidad para diferenciar sus necesidades personales de las necesidades de la empresa. Usted y sus hijos tiene que resolver el conflicto de liderazgo que les aqueja de modo sincero y honrado y encontrar la solución al problema.

Es ahora cuando usted se pregunta: ¿Pero quién tiene la última palabra? ¿Debe el sucesor gerenciar la empresa en los términos que usted le marque o debe el sucesor diseñar su propia estrategia para acrecentar el legado que usted ha dejado que su hijo o hija gobierne? No es sólo el problema de liderazgo el que usted debe resolver; también tiene que resolver el de control, aunque no ahora, pero sí más adelante cuando haya superado los setenta y cinco años saludablemente. Todo cuanto le sugiero parte de la hipótesis de que usted ha criado una generación competente para dirigir su negocio, reducir el riesgo financiero de su familia y asegurar las necesidades del que cede la batuta. ¿Pero qué ocurre si usted carece de esa familia, preparada y lista? Si sus hijos no sirven usted estará condenado a no jubilarse nunca, a no ser que entregue la gestión a un externo o decida vender el negocio.

*Usted no se jubilará si no quiere; claro para eso el propietario. Tampoco podrá jubilarse si no ha sido capaz de configurar un joven equipo que le sustituya de modo eficiente. Desde luego nunca se retirará si no sabe dónde ir cuando se jubile. Si usted no se jubila a tiempo generará una reacción por parte de sus hijos; y a su reacción usted responderá contrareaccionando y llevando el desconcierto a los empleados de su empresa.*

Usted debería abrir el paracaídas y lanzarse a la entrega del bastón, mediante un plan que controle su destino. No espere a tener setenta años; será tarde para el negocio y para la familia.

## Adiós a mi empresa familiar

---

- Las influencias fiscales de las alternativas para la salida.
- Mis necesidades financieras actuales y futuras.
- Las previsiones económicas de mi negocio.
- El modo en que la estrategia de salida afecta a terceros
- La existencia de acuerdos; tales como avales ante entidades financieras; con otros accionistas, etc.
- La situación global de la empresa.

### ¿Cómo puedo decir adiós a mi negocio?

Tengo varias alternativas; como son: transferirla a los sucesores por donación o por venta; transferirla a empleados por venta o mediante opciones; salir parcialmente a bolsa; vender parcialmente a un tercero, cambiando incluso su forma jurídica.

*Si la estrategia que he decidido es la de transferir la gestión a los sucesores y luego la propiedad, a mi mente acuden las siguientes preguntas:*

- ¿Por qué hacer este plan ahora? ¿Cuáles son las causas que me llevan a vender o retirarme?
- ¿Cuánto vale mi negocio? Es obvio que sin conocer el valor no puede hacer ningún plan.
- ¿Cuáles son las contingencias que van a afectar a mis estrategias de retirada?
- ¿De quién me voy a asesorar?
- ¿Cuáles son en verdad las estrategias disponibles?

*Si no tengo ningún plan de retirada, mi adiós a la empresa fracasará. Ya se que es difícil hacerme un plan de retirada, porque tengo muchos miedos y obstáculos que superar.*

Tengo que aceptar que no soy inmortal; tengo miedo a la familia y a las luchas que pueden nacer tras mi retirada; tengo miedo a delegar; no me gusta pagar este tipo de asesoramiento. Ante mi retirada estoy confuso. Confuso ante las estrategias de cesión a mis sucesores o la venta del negocio; confuso ante los efectos fiscales de cada estrategia y sus consecuencias financieras. Tengo pereza para abordar mi adiós a la vida empresarial y miedo a dejar el camino libre a mis competidores.

En verdad que yo no puedo perder de vista los elementos del plan de retirada que me conduzcan al éxito. Tengo claro que mi cosecha debe ser coherente con la cultura y la historia de mi propia empresa. La estrategia de salida que elija tiene que maximizar el valor de la empresa y el valor del flujo de caja futuro que yo obtenga por mi retirada. Tengo que dejar el negocio en buenas manos, en el caso de que estas sean familiares y tengo que tomar en consideración el impacto en mi familia, en los trabajadores, en la comunidad en la que vivo.

*Mi adiós a mi negocio habrá sido feliz si me retiro haciendo el menor daño posible a los afectados, si consigo un beneficio económico y psicológico para aquellos familiares que lo reciban y si he sido capaz de preservar la cultura fundacional, honrando así el legado que dejo a los sucesores que aceptan el reto.*

Reconozco que la transición supondrá cambios en tecnología, mercados, relaciones familiares e incluso misión de la empresa. Reconozco que un adiós bien hecho premiará el talento y no mi ego ni mi nepotismo. **Acepto que un adiós triunfante exige transparencia.**

## LOS CONFLICTOS Y LA COMUNICACIÓN

---





## El estrés en la familia empresarial

---

Es de sobra, por todos conocido, que la mayoría de Empresas Familiares sucumben en el paso a la segunda o tercera generación. Mientras que las generaciones entrantes tienen la intención de continuar con el negocio familiar, diversos factores que van desde la falta de plan de sucesión hasta la falta de entendimiento entre las familias generan un cierre de puertas. Para entender con más facilidad el estrés al que están sometidas las empresas familiares sirvan los siguientes datos. En comparación a 1970 hoy se trabaja un 20% más en horas y se tiene un 32 % menos de tiempo libre. En tan solo el paso de 30 años los psicólogos estiman que el estrés laboral se ha doblado.

*Añadido a este estrés se sitúa el hecho del reto personal de conjugar el trabajo y la familia. Piénselo de este modo, cuando usted trabaja para una empresa no familiar su rol en el negocio, ya sea vicepresidente o recepcionista de la compañía es diferente. Los compañeros no conocen su vida personal de la misma manera que si fueran familiares. Usted puede ir a trabajar volver a casa y centrarse en otras cosas. Es más fácil diferenciar el tiempo del trabajo del tiempo personal. Cuando trabajas en la Empresa Familiar, la situación difiere.*

La generación anterior le ha visto crecer y posiblemente aún le vean como aquel niño de 8 años con miedo a la oscuridad. Aunque usted está sobradamente preparado, algunos familiares presentan dificultad para dejar a un lado un rol familiar previo. Pero incluso, aunque la generación anterior no tenga este problema y acepte la contribución de la generación joven a la empresa familiar, existen otros muchos factores que originan estrés como ganarse el respeto de empleados no familiares, manejar rivalidades entre hermanos y primos, sentir la necesidad de cambio en el negocio y no poder

hacerlo etc. Al final es tanta fuente de estrés, que parece suficiente para que usted pueda decidir marcharse y tirar la toalla.

El estrés no sólo lo sufre la generación joven, también la generación anterior. A pesar de que parecen tener el control de todo y, sobre todo, temas como el plan de sucesión pueden causar un fuerte tambaleo a su posición. Es obvio que la generación senior quiere que el nuevo líder o líderes sean lo más cualificados; a veces decidir entre varios candidatos familiares, los pone en una situación poco agradable, que tienden a retardar en el tiempo lo máximo posible ya que les preocupa que su solución pueda ser entendida como un favoritismo y cause ruptura en la familia. Es extremadamente difícil separar el negocio de la familia.

*Lo importante es ser consciente de que tanto para las generaciones entrantes como para las salientes existen múltiples focos de estrés, focos que deben ser tratados tanto desde una perspectiva personal como empresarial.*

## Perspectivas del estrés en la familia empresaria

---

Las diferentes fuentes de estrés, que minan la empresa familiar y que de no ser abordadas eficazmente, constituirán una bomba a punto de explotar, pueden contemplarse desde una perspectiva empresarial y personal.

### **La perspectiva empresarial**

Organice reuniones familiares con el objetivo de abrir canales de comunicación e incrementar y/o facilitar el entendimiento del negocio por parte de sus miembros. Necesita organizar reuniones familiares. Estos encuentros deben producirse en un lugar neutral donde tratar los temas empresariales relacionados con la familia.

*Los temas de conversación deberán girar en torno a cuestiones como el plan de sucesión en la gestión, en la propiedad, la incorporación de nuevos miembros al negocio. Este es el momento y el lugar en el que los miembros de la familia deben exponer sus dudas, pensamientos, preocupaciones acerca del negocio.*

En ocasiones este tipo de reuniones pueden alcanzar una temperatura elevada por lo que podría considerar la participación de un moderador externo a la familia.

Para dar protagonismo a todos y cada uno de los miembros asistentes, es una buena idea establecer turnos rotatorios para el director del encuentro, dando a los miembros familiares la oportunidad de expresar sus dudas, recelos, pensamientos; con un foro organizado consigue mantener el nivel de estrés bajo control y dirigir su empresa hacia una misma dirección.

**Profesionalice su empresa:** Si quiere que su negocio se nutra de nuevos valores, de objetividad y nuevos visores la incorporación de profesionales externos es un deber. Cuando en una empresa familiar llega el momento de elegir al sucesor, contar con un equipo de profesionales capaces de sacar fuera la emoción, es necesario para que el negocio pueda adaptarse a los cambios. Esto no quiere decir que los profesionales tengan la última palabra respecto de los demás.

### **La perspectiva personal**

**Simplifique su vida: el mayor reto del empresario familiar es conseguir una fusión adecuada entre su vida personal y su vida empresarial.** Simplificar pasa por realizar un enfoque adecuado. Esto supone que cuando se atraviesa la puerta de la empresa la vida familiar debe quedar en casa y a la inversa. Delegar es otra táctica de simplificación. Delegar no es dar el trabajo a otros. Supone establecer todo un sistema de soporte para luego determinar qué tareas corresponden a cada cual.

**Aprenda a decir que no: Si alguien le dijera que se tirara por un puente, usted probablemente no tendría ningún problema para decir que no.** Sin embargo, cuando la petición es más realista decir que no se convierte en un reto. Dado que la mayoría de las personas quieren agradar a sus jefes y familiares, negarse no es una acción muy usual. Por ejemplo, si su padre (quién es también su jefe) le pide que se haga cargo de un nuevo proyecto, que usted no puede llevar, hágale ver lo que esta haciendo actualmente y la imposibilidad de acometer esta nueva responsabilidad.

Aunque es cierto que nacer en el seno de una familia empresarial exitosa tiene sus ventajas, no es menos cierto que supone un gran reto. Sin embargo, sí se toma su tiempo para ordenar sus perspectivas podrá sobrevivir al estrés. Si usted lo consigue disfrutará de las recompensas que le ofrece el negocio familiar.

## Me salieron los dientes en este negocio

---

*Usted habrá oído, como yo, a empresarios de segunda y tercera generación decir que le “salieron los dientes en el negocio de sus padres”.*

Ello quiere decir para alguno de ellos que conocen y entienden el negocio familiar, su funcionamiento, por qué tuvo éxito. También quiere decir que conocen el mercado en el que operan, sus clientes, a sus competidores y proveedores. Saben mucho del ciclo del negocio y son capaces de predecir el cambio de la demanda de la misma manera que el artrítico pronostica el cambio de clima.

*Para otros es simplemente un ritual de unidad familiar, es un reconocimiento de que el negocio es un hecho normal y forma parte de su familia.*

Crecieron con la familia al tiempo que creció la empresa. Conviven con las excentricidades de padres, hermanos y primos al tiempo que son capaces de llevar la contabilidad o controlar pérdidas y almacenes.

*Es interesante preguntarse sobre cómo estas personas crecieron en la familia y en el negocio pues el proceso conduce o no a disponer de una futura generación capaz de gerenciar los negocios.*

En primer lugar aprenden a gatear, luego andan y más tarde corren. Han tenido la oportunidad de crecer aprendiendo, recibiendo reprimendas y premios y lo han hecho pausadamente e in crescendo. Pueden haber empezado con algunas horas después del colegio, alguna mañana en el fin de semana o algún mes en el periodo de vacaciones escolar, desarrollando pequeñas tareas de vigilancia y de observación. Luego crecen como adolescentes. Es el periodo más difícil para el aprendiz y para los padres. Es

un periodo turbulento de autoafirmación y autoestima. Si disponen de una experiencia empresarial cercana puede serle de mucha ayuda. Si no son indómitos aceptan algún pequeño trabajo retribuido de fin de semana y una fuente de orgullo y de autoafirmación. Hay quien dice que no se debe trabajar en el negocio del padre. Pero esta afirmación se relativiza si ellos perciben un pequeño estipendio por su contribución. Luego hay que crecer tomando decisiones.

*La primera decisión a tomar es la de si entrar o no entrar a trabajar en la empresa de la familia.*

Algunos eligen una carrera universitaria y luego vuelven al trabajo en el negocio familiar. Otros se enfrentan a opciones competitivas y buscan la atracción fuera de la empresa e incluso fundan su propio negocio. Otros crecen aprendiendo a saltos. Salen a aprender en otras empresas y luego vuelven al redil y al entorno de la familia con experiencia ganada. Cualquiera que sea la manera como se ha crecido en el seno de una familia empresarial no ha sido tiempo perdido. Al fin y al cabo le salieron los dientes en el negocio y ello se dice con el orgullo de que fue una gran experiencia.

## La comunicación y la familia empresarial

---

Una de las carencias más graves de cualquier institución es la de la ausencia de comunicación entre sus componentes. En la familia empresarial extendida se presta poca atención al entendimiento y al diagnóstico de los procesos necesarios de comunicación interna.

*La comunicación es muy sencilla; es saber amalgamar lo que se dice con el momento en que se dice y el modo cómo se dice; es decir, es conjuntar contenido con calendario y técnica.*

Pero con ello no basta, pues debemos también tomar en consideración el estado de ánimo y de receptividad del receptor del mensaje. No hay mensaje si nadie lo escucha, si no hay receptor.

*Para que haya comunicación la acción paradójicamente no nace de arriba sino del receptor que quiere más información.*

Por ello el fundador de una empresa familiar debe situar su centro de atención en los otros: su esposa, sus hermanos si es el caso de una sociedad fraternal, sus hijos y/o sobrinos. No hay manera de comunicarnos si el receptor no tiene la antena abierta.

**Comunicar hacia abajo es un error** que nace del orden jerárquico preestablecido. Se comunica hacia abajo repitiendo el mensaje y programando las mentes de los subordinados, cuando la comunicación es un entendimiento compartido entre transmisor y receptor. Por eso falla la comunicación en la empresa familiar, porque es una divulgación o peor aún una programación mental del dueño – director hacia sus hijos, los subordinados.

**La orden de arriba - abajo no es comunicación sino orden para que sea ejecutada sin reflexión.** La comunicación es otra cosa pues requiere diálogo y verificación de comprensión del contenido del mensaje una vez eliminada toda ambigüedad. La orden de arriba – abajo sirve para momentos de emergencia pues para evitar daños hay que ordenar – ejecutar y no entender.

Pero esa es la excepción que confirma la regla; ni la sucesión, ni el modo de retribuciones de los familiares, ni la valoración de desempeños son emergencias en la empresa familiar como no lo son en ninguna institución.

### **La falta de perspectiva**

Se pierde con frecuencia la perspectiva en la empresa familiar por falta de percepción. Parece mentira que en la empresa familiar no se perciban las situaciones de modo correcto, cuando sería muy fácil poner en común entre los familiares las expectativas de la nueva generación junto a las de la vieja, y la participación que ya se desarrolló en el seno de la familia. La experiencia en la familia nos dice que para comunicarse debe haber claridad frente al ruido y que el mensaje se emita en el idioma del receptor, porque el idioma del receptor tiene mucho que ver con las expectativas de aquél.

*La comunicación es expectativa. El padre al comunicarse con su hijo debe saber lo que éste espera y viceversa, porque en gran medida vemos lo que queremos ver y escuchamos lo que queremos escuchar.*

Lo inesperado no se percibe, no se ve ni se escucha y casi siempre se ignora. Cuando más se malinterpreta. No habrá comunicación en el seno de la empresa familiar si no hay participación entre hermanos, padre – hijo, tíos – sobrinos, entre generaciones. Todo diálogo sobre sucesión, accesibilidad al empleo, retribuciones, reparto de la propiedad, planes de empresa será una retórica vacía. No hay modo de formalizar conceptos en nuestra mente a menos que seamos capaces de percibirlos y tampoco podemos percibir a menos que conceptualicemos y concibamos. El padre no podrá hablar al hijo



de sucesión a menos que el hijo perciba lo que se quiere decir con esta palabra. Tampoco el hermano podrá hablar de retribución a su otro hermano a menos que el receptor perciba lo que este mensaje lleva inherente.

*Y no olvide casi siempre que el cuello de botella de la comunicación se encuentra en la parte de arriba de la empresa familiar.*

## LA SINGULAR SOCIEDAD DE HERMANOS

---



## La visión de la sociedad de hermanos

---

*Para que la empresa familiar disponga de una visión necesita de un líder que la entienda como un ideal y una imagen única del futuro de la empresa.*

Ante tanta incertidumbre en los mercados y en el seno de la propia familia el fundador lo ha hecho y tendrá también que hacerlo el sucesor: componer la imagen mental de hacia dónde quiere que se dirija la empresa, mediante el establecimiento de una meta en el horizonte y un diseño organizativo adecuado.

*La visión no es una quimera sino un deseo que se puede lograr pues la intuición nos dice que esa ensoñación es creíble y aceptable.*

En la empresa familiar se tiene que conseguir que se enseñoree un pensamiento creíble desde la propia experiencia.

*¿Por qué es difícil visionar de modo creíble el futuro en la empresa familiar en la segunda generación?*

Porque los hermanos tienen que conjugar sus diferentes intuiciones, que son procesos muy complejos compuestos por diferentes ideas, relacionadas con acontecimientos, modos de hacer diferentes, proyecciones hacia el futuro. Estas conjugaciones no son racionales sino heurísticas de algo buscado y no comprobado. La visión es la intuición de un itinerario cambiante que hace camino al andar y que, comprobado, cada hito se ha de consolidar.

La visión en la sociedad de hermanos es difícil de aceptar, porque cada líder tiene su intuición, fruto de su respectiva experiencia, adquirida a base de éxitos y fracasos, que le han dejado un pozo de amargura y de gozo,

respecto de cada método usado y cada idea defendida. Si la experiencia está llena de éxitos será más fácil ganar credibilidad mutua para definir la visión del grupo empresarial, pues los hermanos han pasado de la orilla de la ensoñación a la orilla de la realidad.

*La visión en la sociedad de hermanos es difícil de conjugar, pues no sólo depende de la intuición particular sino del nivel de conocimientos alcanzado por cada uno de ellos. Los niveles de intuición sin convicción no configuran visión futura alguna.*

Se ha de tener seguridad razonable de que la meta futura es alcanzable desde la voluntad para servir a la visión. Si esa convicción no es fuerte en cada hermano, se hace costosa la conjugación de tan asimétricas convicciones.

*Si no hay visión en una sociedad de hermanos es que no hay liderazgo de ninguno de ellos, pues teniendo intuición e ideas, estas no son compartidas por el resto de la familia. La visión es la esencia del liderazgo, pues es guía en el camino, desarrolla ideas, cambia los métodos y traza el hilo conductor, que desde el pasado nos lleva al futuro.*

Muchas sociedades de hermanos desaparecen porque no son capaces de tener una visión compartida del futuro. Cuando no existe esa visión del futuro no hay modo de ejecutarla. Cuando cada hermano vislumbra de modo diferente el futuro de la empresa, se ejecutan misiones discordantes y contraproducentes.

Sin visión la sociedad de hermanos queda sin rumbo y pierde la línea que conduce al futuro. Cada hermano toma caminos separados dentro de la misma empresa, cuando debería existir uno solo. El rumbo no es otra cosa que el marco conceptual en el que se mueve la empresa para construir el futuro edificio de la misma. El rumbo incita a los demás a enamorarse del proyecto y a acompañar al líder. Pueden existir varios líderes, pero sólo un rumbo para alinear al personal y a la familia.

Una sociedad de hermanos sin visión compartida no tiene capacidad de atraer la atención de proveedores, financieros y trabajadores.

*En una sociedad de hermanos no importa quien creó la visión sino cómo se conjugó el sueño compartido.*

Esto elevará a cada hermano sobre sus tareas diarias y dará trascendencia a sus actos. Cuando la visión es compartida no sólo integra a los hermanos sino a todo el personal.

## Reflexiones para la sociedad de hermanos

---

### 1º. Reflexión: Deje que el árbol familiar se pode

Se equivocan las familias que por proteger tanto el negocio hacen muy difícil a los hermanos vender su participación en dicho negocio. Suelen valorar muy poco las participaciones y casi nunca distribuyen dividendos, lo que hace poco atractivo el negocio para el hermano que no trabaja en la empresa familiar. Se equivocan las familias que alejan de la red familiar a aquellos hermanos que venden su participación en el negocio o le avergüenzan la decisión de vender.

*Se equivocan las familias que desalientan la venta interna de participaciones y no facilitan la autocartera, pues así la compañía dispone de liquidez para crecer; en tanto que aciertan aquellas familias que facilitan la adquisición derivativa de las participaciones, pues a largo plazo la concentración voluntaria de capital facilitará la gestión del negocio.*

Aciertan esas familias que facilitan la autocartera porque elimina la posibilidad de tener propietarios descontentos, suaviza las tensiones entre hermanos y bloquea posibles litigios futuros. Cuando algún familiar quiere salir de la propiedad debe facilitársele la salida.

No se equivocan las familias que son generosas en esta poda de la propiedad familiar, tanto en la valoración de la participación como en la calidez de las relaciones familiares. Pagar un diez o un veinte por ciento del valor hace más atractiva la poda, confiando en que la empresa crecerá más al no disipar energías en contentar a descontentos. Se equivocan las familias que hacen al que vende sentirse avergonzado por tal decisión.

*Por eso, recomendamos firmar acuerdos de compra-venta entre hermanos así como la adquisición derivativa por parte de la empresa, pues el objetivo final es concentrar la propiedad entre aquellos que tienen intereses comunes, objetivos compartidos y una visión también comparativa.*

**2º. Reflexión: Aproveche las ventajas de no tener socios ajenos directos**

Es verdad que no admitir capital ajeno en la familia supone una incapacidad para financiar el crecimiento de la empresa, que debe en todo caso hacerse mediante una mezcla de endeudamiento y autofinanciación. Las familias inteligentes saben crecer a base de un capital familiar paciente, orientado al largo plazo. Se equivocan las familias que quieren obtener rentabilidades a corto plazo en el negocio familiar. Las familias empresarias aciertan cuando toman decisiones y asumen compromisos de modo rápido, evitando todo el proceso burocrático que se corresponde con otros tipos de empresas, pues el hermano que goza de la confianza de la familia, aprovecha las muchas oportunidades que se presentan ante sus ojos. Las familias inteligentes se encuentran confortables con los riesgos que asumen durante la vida del negocio. Conocen el negocio muy bien, porque han crecido con dicho riesgo, de modo que tienen cierta intuición a la hora de valorar los riesgos y de controlarlos. Las familias inteligentes tienen una retaguardia muy sólida: es la confianza mutua existente entre los hermanos y solo crean negocios con otros, basándose en esa confianza. Las familias inteligentes, asociándose a través de la matriz con otros, crecen diversificándose. Así logran entrar en nuevas oportunidades a la par que diversifican sus riesgos y amplían su aprendizaje y adquieren nuevos conocimientos empresariales.

*Por eso, aproveche la ventaja de no tener socios ajenos en la matriz, pero no rechace nuevos socios en filiales con los que haga crecer negocio y diversifique actividad y riesgo.*

**3º. Reflexión: Es hora de invertir en imagen y capital social**

La empresa familiar que no invierte en crear un buen fondo de comercio y un buen capital social se equivoca. Yerran aquellas empresas que no crean imagen social ya sea, local-regional, ya sea nacional o internacional. Muchas empresas familiares quieren mantener en secreto su acción a favor de la comunidad, que le rodea y en esto se equivocan. Las empresas familiares aciertan cuando invierten en capital social consistente con sus propios deseos de continuidad. Lo hacen cuando tienen una adecuada relación con sus empleados y una inteligente política de recursos humanos. Reciben dividendos sociales cuando esa familia empresaria invierte en la sociedad que le rodea. Los gobiernos locales toman en consideración estas inversiones en capital social cuando toman decisiones políticas.

*Las empresas familiares inteligentes crean una buena reputación, al invertir en capital social, que luego facilita la atracción de clientes y alinea a sus propios empleados. Los accionistas y familiares se sienten orgullosos, conforme va creando ese deseado capital social.*

Como cualquier negocio, la empresa familiar se merece el apoyo social y lo necesita, pero eso solo se puede conseguir si la familia invierte en imagen social y en el capital social de su comunidad. No basta con que la empresa haga inversiones en capital social, sino que es necesario que los miembros de la familia entiendan esta decisión y la apoyen.

**4º. Reflexión: Sean tan transparentes como agua cristalina**

El secreto entre hermanos, cuando participan en una sociedad fraternal, es peligroso y contraproducente. Es normal que el director-fundador de una empresa familiar proteja su negocio y sus ganancias mediante el silencio, pero es dañino que ese silencio se mantenga entre hermanos, pues genera desconfianza entre los familiares por afinidad y es la semilla de la enemistad entre los hermanos.



*Si se quiere que la empresa llegue a la tercera generación los hermanos tienen que poner las cuentas sobre la mesa de modo transparente.*

El agua debe ser cristalina en tres grandes cuestiones: **La cuestión de la remuneración de los hermanos y la claridad a la hora de estimar los beneficios de la empresa.** Cada nueva familia quiere saber cuanto recibe la otra y la razón para las diferencias, en su caso. No solo lo que se recibe como sueldo sino lo que se recibe en especie. **La cuestión de la racionalidad de las nuevas inversiones,** pues de otro modo, en ausencia de una comunicación transparente, se generará desconfianza, pues al fin y a la postre, la empresa está invirtiendo el dinero de los hermanos. **La cuestión de cómo cada hermano planifica su patrimonio,** sea la transferencia de la propiedad mediante venta o donación, sea mortis causa. Cuando los hermanos no se comunican sus planes patrimoniales se empieza a dudar de sus intereses a largo plazo en la empresa e incluso su sospecha de estrategia individuales y no fraternales sobre la estructura del poder en el negocio familiar. La transparencia debe beneficiar no solo a los hermanos que trabajan en la empresa, sino también a aquellos que, en su caso, no estén en ella empleados.

**5°. Reflexión: Los hermanos deben preparar tempranamente a sus hijos**

Los hermanos se suelen olvidar de educar a sus hijos en el ambiente empresarial. **Los hermanos no quieren presionar a sus hijos, del modo en que ellos fueron presionados por su padre.** Tanto fueron presionados sobre la empresa que los hermanos tienden a educar a sus hijos fuera del negocio y esa orientación es errónea. Esta desorientación se agrava cuando el negocio ha tenido éxito y los hermanos se sienten ricos, pues envían a los hijos a estudiar, incluso fuera de la localidad y les alejan de las fábricas y almacenes. Mala cosa es educarlos de este modo y luego hacerlos propietarios para que se hagan cargo del negocio en la tercera generación. Jamás se sentirán orgullosos de aquella herencia si a temprana edad no comienzan a tomar el sabor y a gustarle la empresa.

Los hermanos deben educar a sus hijos hacia el negocio desde temprana edad lo que no presupone presionarlos para que luego trabajen en la empresa. Si no se les expone a la realidad empresarial, en el futuro no llegarán a sentirse orgullosos de la herencia que recibirán.

*Si no tienen información real sobre el negocio, sobre su naturaleza y sus dificultades, jamás tomarán una decisión fundamentada sobre aquél, cuando llegue la hora de su generación.*

Cuanto más les enseñe sobre el negocio sin que se sientan presionados, sus hijos con más libertad actuarán y existe mayor probabilidad de que al fin se unan a ustedes y encabecen la tercera generación

**6º. Reflexión: Los hermanos necesitan un código de valores**

*Cuando el padre desaparece los hermanos necesitan un código de principios para saber el modo de comportarse en cada momento. No es fácil aceptar dicho código, compartido, cuando al padre se ha ausentado definitivamente. Sin ese código no se valorará a cada individuo de la familia y no se protegerán ni la dignidad de cada hermano ni sus derechos.*

Sin ese código no habrá desarrollo personal ni existirá una verdadera comunicación entre los hermanos. Sin la existencia de dicho código no habrá válvulas de seguridad cuando las tensiones afloren. La existencia de un código permite que la interacción entre familiares sea positiva y además desarrolla el sentido de grupo. Sin código no habrá ni armonía familiar ni fortaleza empresarial.

La sociedad de hermanos no alcanzará la tercera generación si no son capaces de construir un sistema de valores. La escala de valores, que nace de la familia y nutre la empresa, son la integridad, la transparencia, el respeto a las personas, la confianza en proveedores y clientes, la

perseverancia y el compromiso. Cuando esos valores iluminan la empresa, ésta obtiene buenos resultados a la par que refuerza el código de valores familiares. Cuando falta un valor, como la integridad, el compromiso, la confianza, fracasa la empresa y, por ende, la familia. Si la familia tiene un código ético elevado, también lo tendrá la empresa. A su vez, si la empresa práctica una ética elevada, ésta reforzará la escala de valores de la familia.

*No es fácil crear una escala de valores en la familia y en la empresa, pero debe hacerse mediante reflexión interna y exploración en el entorno.*

## La definición de la misión es un factor clave

---

*Cuando una empresa familiar va a entrar a formar parte del segmento de sociedades de primos hermanos debe empezar a definir su misión como familia. Para conseguir que los primos hermanos, devenidos propietarios, se mantengan unidos deben percibir un cierto sentido y propósito familiar.*

No olvidemos que los primos hermanos no van a trabajar todos en la empresa y, aún siendo propietarios, no se van a interesar mucho por el negocio, aunque reconozcan que la propiedad procede de una herencia familiar, creada por los abuelos. Por tanto, deben llegar a entender que es de gran interés para la familia que todos apoyen el negocio y se interesen por el mismo. **Estos primos hermanos precisan de una elevada cohesión familiar pues nacerán tensiones que provendrán del choque de percepciones entre familia y empresa.** Pero deben saber que resolver las tensiones familiares de modo pacífico será bueno para el bienestar de toda la familia.

*Para tener este sentimiento no hay otro camino que el de definir las razones y motivos por los que la familia se mantiene en el negocio; es decir, definir la misión de la familia empresaria.*

La posesión de un negocio ayudará a los primos hermanos a desarrollar con validez la ética del trabajo en el seno familiar, pues trabajar juntos para el bienestar común familiar y desarrollar una empresa ejemplar aporta crédito y credibilidad a la familia. La importancia de mantenerse unidos como familia es importante para desarrollar a cada uno de sus miembros y puede crear un legado de valores, contribuyendo al bienestar de la sociedad. A veces, mantenerse unidos como familia con un negocio próspero, sirve para hacer filantropía, generar una estructura de servicios a la familia y establecer ciertas políticas familiares.

Hay familias empresarias que tienen códigos como el siguiente:

- 1.) Apoyar los intereses de cada uno de nosotros y sus iniciativas, aunque sean tomadas individualmente.
- 2.) Fomentar las aspiraciones personales sean profesionales sean espirituales.
- 3.) Explorar con amplitud de miras el mundo que nos rodea y aumentar nuestra exposición a las corrientes culturales.
- 4.) Ayudar a los desafortunados y vivir como ciudadanos responsables.
- 5.) Preservar nuestro espacio familiar como un espacio seguro y confortable en el que podamos convivir todos los familiares.
- 6.) Comprometerse a continuar en el negocio, evitando que caiga en manos extrañas.

- 7.) Fomentar el consenso usando los puntos anteriores como guía, emplazando a cada familiar a resolver las tensiones desde una óptica cooperativa y no desde un comportamiento destructor.
- 8.) Cuando se enfrenten familia y empresa priorizar la empresa será en el mejor interés de la misión de ésta.
- 9.) Pensar en la empresa a largo plazo en tanto que deben gestionar los asuntos día a día.
- 10.) Educar a las futuras generaciones según la historia y valores de la familia,

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de seis años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: CAMPUS DE RABANALES. UNIVERSIDAD DE CORDOBA  
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL  
ANTIGUO EDIFICIO ALHAKEM II  
14071 CORDOBA  
TELFO: 957-218747/957-218744  
FAX: 957-218740