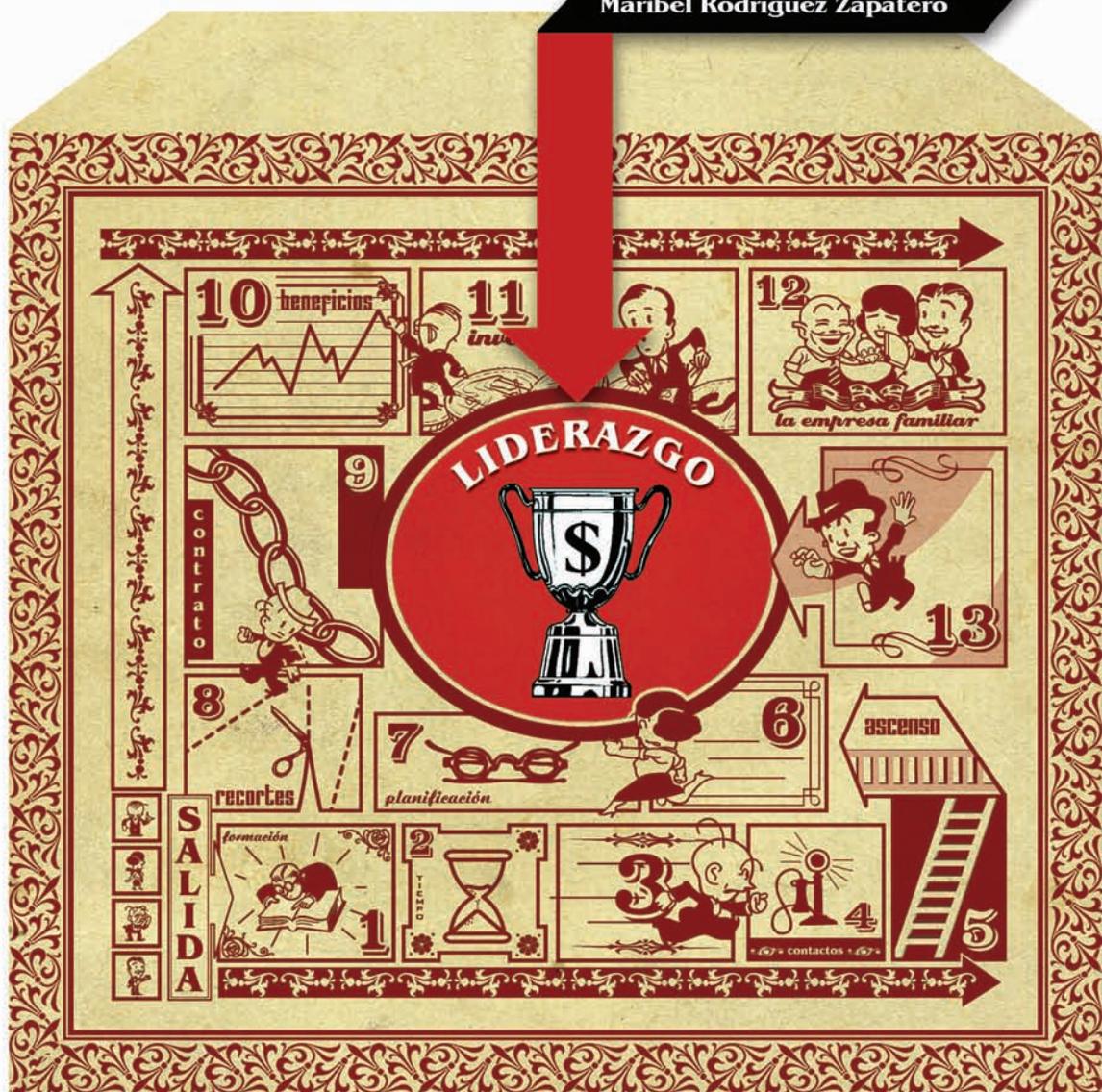


EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

José Javier Rodríguez Alcaide
Maribel Rodríguez Zapatero



*Dr. José Javier Rodríguez Alcaide
Dra. Maribel Rodríguez Zapatero*

**EL LIDERAZGO
EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

Córdoba, 2006

EDITA

Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba

IMPRIME

Ediciones Gráficas Vistalegre
Teléfono: 957 421 616
E-mail: info@egvistalegre.com
Córdoba

DEPÓSITO LEGAL

CO-134/2006

I.S.B.N.

84-88423-40-3

DISEÑO GRÁFICO:

Portada: caravancomunicacion.com

Autores

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide*
Dra. Maribel Rodríguez Zapatero**

*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.

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

*"A la familia empresaria Romero González
y con ella a todas las familias empresarias
adheridas a esta cátedra de empresa familiar".*

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
¿CÓMO LEER ESTE LIBRO?	15
JUSTIFICACIÓN	17
EL ENTORNO Y EL INTORNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	23
LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INTORNO	25
LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INFLUENCIA EN LA EFECTIVIDAD DE ÉSTA.....	45
EL CRECIMIENTO DE LA FAMILIA Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA: UNA VISIÓN MOLECULAR	61
<i>LA RAZÓN DE CREACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</i>	67
<i>LA EMPRESA FAMILIAR, ORGANIZACIÓN QUE SE PROPAGA</i>	71
ANEXO I: LA ESCALA DE VALORES EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR.	75
EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR	79
LAS DIFERENCIAS CULTURALES DE LA FAMILIA EMPRESARIA Y EL LIDERAZGO	81
<i>EXPLORANDO EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.</i>	84
<i>EL LIDERAZGO ALTRUISTA</i>	88
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	97
<i>MODELIZACIÓN DE LOS LIDERAZGOS</i>	100
<i>REVISIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR</i> ..	102

REFLEXIÓN FINAL	104
LAS IDEOLOGÍAS ENFRENTADAS EN LA EMPRESA FAMILIAR	105
HABILIDAD DEL LÍDER	111
EL FUNDADOR Y SU LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR PENSANDO EN LA TRANSICIÓN.....	113
<i>CONFLICTOS</i>	117
<i>LOS PELIGROS FAMILIARES</i>	117
<i>EL LÍDER DEBE CONOCERSE Y RECONOCERSE</i>	119
EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD DE HERMANOS Y PRIMOS HERMANOS	121
<i>DEFINICIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGOS</i>	122
<i>CONTEXTO Y TIPO DE LIDERAZGO</i>	125
<i>ASPECTOS POSITIVOS DE LA INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL NEGOCIO</i> 136	
LA LÓGICA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL SENO DE LA SOCIEDAD DE HERMANOS	139
LA TENSIÓN EN LA SOCIEDAD DE HERMANOS	151
LA DEFECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	173
GREGUERÍAS PARA ALIVIAR LA LECTURA FINAL DE ESTE LIBRO	179
GLOSARIO	187
ÍNDICE DE FIGURAS	209
ÍNDICE DE EXHÍBITAS	211

PRÓLOGO

"Las mejores ideas son propiedad de todos" Lucio Anneo Séneca
(Cartas a Lucilio)

Un pilar fundamental e indiscutible de la economía mundial, nacional, regional o local es el constituido por los sistemas empresariales conocidos como empresas familiares. Este hecho viene avalado tanto por su número en el mundo, estimado entre el 65 y el 80%, como por su contribución a la generación de empleo y al PIB de cada país. En Europa hay diecisiete millones de empresas familiares, un 65% del total, que emplean a más de cien millones de personas. En España se estima su número en un millón y medio que proporcionan empleo a más de ocho millones de trabajadores y representan el 65% del PIB.

Frente a estudios que preconizan la no diferenciación entre sistemas empresariales no familiares y familiares existe en la actualidad una abundante bibliografía que desarrolla el conjunto de características que los singulariza y les da identidad propia. Uno de los rasgos que particulariza a la empresa familiar es la de ser una estructura en la que se entremezcla la problemática laboral y social con la de un entorno del espacio emocional familiar más íntimo y cercano. No es de extrañar pues, que afronte problemáticas comunes que si no son abordadas y convenientemente resueltas conducirán de forma irremediable a una falta de competitividad que terminará con la disolución de la empresa al cabo de dos o tres generaciones. Desafíos importantes a solventar son entre otros los de la continuidad, la falta de profesionalización, las carencias en la estructura organizativa, los conflictos internos y como pivote de todos ellos el del liderazgo.

Por ello estimados lectores es un placer y un honor presentarles "El Liderazgo en la Empresa Familiar". Tienen ante ustedes una obra que muestra todo lo concerniente a esta temática de forma exhaustiva y rigurosa. En sus páginas van a encontrar, entre otros, un estimulante análisis del contexto cultural de la familia empresaria; un muy original planteamiento del crecimiento familiar y su símil con los sistemas moleculares y sus formas de reacción; los modelos y estilos de liderazgo; las habilidades que debe reunir un líder; las tensiones que se generarán al ejercer su papel director; la problemática de la sucesión y el reemplazo del líder fundador y el planteamiento del liderazgo en las sociedades de hermanos o primos hermanos. Al finalizar, además de un cuidado glosario, se nos ofrecen diversas greguerías que, parafraseando la definición de la Real Academia de la Lengua, se presentan bajo la forma de cinco notas de gran agudeza que dan una visión personal, sorprendente y a veces humorística, de algún aspecto de la realidad de la empresa familiar.

El estilo amable, pedagógico y ameno de la obra, salpicado de numerosos y actuales ejemplos propicia una lectura en la que se disfruta y que culmina en un corto tiempo. A pesar de ser un libro que coloquialmente calificaría dentro del apartado de "los que se leen del tirón", les auguro que sus corolarios perdurarán y estarán dando vueltas en sus mentes tiempo después. Su contenido induce al análisis, a la comparación con situaciones conocidas del entorno cercano o distante, a la reflexión y a la búsqueda y construcción de soluciones nuevas y creativas.

Cuando me enfrenté a esta cuartilla en blanco sentí una sensación de inquietud indefinida. Entiendo que un prólogo tiene por fin primordial el animar a la lectura de la obra que se tiene ante sí, cuestión no complicada dada la calidad de la misma. Mi desasosiego tenía su origen en saber expresar, con palabras exactas y justas, el merecido reconocimiento hacia sus autores: el Prof. Dr. José Javier Rodríguez Alcaide y la Dra. Maribel Rodríguez Zapatero, por su excelente trabajo. La cualidad de tener capacidad para liderar puede ser innata en ciertas personas, pero como toda condición debe ser modulada y educada. Los autores han sabido desgranar de una forma sencilla y magistral los aspectos positivos a cultivar y los negativos que deberán evitarse, las situaciones que se plantearán y una rica panoplia de soluciones. Siguiendo la máxima de Séneca "*Las mejores ideas son propiedad de todos*", el Profesor Rodríguez Alcaide y la Doctora Rodríguez Zapatero brindan al lector a través de esta obra un conjunto de conceptos sobre el liderazgo indispensables para la permanencia y consolidación futura

de muchas empresas familiares. Por todo ello mi felicitación que a buen seguro los lectores compartirán al terminar la lectura.

No puedo finalizar este prólogo sin resaltar y agradecer el trabajo que viene realizando el Profesor Rodríguez Alcaide desde el año 2000 como Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Persona polifacética, de una alta cualificación docente e investigadora y con una fuerte preparación humanística. Él encarna un claro paradigma de la necesaria labor de servicio, compromiso social y conexión con el entorno de la institución universitaria. Tareas por las que la Universidad de Córdoba ha apostado y que han quedado plasmadas en su Plan Estratégico de reciente aprobación. Pero, los vasos comunicantes establecidos con la sociedad serían inoperantes, si además y a la vez no hubiera existido una gran receptividad por parte de la Confederación de Empresarios de Córdoba, de PRASA y del tejido empresarial familiar de Córdoba y provincia, ellos han sido el estímulo y la mayor recompensa, para las acciones y actividades desplegadas desde la Cátedra PRASA y uno de cuyos valiosos resultados es la preparación del libro que van a comenzar a leer.

Estimados lectores les deseo una placentera lectura y una muy fructífera aplicación del conocimiento emanado de ella, con ello estaremos trabajando en conjunto por una mejor, más moderna y cualificada empresa familiar, soporte crucial de la economía y el bienestar de nuestro país.

Prof^a Dr^a Margarita África Clemente Muñoz
Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales
Universidad de Córdoba

LA EMPRESA FAMILIAR: OBJETO DE ESTUDIO

¿CÓMO LEER ESTE LIBRO?

Este libro va dirigido a un espectro muy amplio de lectores. Nos gustaría que este libro fuese leído en primer lugar por los constituyentes de las muchas familias empresarias que existen en España y en Hispanoamérica. También por sus asesores, aunque estén especializados en el área mercantil, laboral, fiscal o comercial. Desde luego esperamos que sea leído por quienes, perteneciendo al mundo académico, muestran su interés y su conocimiento sobre la empresa familiar.

En el segmento de los constituyentes de la familia empresaria aparecen personas con formación universitaria y de postgrado, pero también personas que terminan su bachiller superior y no pasaron a la universidad y quienes terminaron su formación profesional de segundo grado; desde luego algunos empresarios con más de cincuenta años sólo alcanzaron el nivel de bachiller elemental.

¿Cómo leer este libro? Los autores recomendamos lo siguiente a cualquier tipo de lector. Léase primero la justificación de la obra en la que se enfatiza la ventaja competitiva de la empresa familiar y luego pásese al índice o glosario conceptual, que aparece al final de este texto. El texto tiene dos partes bien definidas. La primera, dedicada al contexto cultural de la familia empresaria, debe ser leída a continuación por cualquier tipo de lector. En esta parte aparece un tercer capítulo que enfoca el crecimiento de la familia en el contexto empresarial desde una visión de reacción molecular, que a pesar de sus simbolismos creemos es asequible para todos. La segunda parte del libro está dedicada al liderazgo. Los cinco primeros capítulos de

esta segunda parte son asequibles para todo tipo de lector de modo que se pueden abordar consecutivamente. Sin embargo los cuatro siguientes utilizan un lenguaje simbólico que puede no ser fácilmente comprensible para quienes no superaron el bachillerato superior o la formación profesional de segundo grado, por lo que, si esa es la percepción y sentimiento que experimentan, pueden obviarlos y pasar a leer ciertas reflexiones finales que harán la lectura más agradable. Para algunos titulados superiores la lectura de estos cuatro últimos capítulos puede ser estimulante, pues desarrolla el análisis de la empresa familiar desde la teoría de juegos y de la acción reacción de sus componentes.

La lógica actuación del liderazgo se simboliza en estos capítulos tanto para la familia empresaria, que está en la fase de director fundador como para la que ya ha alcanzado la etapa de sociedad de hermanos y de primos hermanos, prestando atención al juego ético del liderazgo y a la defeción de algunos de sus miembros.

Los autores estarían satisfechos si la lectura de este libro ayudase a entender el liderazgo en la empresa familiar, de modo especial para quienes constituyen muchas familias empresarias que actúan en nuestro país.

"A la edad de quince años mi voluntad se encaminó al estudio, a los treinta seguía firme en mi camino y a los cuarenta no tuve ya más dudas; pero sólo a los sesenta se me destaparon los oídos".

Confucio

JUSTIFICACIÓN

¿Tiene la empresa familiar cierta ventaja competitiva sobre la empresa no familiar? Es verdad que desde el punto de vista académico se duda de que ello sea así, pues factores tales como el altruismo miope, el nepotismo y la aversión al riesgo dañan la longevidad de la empresa familiar y disminuyen su eficiencia. Pero cuando se observa que las empresas familiares son mayoría y están ubicadas en todo el mundo libre se empieza a reflexionar sobre las razones de esta permanencia y capacidad de competir. Algunos piensan que esa ventaja competitiva tiene mucho que ver con el modo de organizar las relaciones familia-empresa.

Para mí la creación de valor de cualquier organización tiene mucho que ver con el sistema de gobernar la institución. De todos es conocido que cada sistema de gobierno incorpora su estructura de incentivos, de jerarquías, normas de responsabilidad, lo que genera diferentes propensiones o modos de lograr unos objetivos. Estas propensiones estimulan tanto las ventajas como las desventajas competitivas.

Hay varias teorías que hablan de la creación de valor por parte de la empresa familiar. Ya en 1976 Jensen y Meckling¹ argüían que al residenciarse la propiedad y la gestión en una familia se rebajaban los costes de agencia. Sin embargo, se descubrió que no siempre es así, pues en la empresa familiar no se reduce la aversión al riesgo sino que se aceptan riesgos de modo ineficiente y se deja sin poder al familiar propietario minoritario. Incluso cuando una empresa familiar cotiza en bolsa acostumbra a dar un premium mediante dividendos más altos

¹ M.Jensen y W. Meckling. 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure". Journal of Financial Economics 3: 305-360.

al propietario externo y minoritario. El valor de la empresa familiar es menor en tanto en cuanto no acepta apuestas de inversión en ella de extraños. Las grandes fortunas empresariales suelen atrincherarse para no perder el control de la gestión y además para preservar su patrimonio. Desde el punto de vista sociológico, algunos sociólogos predicán que las empresas familiares no disponen de un sistema de incentivos eficiente, por lo que en su seno se diluye el incentivo para trabajar, ahorrar e invertir. Algunos sociólogos ven en la empresa familiar a una organización premoderna, retardataria y plagada de valores de exclusión, pues dicen que las relaciones familiares son como una gruesa muralla social que los separa del entorno real y así no son capaces de desarrollar valores universales. Otros ven en la empresa familiar a una organización mal equipada para desarrollar capacidades organizativas nuevas, gestionar a gran escala los negocios o avanzar tecnológicamente. Muchos creen que la empresa familiar está llena de rivalidades entre familiares y con graves problemas de autocontrol. Todos estos factores, cuando actúan conjuntamente, inhiben las capacidades para crecer en tamaño y en tecnologías. Por eso se dice que la empresa familiar debe profesionalizar su gestión.

Nosotros desde la Cátedra PRASA de empresa familiar pensamos de modo distinto al ver que en Córdoba la mayoría de empresas son familiares. Pensamos que existe una elevada cohesión social en el seno de la familia, lo que supone cierta ventaja a la hora de luchar en un horizonte incierto y de la misma manera en un entorno regulado. La empresa familiar compite con ventaja en economías emergentes y son verdaderos motores de la economía. Esta ubicuidad nos hace pensar en que la empresa familiar debe disponer de unos recursos específicos o un modo específico de organizarlos. Para nosotros la empresa familiar triunfa cuando internaliza los fallos del mercado y llena las exigencias institucionales.

¿Dónde reside la especificidad de la empresa familiar? Reside en que los miembros de la familia gozan de ciertos derechos de control sobre los activos de la empresa y los utilizan para influir en la toma de decisiones en la empresa, así que existe una cadena de propiedad que permite el control de organización, de modo que ese control puede diseñar el modo de organización. Cuando los derechos de control se asocian a sistemas de gobierno determinados entonces se genera capacidad organizativa.

Modos de gobernar

Hay tres formas genéricas de gobernar una empresa que son: la gerencial, la familiar y la de alianzas. Cuando el gobierno es gerencial en la empresa hay separación entre propiedad y control así que se separan la función de dirección de la de asumir riesgos. Las entidades financieras ven en este tipo de empresa un modo de invertir de modo instrumental. Por eso en este tipo de empresa los sistemas de incentivos, las estructuras jerárquicas y el modo de dar cuenta son similares. Los gerentes asumen una responsabilidad fiduciaria de propietario y tienen que legitimar sus decisiones ante ellos. Los gerentes están sometidos a modos de control interno burocrático, por eso sus decisiones son altamente racionales, debido a los controles externos a los que están sometidos. Dado que tienen que rendir cuentas, sus decisiones deben quedar justificadas y no de modo tácito o personal sino explícito y de modo objetivo. Todas las relaciones deben ser contractuales, formalizadas y complejas.

Hay otro modo de gobernar una empresa: **mediante alianzas de socios.** Cuando el gobierno de una empresa es una alianza, el capital es aportado por socios financieros e industriales bajo la forma de acciones de una sociedad de cartera, préstamos y otras formas de crédito. Cuando existen estas alianzas la presión sobre la maximización del valor de la empresa a corto plazo disminuye, así que la dirección adopta una estrategia largo-placista de modo que se favorecen relaciones de reciprocidad entre socios. Esto da la oportunidad de invertir en activos altamente productivos.

Por fin, tenemos el modo familiar de gobernar una empresa. En este caso tenemos la unificación de la propiedad y el control, cuyo grado y naturaleza va a depender del contexto institucional en que esté dicha empresa. A veces se necesita la mayoría enriquecida y absoluta en manos de la familia y a veces el voto plural permite otro tipo específico de control a través de un holding piramidal. Con este modo de gobernar, la familia dispone de los activos sin tener que dar cuenta a un tercero sea banco o socio, pues este no existe. Estos derechos dan derecho de uso y de abuso. Estos derechos definen el sistema de incentivos, la estructura jerárquica y la responsabilidad de quien y a quien dar cuenta. **Este modo de gobierno origina tres propensiones llamadas de parsimonia, personalismo y particularismo².**

² M. Carney. 2005. "Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms". *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 249-265.

La prudencia en la empresa familiar es manifiesta, pues las decisiones afectan al patrimonio de la familia, de modo que se atemperan las decisiones bajo riesgo. Cuando propiedad y control se unifican se evita la tendencia hacia el oportunismo, endémico cuando propiedad y control están separados, así como incentivos costosos y costes de control. La empresa familiar tiende a minimizar costes impidiendo distraer el uso de recursos que destruyen valor. Este tipo de gobierno busca conservar los recursos y asignarlos adecuadamente bajo aquella filosofía.

El personalismo también es manifiesto en la empresa familiar³, pues el familiar gestor opera bajo escasos controles que limiten su autoridad y no se somete a prácticas formalizadas. No necesitan ser tan transparentes ante terceros ni tienen que dar cuenta a extraños. La estructura de autoridad en la empresa familiar no es difusa ni impersonal, pues la autoridad está personificada. Esta personalización proyecta la filosofía familiar al negocio. Como consecuencia de todo esto la empresa familiar es particular, pues concibe el negocio como su negocio. El particularismo aparece en los modos de invertir, en los modos de contractuar con terceros y de confiar en otros, así que la eficacia del contrato depende estrictamente de los particularismos del gerente familiar.

¿Cómo se crea valor en la empresa familiar?

La creación de valor viene determinada por la creciente voluntad para pagar un bien o un servicio y por la reducción en los precios que un proveedor aceptaría para sus suministros. Pero no solo depende de ello sino que también depende del ciclo del negocio y de la estructura del sector. Ahora vamos a prestar atención a la creación de valor mediante una buena gestión de los recursos internos. En la empresa familiar se da con frecuencia escasez de capital por no permitir la entrada de foráneos y escasez de capital gerencial al no permitir la incorporación de profesionales externos. Junto a estas escaseces existe lo que hemos denominado parsimonia (capital paciente), personalismo y particularismo que crea ciertas ventajas competitivas específicas. Por ejemplo, cuando el gobierno de la empresa es gerencial se impone una planificación a corto plazo y al mismo tiempo es capaz de dar respuesta a las discontinuidades tecnológicas. De otro lado, cuando

³ Esta cualidad es la que hace recomendable que la empresa familiar tome la fórmula jurídica de S.R.L.

el gobierno de una empresa es el típico de alianza entre socios, al no existir presión a corto plazo del capital, se adoptan estrategias de largo plazo pero a veces se imponen rigideces respecto del cambio tecnológico. No siempre ocurre así pero sí con frecuencia.

En la empresa familiar, dado que la alta dirección se extrae y selecciona de entre lo familiares, estos gerentes son controlados e incentivados de modo diferente a cuando los gerentes no son familiares y no son proclives a profesionalizar la gestión desde fuera de la red familiar. Cuando la gerencia no es familiar opera con pensamiento táctico forzosamente y forzosamente en lugar de desde un pensamiento estratégico. La empresa familiar al tener escasez de capital y de gestión no tienen capacidad de entrar en sectores intensivos de capital.

Puesto que las decisiones son tomadas desde el interior de la familia aparece como una incapacidad de acumular capacidades intangibles así como incapacidad para desarrollar activos necesarios cuando la plantilla aumenta. Por eso se les hace difícil abordar estrategias de diferenciación que requieren inversión en I+D o internacionalizarse. **Estos déficit de capital financiero y gerencial limitan la capacidad de crear valor en la empresa familiar, mediante estrategias de diferenciación y de internacionalización, pero su parsimonia, personalismo y particularismo originan ventajas en estrategias de liderazgo en costes en nichos específicos y dan flexibilidad para reaccionar ante los cambios de mercado. La parsimonia da ventajas en entornos de escasez y su personalismo y particularismo genera una red especial de capital social.** Estos atributos facilitan el trabajo al empresario oportunista, que diagnostica y explota las oportunidades.

La parsimonia, es decir, la economía de la simplicidad, adornada de una frugalidad excesiva, opera muy bien en entornos de escasez. El entorno de escasez surge en producciones intensivas en mano de obra, en sector de tecnología madura, cuando las barreras de entrada son escasas y débiles y cuando las necesidades del capital son bajas. Con estas características no pueden existir holguras organizativas. El entorno de escasez aparece en economías emergentes. La empresa familiar es eficaz aquí, pues trabaja con bajos costes generales y de estructura, es eficiente en costes de trabajo, en costes de supervisión y en costes de proceso y de organización, con jornadas largas de trabajo.

Cuando el personalismo y el particularismo aflora en la empresa familiar ésta es capaz de generar un stock de capital social por pertenecer a una red social determinada. El capital social es la mezcla de capital humano (educación y formación) y de capital organizativo, lo que les facilita entrar en la red, red cuyas transacciones no son de alianzas de capital, sino basadas en relaciones personales. Los gerentes familiares tienen una idiosincrasia diferente a la de los gerentes profesionales cuando deciden entrar o crear una red, que descansa en relaciones de solidaridad, comunalidad y afiliación política, pues la red está basada en la confianza personal. Un gerente profesional no puede formar parte de este tipo de redes. El pertenecer a esta red social rebaja costes de información y de su barrido y el prestigio y reputación del empresario facilita la negociación en el seno de dicha red. Al tener gran libertad para operar el gerente familiar puede aprovechar los beneficios de la red.

El carácter personalista de la empresa familiar faculta la explotación de oportunidades, pues puede asignar recursos a esta oportunidad sin necesidad de pedir permiso ni dar cuenta a terceros y, además, lo hace utilizando métodos heurísticos y no de planificación y análisis detallado. Las decisiones son rápidas y ello da ventajas cuando se quiere aprovechar esa oportunidad, pues es mejor ser el primero que hacerlo de modo correcto. Esta libertad es básica cuando el empresario se mueve en entornos corruptos o cuando los derechos de propiedad no están protegidos o cuando hay riesgo de expropiación de esos derechos. Este tipo de empresa puede entrar en entornos hostiles que demandan reacciones rápidas. Una empresa organizada gerencialmente o con alianzas tiene procedimientos más lentos de decisión. Estas empresas no pueden invertir utilizando criterios intuitivos.

Así que la empresa familiar merece ser estudiada y analizada. Esta es la razón de abordar en este libro dos cuestiones de interés: **el contexto en que opera, su cultura y el liderazgo.**

EL ENTORNO Y EL INTORNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Colón no triunfó solo porque tuvo suerte, sino porque hizo el esfuerzo de largar velas en un rumbo que nadie había tomado antes, a pesar de la fuerte resistencia de quiénes le rodeaban. Sin ese esfuerzo no pudo recibir el colosal golpe de suerte.

L.C. Thurow. 1996. "El futuro del capitalismo"

*Nadie vive solo;
Cada uno habla con los que ya han pasado,
cuyas vidas en él se encarnan.
Sube los peldaños y, siguiendo la huella,
visita los rincones del edificio de su historia.*

Czeslaw Milosz
(El valle del Issa)

LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INTORNO

La empresa familiar es un sistema singular porque dos instituciones se solapan y confunden en ella: la familia y la empresa. Es singular porque la familia obtiene su sustento del negocio, que la propia familia posee, controla y dirige. Siguiendo el camino marcado por este singular concepto, la empresa familiar toma diferentes formas. Se dan diferentes tipologías de empresa familiar que toman diferentes formas, que van de la empresa del joven fundador a la del viejo fundador a punto de retirarse; de la empresa de hermanos que puede transformarse en una sociedad nebulosa de primos hermanos, de capital concentrado a capital atomizado en manos de familiares; de negocio único a grupo de empresas; de negocio regido por la familia pero con socios capitalistas externos conocidos, a grupos de empresas que, controlados por la familia, cotizan en bolsa con emisión de títulos al portador; de empresas dirigidas por familiares no profesionales a empresas controladas por la familia pero gerenciadas por profesionales no familiares⁴.

La empresa familiar es la fusión de dos instituciones social y cualitativamente muy diferentes, como son la familia y la empresa,

⁴ Ver A. Gimeno Sanding y otros. 2005. "El desempeño en la empresa familiar: principales factores internos explicativos". Pp 197-207 en M. Garrido Melero y J. M. Fugarido Estivill. Editores. El patrimonio familiar, profesional y empresarial: Sus protocolos. Tomo VI. Editorial Bosch. Barcelona.

cada una de las cuales define sus relaciones con el entorno a través de un conjunto único de normas y valores. El negocio busca hacer y crear riqueza, pues de no hacerlo perecerá. Todos aceptamos que la empresa produce bienes y servicios para obtener un excedente y eso lo consigue mediante una determinada organización de recursos, diferentes estilos de dirección y en defensa y mediante el apoyo de un credo, un conjunto de creencias, valores, rituales y artefactos. La empresa no podrá sobrevivir si no tiene capacidad de adaptarse al entorno económico, tecnológico y jurídico y sociopoliticocultural. La empresa familiar se ha analizado desde la teoría de sistemas⁵. También se ha analizado desde la perspectiva de la teoría económica⁶. No debemos olvidar que la empresa familiar se ha estudiado desde la perspectiva jurídica⁷.

De manera diferente la familia busca su propio desarrollo y el cuidado de sus constituyentes. La familia debe dar satisfacción a necesidades no solo materiales, sino emocionales y sociales, por eso debe cuidar no solo de la alimentación, salud y educación de sus miembros, sino de las necesidades de afecto, intimidad, sentido de la eficacia, poder y compromiso y sentido de pertenencia e inclusión. En el seno de la familia se transmiten pautas, reglas, mitos y funciones de carácter cultural que dan cohesión y fuerza al grupo familiar. La familia puede cambiar y evolucionar por la influencia de muchos factores, que van desde el tipo de ocupación de sus miembros, que genera un flujo de ingresos, un tipo de estatus social y un estilo de vida, hasta contingencias que descomponen o complican la familia, como la muerte, el divorcio, la ausencia de hijos y sociales, como puedan ser profundos cambios en el ámbito cultural, papel de la mujer en la familia, congruencia de sexo y función, o la formación o no de redes familiares desde el abuelo al nieto. La empresa familiar se ha

⁵ Para ello recomendamos leer a P. Davis y R. Stern. 1980. "Adaptation, survival and growth of the family business: an integrated systems perspective". *Human Relations* 13(2): 107-120 y a I. Landberg. 1983. "Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics* 12(1): 39-46.

⁶ Para ello recomendamos leer a R. Mork y otros. 1988. "Management ownership and market valuation". *Journal of Financial Economics* 20: 293-315 y a C. Galvé y C. Salas. 2003. "La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados". Bilbao. Fundación BBVA.

⁷ Para ello ver la colección editada bajo la coordinación de M. Garrido Melero y J.M. Fugardo Estivill. 2005. "El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos". Editorial Bosch. Barcelona. Esta obra ha sido editada con gran esmero por el Consejo General del Notariado con el apoyo del BBVA.

analizado desde la psicología⁸. Así mismo se ha visto desde el campo de la terapia familiar⁹.

La empresa familiar es la mezcla de dos subsistemas (familia y empresa) en cuyo seno operan los individuos pertenecientes a la familia, como seres independientes, diferenciados y total o parcialmente autónomos¹⁰. Como cualquier sistema humano la empresa familiar está constituida por individuos que tienen aspectos y funciones únicas y singulares de carácter social, emocional, intelectual, espiritual, físicas y de su propia evolución y desarrollo. Estos individuos de la familia perciben de modo singular y buscan objetivos particulares, que vienen configurados por su propia historia vivencial, de tal modo que sus expectativas y su socialización guían sus propios comportamientos. Tan es así que unos hijos se hacen empresarios, otros entran a trabajar en la empresa familiar y otros buscan su propio destino fuera de la empresa. Las percepciones de cada componente familiar juegan un papel crucial a la hora de entender no solo lo que sucede en la empresa familiar sino también a la hora de predecir los comportamientos de los constituyentes de ella. La fusión y solapamiento e interacción entre familia, individuo y empresa contextualiza lo que rodea a la empresa familiar y condiciona su naturaleza singular y específica¹¹.

⁸ Para una visión psicológica recomendamos ver: K. Ludewing. 1996. "Terapia sistémica": Ed. Herder. Barcelona. M. Ket de Vries. 1993. "The dynamics of family controlled firms: The good and bad news". *Organizational Dynamics* 21(3): 59-62. H. Levinson. 1971. "Conflict that plague family business". *Harvard Business Review*. Enero.

⁹ Para profundizar en este enfoque ver: E. Kepner. 1983. "The family and the firm: a co-evolutionary perspective". *Organizational Dynamics* 12(1): 57-70. Así mismo K. Kaye. 1991. "Penetrating the cycle of sustained conflict". *Family Business Review* 4(1): 21-44.

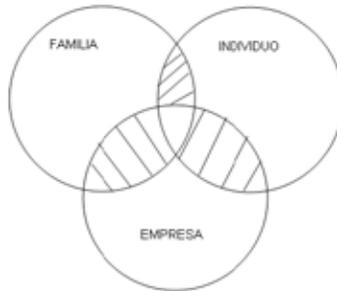
¹⁰ Ver J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero. 2003. "La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla". Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

¹¹ Para limitar los sistemas ver P. Davis y D. Stern. 1980. "Adaptation, survival and growth of the family firms: An integrated systems perspective". *Human Relations* 34(4): 207-224.

Las fronteras entre familia, individuo y empresa¹²

La empresa familiar es un sistema constituido por tres subsistemas, denominados familia, individuo y empresa, tal como se diagrama a continuación. Es obvio que deben existir límites

Figura 1: Fronteras entre familia, individuo y empresa



entre los tres subsistemas y que estas delimitaciones pueden ser con frecuencia difusas. La teoría de la familia y la teoría de la organización conciben esas fronteras como límites físicos y psicológicos, capaces de dejar pasar flujos de información, recursos de trabajo y capital de un subsistema a otro. Y también recursos financieros que entran y salen entre ambos y con el exterior. No es frecuente que las fronteras entre estas dos instituciones sean impenetrables pero puede suceder en algún que otro caso. La flexibilidad y la maleabilidad de estas fronteras hacen que el sistema global sea complejo; es decir, hace que la empresa familiar sea un sistema demasiado complejo. La porosidad de las fronteras hace que ciertos problemas en la familia afecten a la empresa y viceversa. Todos estaremos de acuerdo en que la muerte del fundador, el divorcio de un familiar activo o la sucesión afecta a la dirección de la empresa y a la asignación de responsabilidades en la misma. También aceptamos que un desacuerdo entre familiares sobre el modo de asignar responsabilidades en el negocio o sobre el modo de elegir alternativas decisionales, que son cuestiones puramente empresariales, van a afectar al individuo, a la familia y a la empresa. Pero no solo se interrelacionan familia y empresa sino individuos entre sí generando relaciones paterno-filial, de tipo conyugal, otras

¹² Para estas multivalencias ver R. Taguri y J.D. Davis. 1996. "Bivalent attributes of the family firms". *Family Business Review* 9(2): 199-208.

relaciones con parientes por afinidad (consortes) y relaciones entre hermanos y primos hermanos así como relaciones de jerarquía y de carácter laboral, lo que hace que la empresa familiar sea un revoltijo de reacciones y contrareacciones más complejas y confusas. Cuando no se sabe entender un sistema complejo de fronteras borrosas se tiene la alta probabilidad de entrar en conflicto, tensión y emoción controvertida¹³.

Si ya es difícil que familia y empresa se interrelacionen de modo armonioso más difícil es si en el seno de sistema se generan nuevos subsistemas mediante la triangularización entre individuos; proceso que conduce a formar alianzas y coaliciones, que deliberadamente consensuan un modo de actuar para ejercer poder e influencia en el seno del sistema. Las coaliciones se generan entre varones o entre féminas, entre madres e hijos frente al padre, etc. También cabe que se generen coaliciones entre algún miembro de la familia y elementos extraños a ella pero propietarios del negocio. La mediación entre familiares es normal como forma de triangular entre dos familiares que no se entienden. Sucede cuando la madre y esposa media entre padre e hijo que no se entienden en la empresa, siendo una suavizadora de tensiones paterno-filiales. La mediación puede ser buena pero la triangulación es creadora de disfuncionalidades y reforzadora de las ya existentes¹⁴.

Cuando en una empresa familiar aparece la triangulación entre familiares es porque existen tremendas disfunciones que nacen de sentimientos extremos sobre cuotas de poder, ausencia de comunicación, frecuencia de confrontación, intolerancia ante las divergencias, secretismo a ultranza o protección excesiva de algún miembro del sistema. La triangulación surge cuando previamente se imputan causas o se identifican chivos expiatorios. La triangulación refuerza las tensiones, extiende las coaliciones, afecta a la familia extendida y a veces, solo se resuelve mediante terapia de grupo.

En el diagrama anterior cada individuo es un imán y la empresa familiar un sistema granular imantado. Unos se atraen en tanto que otros se repelen; cuando se produce el aislamiento de alguien, se

¹³ Ver J. H. Astrachan y otros. 2002. "The F-PEC scale of family influences. A proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review* 15(1): 45-58.

¹⁴ La rivalidad se puede ver en S. D. Friedman. 1991. "Sibling relationships and intergenerational succession in family firms". *Family Business Review* 4(1): 3-20.

consigue el alineamiento o repulsión de un tercero, dependiendo de que sean o no del mismo signo. La empresa familiar es un sistema complejo con fronteras difusas entre subsistemas y con movimientos de sus componentes familiares que se alinean y realineen de tal modo que el nacimiento de cada uno afecta a la familia y a la empresa¹⁵.

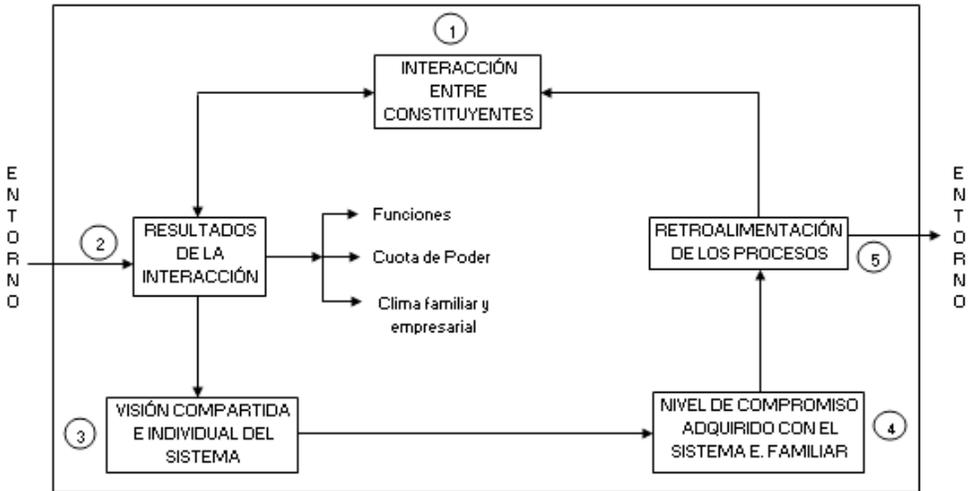
La dinamicidad de la empresa familiar

La empresa familiar es un sistema vivo con su propia dinámica interna debido a la interacción fuerte entre sus constituyentes. Podemos asegurar que la empresa familiar es un sistema en continuo cambio y en desarrollo evolutivo. En 1991 Ballard-Reisch y Weigel¹⁶ propusieron un modelo dinámico que vamos a adaptar y comentar bajo el supuesto de que los componentes del sistema están sujetos y sometidos a continuos procesos de negociación interna y de modificación de posiciones y alianzas (Ver figura 2). Según esta concepción cada individuo dentro del sistema es objeto y sujeto de interacción, de modo que continuadamente, como ocurre en un sistema vivo y dinámico, sus componentes negocian cuotas de poder, funciones y papeles en un clima determinado y ante un horizonte y perspectiva definido individualmente. El resultado de estas negociaciones e interacciones se concreta en un nuevo compromiso y en un nuevo modo de interactuar dentro del sistema.

¹⁵ C. Dumas. 1989. "Understanding of father daughter and father son dyads in family owned business". *Family Business Review* 2(1): 31-46.

¹⁶ D. Weigel y D.S. Ballard-Reisch. 1997. "Merging family and Firm: An integrated system approach to process and change". *Journal of Family and Economic Issues* 18(1): 1-31.

Figura 2: MODELO DE INTERACCIONES EN EL INTORNO DE LA EMPRESA FAMILIAR (Modificado de Ballard-Reisch y Weigel)



1) La fase de interacción familiar

La primera fase se concreta en la interacción entre los miembros de la familia para abordar tanto asuntos familiares y empresariales como individuales, así que se entremezclan discusiones sobre decisiones de gestión y métodos de trabajo con asuntos familiares como educación de hijos y casamiento de ellos con los que serán parientes por afinidad. En esta interacción cada familiar es a la vez causa y objeto de interacción y comunicación. Los familiares interactúan para negociar y transaccionar impactándose mutua y multilateralmente y acomodando la negociación a la evolución de la misma. He conocido casos en que un hijo envía un mensaje al padre, opinando sobre un cambio en un método de trabajo, a la par que el padre es objeto de un distanciamiento espiritual desde el hijo y viceversa, en el sentido de que el padre no contesta a la propuesta del hijo como modo de comunicarse y terminar la negociación. Este proceso afecta a la familia y al negocio. Cuando los familiares se comunican entre sí usan diferentes estrategias. Una de ellas es enviar mensajes sobre dónde reside el poder, centrándose en los resultados positivos o negativos que se pueden esperar de cumplir o no cumplir con el mandato contenido en el mensaje, que se traducirá en determinados comportamientos; otra es enviar mensajes que buscan generar una relación, estimulando la actuación sobre la base de la importancia que

tiene para cada uno mantener la relación y también otra estrategia es enviar mensajes de obligado cumplimiento, lo que obliga al otro a actuar aceptando la escala de valores del principal. A través de estas estrategias de comunicación es como se establecen los modelos de poder y se negocia (Exhíbita 1). Con el tiempo las interacciones familiares se hacen predecibles así como las pautas de comportamiento, pues la familia desarrolla el estilo de comunicación que desarrollan sus constituyentes; es decir, los estilos de comunicación definen con quién se puede hablar, quién puede ser escuchado, sobre qué se puede hablar, cuándo, dónde y por qué. Por ejemplo, en la empresa de fundador director el padre está arriba en la organización y los mensajes fluyen desde el padre hacia el resto de la familia. La fase de interacción familiar es en realidad un proceso transaccional de negociación en cuyo transcurso los familiares explicitan o no los objetivos que desean lograr para ellos, para la familia y para la empresa, en su caso. Por eso, cada elemento negociador es a su vez origen y objetivo de la comunicación, en cuyo transcurso se emplean estrategias para obligar o para resistirse a un acuerdo o para ejercer o resistirse a un control. Por eso, con el tiempo las interacciones se hacen predecibles y las pautas se establecen a través de repetición y repetición, lo que permite que la familia estructure expectativas y cree un cierto orden en el interior de la misma. **Esta negociación define y configura papeles, relaciones, cuotas de poder y clima institucional**¹⁷.

¹⁷ Para una visión de estas cuestiones recomendamos leer a P.C. Rosenblatt y otros. 1985. "The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face". Jossey Bass. San Francisco. Así mismo K.M. File y otros. 1994. "Organizational buying behavior of the family firm". Family Business Review 8(1): 17-28. También C. Blondell y otros. 2000. "Fair process: Seeking justice in family firms". Academy research forum. Family Business Network. Editadas por P. Poutziouris.

Exhíbita 1: La fase de interacción familiar

Mensaje sobre donde reside el poder:

Caso: Padre de 69 años con dos hijos de 37 y 39 años, dirigiendo la gestión de la empresa, que dice a su mujer que va a nombrar administrador único al hijo más pequeño de 26 años que aún vive con los padres en el hogar familiar. El mensaje es trasladado por la madre a los hijos que son ejecutivos y estos se movilizan para paralizar la operación.

Mensaje que busca generar una relación:

Caso: En una sociedad de hermanos en el que uno de ellos actúa de Consejero Delegado y no reúne al Consejo de Administración que preside; el hermano más cercano y que mejor accede plantea la necesidad de mantenerse comunicados a través del Consejo de Administración o crear un Consejo de Familia.

Mensaje de obligado cumplimiento:

Caso: En una sociedad de fundador-director con hijos de más de 30 años de edad trabajando en la empresa: el padre ordena horarios, tareas y calendarios sin dejar autonomía de operación en el día a día.

Carácter direccional de la comunicación:

Caso I: De padre a hijos y no viceversa es norma de muchas empresas de fundador-director paternalista

Caso II: De algún hermano a otro, pero no con todos y entre todos ellos, en la sociedad de hermanos y primos hermanos, que a veces precisan de la triangulación de un tercero, que puede ser no familiar accionista o no.

2) Los resultados de la negociación

Cuotas de poder¹⁸: Nacen de la interacción entre individuos que pertenecen a la familia y que tienen control sobre la propiedad y la gestión de la empresa. Las cuotas de poder son las capacidades

¹⁸ Para analizar el poder en la empresa familiar ver R. Morck y B. Young. 2003. "Agency problems in large family groups". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4): 367-383. G. Baulenas y A. Gimeno. 2000. "Comunicación, contextos, Reglas y órganos de gobierno". Congreso Nacional de Investigación de la empresa familiar. OPVI. Valencia. L.R. Gómez-Mejía y otros. 2001. "The role of family ties in agency contracts": *Academy of Management Journal* 44(1): 81-96. W. S. Schultze y otros. 2001. "Agency relationship in family firms. Theory and evidence". *Organization Science* 18(4): 473-491.

que cada individuo tiene para ejercer el control sobre cada situación específica, sea en la empresa, sea en la familia sea en su relación bilateral o multilateral con familiares en el seno de la empresa. El poder es fácil de identificar en la empresa, como organización humana, pero no tan fácil de identificar en el interior de la familia, porque el ejercicio del poder en la familia es a modo de boomerang que afecta también a quien lo ejerce.

El poder nace de varias fuentes. La autoridad descansa sobre normas culturales y se fundamenta en recursos de carácter consuetudinario y/o reglamentario. Pero también se basa el poder en el control y capacidad para tomar decisiones financieras. De modo singular el poder también se fundamenta en la capacidad de llenar necesidades de pertenencia y de cariño, como sucede en el interior de la familia. Una fuente tradicional de poder es el conocimiento y competencia que se obtiene sobre asuntos y determinadas materias, pues los recursos cognitivos influyen en el comportamiento de otros y les afecta.

En la empresa familiar el poder se redefine recurrentemente mediante procesos de interacción y negociación, especialmente en la sociedad fraternal. Aún negociando que todo el poder quede residenciado en el padre y jefe de empresa tenemos que explicitar que las fuentes de poder descritas no se residencian en una sola persona. Ocupar el lugar más alto en el organigrama (autoridad reglamentaria) y ser padre (nutriente de amor y cariño a los hijos) no necesariamente conduce a ser competente en la toma de decisiones financieras o poseer recursos cognitivos como para acertar en la conducción de la empresa, que suelen ser más abundantes en una segunda generación más y mejor formada, y serán fuentes de poder si el resto de miembros, incluido el padre, reconoce este stock de conocimientos. El conocimiento, cada vez más como fuente de poder, se residencia en ejecutivos no familiares. El poder en la empresa familiar se ejerce en función del reconocimiento de sus fuentes por el resto de familiares, también del grado de interdependencia entre ellos. (Exhíbita 2)

Exhíbita 2: Cuotas de poder

El poder nace de varias fuentes:

Propiedad y posición en el organigrama: Es el caso del poder residenciado en el padre, fundador director, que posee la mayoría del capital y la gestión.

Para satisfacción de necesidades de pertenencia y cariño: Es el caso del poder residenciado en la sombra y concretado en la madre, en vida del marido o supérstite en la sociedad de hermanos. Los hermanos no tomarán decisiones sin la aquiescencia de la madre en muchos asuntos que afecten a la equidad y a la cohesión familiar.

Conocimiento y competencia: Es el caso del poder residenciado en el hermano con minoría en la propiedad pero reconocido por el resto de la familia por sus conocimientos y sus recursos cognitivos.

Distribución del poder: Es el caso del poder compartido entre los cofundadores de la empresa familia y de los hermanos. La distribución social del poder es uno de los procesos más dificultosos en la sociedad de hermanos.

Papeles a representar¹⁹

Los papeles a representar dependen de las expectativas, compartidas o no, tanto por miembros de la familia como por no familiares, porque los aledaños de cada individuo construyen un esquema de creencias sobre quien debe desarrollar una tarea determinada y el modo en que cada familiar debe o no debe comportarse. Los papeles deberían quedar definidos y anclados, sobre cuándo se trata de familia y cuándo se trata de empresa. En la empresa se es jefe, empleado, trabajador y en la familia se es padre, cónyuge o hijo. Pero en la empresa familiar esos papeles se solapan, confunden y mezclan y, lo que aún es peor, se les exige actuar simultáneamente con esos dos caracteres (padre-jefe o hijo-subordinado o compañero-hermano). El gran drama es que en la empresa familiar se están continuamente negociando las diadas anteriores y otras no reseñadas.

¹⁹ L. Kelly y otros. 2000. "Founder centrality and strategic behaviour in the family owned firms". *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(2): 27-43. W. G. Dyer. 1989. "Integrating professional management into family owned firms". *Family Business Review* 2 (3): 221-235.

Las funciones y sus papeles nacen de la interacción familiar y no de la naturaleza de cada individuo; es decir, los papeles a jugar se negocian, se transaccionan y, a veces, se imponen. Cuando las expectativas esperadas de un papel asignado no se confirman en la realidad nace la confusión y la tensión. Cuando expectativas y realidad coinciden la familia funciona armónicamente; por el contrario, cuando no coinciden se impide la interacción y se dañan los objetivos familiares y empresariales así que lo mejor es definir funciones y sus límites.

La interacción y el ambiente que genera

El clima de la empresa familiar es el resultado de la interacción de sus miembros. El clima afecta a la organización del sistema y al comportamiento de sus constituyentes. Todos sabemos que un tipo de ambiente proporciona claves para predecir expectativas y comportamientos. En la empresa familiar cada ambiente afectará a la interacción de sus componentes y a sus comportamientos y viceversa. El clima en la empresa familiar va a depender de varios factores. De la cohesión y lazos emocionales de los componentes de la familia que se manifestará en la transparencia y confianza existente entre ellos. Del control que el sistema ejerce sobre sus constituyentes, afectos, acontecimientos y sus significados. De la flexibilidad del sistema para cambiar su estructura, su esquema relacional interno y externo y las reglas para adaptarse al entorno (Exhíbita 3). Del grado en que las expectativas se satisfacen tanto a nivel de individuo como de sistema, lo que se concreta en objetivos, medidas de evaluación y compensaciones por logros. Del grado de tensión individual de cada componente que surge como respuesta síquica a influencias y estresantes externos. El clima de la empresa familiar está en cambio permanente, consecuentemente a la interacción entre los familiares, pues cada uno confirma su propia percepción sobre grado de cohesión, control del sistema, flexibilidad del mismo, expectativas y tensión a que se está sometido, influyendo en el clima futuro.

Exhíbita 3: La interacción y el ambiente que genera

El clima que se crea depende de:

- a) De la cohesión y lazos emocionales de los componentes y de sus comportamientos:

Se crea un clima lleno de tensiones en familias en las que los padres discriminan a los hijos en la relación familia-empresa. La equidad trae graves problemas en la relación padre-jefe con hijos empleados. Se crea un clima negativo cuando un hijo percibe igual retribución que otro, que asume menor responsabilidad o inhibiéndose en muchas de sus funciones. Se tensiona la familia cuando la interacción entre hermanos es nula y han desarrollado el taifismo.

- b) Del control que el sistema ejerza sobre sus constituyentes:

Tan malo es un sistema agresivo como un sistema que deja hacer, no supervisa, pues genera un clima desagradable. Es pernicioso no diseñar un sistema de relación familia-empresa que no sepa controlar afectos y emociones, nacidos de acontecimientos esperados o inesperados.

- c) De la inflexibilidad para cambiar estructuras:

Nace un ambiente regresivo y revolucionario cuando la complejidad de familia y negocio demanda cambiar las estructuras y ciertas reglas de juego y ello no se aborda entre hermanos y familiares.

3) Las visiones de cada constituyente sobre el sistema²⁰

Como consecuencia del resultado de sus interacciones, es decir de las funciones a cada uno asignadas, de la cuota de poder alcanzada y del clima generado en el seno de la familia y de la empresa, cada familiar desarrolla una visión del propio sistema y de cada subsistema, visión que puede ser positiva o negativa según aquellos logros.

²⁰ Para un análisis en profundidad de esta visión recomendamos leer a: D. Reiss. 1981. "The family's Construction of reality". Cambridge. Harvard University Press. A. Pettigrew. 1997. "On studying organizational culture": Administrative Science Quarterly 24: 570-581. M.R. Louis. 1981. "A cultural perspective on organizations. The need for and consequences of viewing organizations as cultural bearing melieu". Human System Management 2: 246-258. E. Schein. 1996. "Culture: the missing concept in organizational studies". Administrative Science Quarterly 41(2): 13-18. S. Birley. 2001. "Owner manager attitudes to family and business issues: a 16 country study". Entrepreneurship Theory and Practice 26(1): 63-67. J.H. Chua y otros. 1999. "Defining family business by behaviour". Entrepreneurship Theory and Practice 23(4): 19-30. E. García Álvarez y J. López- Sintés. 2001. "A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity". Family Business Review 14(3): 209-230.

Los puestos a ocupar y los papeles a ocupar son el resultado de una transacción que se logra tras negociación y comunicación que serán de éxito o de fracaso. Si no se logra el puesto que se desea se genera una nítida insatisfacción. Para que el resultado de asignación de puestos en la empresa sea de conformidad y satisfacción para todos se precisa que los papeles queden claramente definidos y delimitados; que la asignación represente una carga aceptable para el beneficiario; que exista consenso sobre qué papel y a quién se le ha de asignar en función de las expectativas; que individuo y puesto se acoplen y se ajuste a sus propias características y que el puesto sea aceptado por quien se vea designado para ejercerlo como un puesto importante. Cuando mayor sea la satisfacción respecto de todo lo anterior la visión de la familia y de la empresa será más equilibrada y positiva.

La visión del sistema va a depender del grado de satisfacción que se tenga ante la cuota de poder a ejercitar; cuota de poder que se negocia interactuando en el seno de la familia. La percepción de satisfacción depende de varios factores. Del grado de consenso obtenido en el reparto de poder entre los familiares; de la percepción sobre la equidad y justicia alcanzada con este reparto de poder; de la percepción que se tenga de haber estado o no en el meollo de la negociación y del sentimiento hacia sus familiares, producto del resultado de la negociación. Cuanto mayor satisfacción se tenga sobre el consenso, la equidad y el equilibrio, mejor será la visión que se tenga sobre el futuro de la empresa familiar.

La visión futura sobre el sistema tiene que ver mucho con el clima que se haya generado tras la negociación. Como el clima generado va a depender de la satisfacción general que se consiga respecto del reparto de funciones y de cuotas de poder, cuanto mejor clima se cree de modo más positivo se concebirá y visionará el futuro de la familia y de la empresa y de forma positiva afectará a sus respectivos desarrollos. Un buen clima generará una visión optimista y proactiva del sistema y consecuentemente reforzará el compromiso y el mutualismo entre los familiares.

4) El grado de compromiso con el sistema²¹

La teoría de la equidad explica muy bien el nacimiento del sentimiento y voluntad para comprometerse con otros sobre algo. La teoría de la equidad integra la teoría del reforzamiento, de la consistencia cognitiva y del intercambio social. Todos estamos de acuerdo en lo siguiente: En primer lugar, cada constituyente del sistema intenta maximizar el resultado de sus relaciones; en segundo lugar, las coaliciones intentan desarrollar estructuras que maximicen el beneficio común, mediante la distribución de premios y castigos; en tercer lugar toda iniquidad genera conflicto y en cuarto lugar cada uno intentará eliminar la tensión restaurando la equidad. **Cuando en el seno de un sistema se da la iniquidad y la injusticia, el individuo que así lo percibe o bien ajusta su productividad, ajusta la calidad de su trabajo a la devaluación que otros hacen del mismo o deja el trabajo si ve que apenas hay probabilidad de restaurar la equidad**²². De este modo quien perciba que es tratado de modo injusto estará menos comprometido que aquel que perciba que es tratado equitativamente.

Esta teoría de la equidad se puede aplicar al funcionamiento y grado de compromiso alcanzado en el seno de la empresa familiar. Cuando alguien siente ser tratado injustamente hace un balance de beneficios o logros y esfuerzos o costes. En la empresa familiar se reciben multitud de beneficios tales como el mantenerse unidos, tener un empleo y un salario, conservar el negocio en manos de la familia (independencia), etc. También la empresa familiar exige esfuerzos y costes, tales como lucha por el poder, favoritismos, altruismo miope, lucha por la herencia o por la sucesión, compensaciones desequilibradas con las responsabilidades, confusión de papeles y quizás incompatibilidad entre objetivos. Cuando se percibe iniquidad e injusticia o bien se trata de eliminar o bien se produce la inhibición y el cambio de expectativas. A veces la injusticia lleva a la fragmentación del

²¹ D. A. Riordan y M.P. Riordan. 2001. "Field theory: an alternative to system theory in understanding the small family business". *Journal of Small Business Management* 31(2): 66-78. J.W. Fredrickson y otros. 1998. "A model of CEO dismissal". *Academy of Management Review* 13(2): 255-270. M.A. Gallo y K. Cappuyns. 1998. "Ethics of personal behavior in family business". Research Paper nº 372. IESE International Business School. García Sánchez S. 2005. "La dirección por valores en la empresa familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico" en M. Garrido Melero y J.M. Fugarido Estivill editores de "El patrimonio familiar, profesional y empresarial: Sus protocolos". Tomo VI, coordinado por Juan Corona Ramón: pp 537-628.

²² Ver el capítulo de este libro dedicado a liderazgo y la supervisión de los familiares. Capítulo número 4

negocio, a la búsqueda de otro empleo fuera del grupo o la venta de participaciones entre familiares.

5) ¿Cómo mantener el sistema y cómo retroalimentarlo?

La teoría de sistemas nos indica que el propio sistema envía información para evaluar el grado de acercamiento o de alejamiento de las metas perseguidas. Mediante esta retroalimentación los sistemas evalúan el avance hacia los objetivos y sugiere hacer o no cambios en la organización y en los comportamientos. Ese bucle dentro del sistema depende de la congruencia existente entre individuo y sistema; es decir, de la congruencia que se da entre la perspectiva que el individuo tenga del sistema y el compromiso para con el mismo. Cuando en el seno de la empresa familiar surgen discrepancias relevantes entre la visión que del sistema se tiene y su propio compromiso, el individuo, discrepante con el sistema, intentará modificar su posición o bien intentará comportarse para intentar modificar el propio sistema. Cuanto mayor es la concordancia del individuo comprometido con la empresa familiar y la visión futura que de ella se tiene, con mayor probabilidad el individuo buscará mantener la posición actual y se implicará en la organización. En este caso la interacción y comunicación dentro del sistema continúa, incluso a pesar de un cambio de posición y de la modificación de intereses. El bucle retroalimentador hará que cada familiar quiera mantener la interacción y el compromiso o quiera modificarlos. Si los miembros, todos, de la familia eligen mantener el sistema, el sistema mantendrá sus pautas interactivas y el nivel de compromiso de los constituyentes.

Pero si algún o algunos miembros retroalimentan el sistema de modo diferente, el comportamiento cambiará, pues unos pretenderán mantener el statu-quo en tanto que otros querrán volver a evaluar su compromiso para renegociar funciones y cuotas de poder e incluso salir del sistema. Cuando se combinan varias y diferentes estrategias las interacciones dentro del sistema hace que la vida en el seno de la empresa familiar se haga mucho más compleja, pues la acción de cada miembro afecta al resto de los constituyentes. Las nuevas interacciones asignan una renegociación de posiciones y cuotas de poder y esto genera un nuevo clima, que conducirá a un nuevo nivel de satisfacción y a una evaluación de un compromiso diferente. Ese proceso circular continúa y continúa, así que la empresa familiar es un sistema dinámico en continuo proceso interactivo de sus constituyentes, de resultados de dicha interacción, de nuevas valoraciones y de nuevos cambios. Todas estas interacciones se hacen entre individuos,

de estos con los subsistemas, de los subsistemas entre sí y de todos con el sistema empresa familiar. (Exhíbita 4)

Exhíbita 4: ¿Cómo mantener el sistema y retroalimentarlo?

La regeneración de posiciones se produce cuando los hijos van formando sus propias familias y avizoran la futura jubilación del fundador. Se produce cuando cada hijo, hermanos, quieren renegociar su cuota de poder y la función a la que ese poder va ligada. La negociación de posiciones se produce cuando se retira o fallece el fundador. Ciertas funciones se mantienen entre hermanos en tanto que viva la madre, pero se renegocian tras la muerte de los dos fundadores. Eso puede ocurrir cuando la tercera generación ya está trabajando en la empresa y ocupando puestos medios de responsabilidad. La renegociación puede terminar con la salida de algún propietario familiar del negocio mediante venta de su paquete de títulos o incluso a través de la malsana fragmentación de las unidades de negocio.

El funcionamiento de la empresa familiar

Conocido el contexto de la empresa familiar (individuo-familia-empresa) ahora conviene cartografiar el funcionamiento de la misma y los resultados que surgen de ese funcionamiento. La empresa familiar puede tener problemas de funcionamiento que surgen de configuraciones de política económica externas a la familia y a la empresa. Como toda empresa, la empresa familiar está influida por factores externos a ella, cuya naturaleza y grado de impacto precisa de una previa definición. Algunas empresas familiares son capaces de organizarse de modo que pueden manejar y controlar los efectos de esas fuerzas externas a ellas. Otras empresas no son capaces de amortiguar o aprovechar esos impactos exteriores bien por carecer de recursos para ello bien por no asignar recursos a resolver problemas internos bien por no disponer de tiempo y energía para afrontar los choques que provienen del exterior. Es obvio que la falta de adaptación al entorno hará que la empresa familiar sea una institución moribunda. Es muy difícil saber valorar la capacidad de una empresa familiar para afrontar los choques externos, pues la empresa familiar es la fusión de individuos, de la familia²³ y de la empresa. Si uno se

²³ Hay varios modelos de familia. El modelo circunflejo de Olson, el modelo de competencia familiar de Beavers, el modelo de Eistein y el modelo del paradigma familiar de Reiss. D. H. Olson y otros. 1983. "Families: What make them work". Beverly Hills. Sage. Estos autores clasifican a las familias de acuerdo con el grado de cohesión de sus miembros, la adaptabilidad del sistema y la comunicación familiar. N.P. Epstein y otros. 1982. "McMaster model of family functioning. A view of a normal family" en Walsh Editor.

aproxima a la empresa familiar desde la teoría de la familia, desde la teoría de la empresa o desde la teoría psicológica del individuo no va a ser fácil entender la globalidad del sistema.

La empresa familiar se puede describir a través de ejes funcionales de carácter relacional e instrumental, que pueden articular una base común para entender a los tres subsistemas (familia, empresa, individuos).

La función instrumental sirve para identificar el modo en que la empresa familiar organiza los recursos, toma decisiones y posee de información para que el sistema funcione. Es obvio que los subsistemas deben desarrollar las siguientes funciones. Primeramente, debe proveer, utilizar y acumular recursos, de modo que esto permita manejar el cambio y la estabilidad, transaccionando energía, materia e información entre ellos y con el entorno. En segundo lugar, los subsistemas tienen que planificar, tomar decisiones y ejecutarlas. En tercer lugar, cada subsistema tiene que saber mantenerse como sistema, organizando su tiempo, su espacio y su propia estructura. Y, por fin, los tres subsistemas deben regular sus fronteras entre sí y con otros subsistemas y con el exterior a ellos mismos²⁴.

La función relacional de los tres subsistemas es básica pues hay que satisfacer las necesidades emocionales de unos, ayudar al crecimiento de otros y apoyar el desarrollo de las personas integrantes: Cuando la función relacional es eficiente se consigue desarrollar las capacidades de sus componentes, la identificación de valores y visiones y el reconocimiento de lo que cada componente aporta al sistema.

Tanto la familia, la empresa y los constituyentes comparten esta funcionalidad relacional e instrumental, aunque ese modo de compartir y participar sea diferente. Por ejemplo, la función instrumental de provisionar recursos, acumularlos y utilizarlos se contempla de modo diferente por cada componente de la empresa familiar. En la empresa se evaluará con el criterio de productividad y rentabilidad; en la familia se valorará como nivel económico de la misma, valor patrimonial e incluso flujo de rentas percibidas; en el individuo se

"Normal family Process". N. Y. Guilford Press. D. Reiss. 1981. "The family's construction of reality". Cambridge. Harvard University Press. Este modelo se fragua sobre la visión del mundo que tiene la familia.

²⁴ Para entender esta complejidad ver B. Morel y R. Ramanujan. 1999. "Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptive and evolving systems". *Organizational Science* 10(3): 278-293.

verá como desarrollo educativo, pertenencias particulares y activos acumulados. Cuando una empresa familiar es capaz de aprovechar esas funcionalidades los logros globales y parciales son excelentes.

La cuestión principal, cuando así se entiende la empresa familiar, es diseñar el modelo de intervención sobre el sistema para que dicho sistema sea eficaz para todos sus componentes. El modelo de intervención debe quedar plasmado en un pacto vivo e incompleto que se denomina protocolo familiar.

Modelo de asesoramiento para alcanzar un pacto

En la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba tenemos una experiencia de seis años en relación con la dinámica procesal para llegar a consensuar un protocolo familiar para la continuidad de la empresa. Nuestra ayuda consiste, tras el periodo de formación impartido durante un año académico y seis créditos a toda la familia empresaria, en conseguir que la familia, que inicia el periodo constituyente transite por las siguientes fases: **En primer lugar** hemos de reconocer que se hace necesario diferenciar las metas de la familia y de la empresa, definir los papeles a jugar por cada constituyente, especificar la división de sus funciones e identificar un proceso capaz de transferir la gestión y la propiedad a la siguiente generación. A todos los familiares se les somete a un test de inteligencia relacional cuando deciden solicitar nuestra ayuda para consensuar un pacto duradero. **En segundo lugar** hemos de reconocer que para manejar la empresa familiar se necesita una comunicación transparente, una adecuada gestión del conflicto, una toma de conciencia de las diferencias individuales entre familiares y una información actualizada. Se hace un test sobre valores familiares y empresariales y se cartografía su ponderación y relación. **En tercer lugar** hemos de reconocer que se necesitan procedimientos de intervención. Previamente a cualquier intervención se debe hacer un adecuado diagnóstico y una exacta valoración de los resultados de esa diagnosis. Son causas de disfunciones frecuentes las siguientes: competición destructiva entre individuos-familias y empresa, confusión de funciones y responsabilidades, insana definición de fronteras, triangulaciones y coaliciones perniciosas. Las disfunciones de la interacción se deben a la baja capacidad de intercomunicación, pautas negativas de interacción, insatisfacción en la negociación de papeles, cuotas de poder, percepción de ansiedad, débil compromiso con el sistema, escasa cohesión familiar, rigidez elevada en las relaciones.

Respeten a los ancianos, el burlarlos no es hazaña; si andan entre gente extraña deben ser precavidos pues por igual es sentido quién con malos se acompaña. La cigüeña cuando es vieja pierde la vista y procuran cuidarla en su edad madura todas sus hijas pequeñas. Aprendan de las cigüeñas este ejemplo de ternura.

Martín Fierro

LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INFLUENCIA EN LA EFECTIVIDAD DE ÉSTA²⁵

Es vieja la creencia admitida sobre que la diferencia entre organizaciones de éxito y las fracasadas descansa en el conjunto de valores y principios, que subyacen y a la vez son el fundamento de dichas organizaciones. Al conjunto de principios, creencias y valores que son el fundamento del sistema de gestión así como del conjunto de métodos y prácticas de gestión, que biyectivamente refuerzan el código de principios y valores de una organización, se denomina cultura de la referida organización²⁶. El sentido que la organización o la institución tiene para quienes la constituyen se refuerza o se destruye por aquellos principios y aquellos modelos de gestión. Cuando principios y prácticas fundamentan estrategias de supervivencia y triunfo, los constituyentes de la institución los asumen y son la base para el trabajo futuro. Por eso, el punto central de la teoría cultural del éxito de las instituciones es la observación de si el código institucional así

²⁵ Recomendamos leer a: J.A. Pérez López. 1991. "La teoría de la acción humana en las organizaciones". Espasa Calpe. Madrid; M. Rockeach. 1973. "The nature of human values". McMillan. Nueva York; P.B. Hall. 2001. "Values development and learning organizations". Journal of Knowledge Management 5(1): 19-32.

²⁶ Los valores de las organizaciones han sido analizados en profundidad. Ver J.B. Cunningham y J. Lischeron. 1991. "Defining entrepreneurship". Journal of Small Business Management 29(1): 450-461. También se recomienda leer a B.J. Bird. 1989. "Entrepreneurial behaviour". Scott Foresman and Co. Glueview; G.W. England. 1975. "The manager and his values". Cambridge. Ballinger Publishing Co. Además de estos análisis de tipo general se encuentran algunos trabajos referidos a la familia empresaria, tales como los de S. Birley y N.Dennis. 1999. "The family and the business". Long Run Planning 32(6): 598-609. y García Álvarez y J. López Santos. 2000. Ibidem.

como su interpretación es la base del sistema para lograr una acción motivada y coordinada, que lleve al éxito. Desde Daniel R. Denison 1990²⁷ se ha demostrado que existe una estrecha relación entre la praxis de la gestión y las creencias y valores que la sustenta y que esta ligazón influye de modo determinante en el éxito o fracaso de la institución. Por eso se hace difícil separar la manera de gestionar de la escala de valores y del código de principios, así como de la visión compartida que la soporta²⁸.

Esta teoría cultural puede ser analizada en la empresa familiar como organización. El modo de ser analizado puede ser enfocado desde varias ópticas.

Primer enfoque: La eficiencia o ineficiencia de la organización, empresa familiar, depende de la escala de valores y conjunto de creencias que posean los miembros de la familia empresaria²⁹.

La estructura de una empresa familiar, como tal, no puede existir si no tomamos en consideración el significado y sentido que dicha estructura tiene para sus constituyentes y si dichos constituyentes no toman conciencia de que dicha estructura les afecta y de que ellos la condicionan. Nuestra tesis es que la escala de valores o el nivel de consenso de los familiares sobre el código de valores y normas influyen en la eficiencia y funcionamiento de la organización. Todos intuimos que un fuerte sentido de misión y una robusta consistencia, nacida de una determinada escala de valores compartida, son el soporte de la actividad coordinada dentro de una institución. A este enfoque le podemos denominar: EL COMPROMISO. Compromiso o grado de involucración de los familiares en la empresa familiar, que, si es fuerte e intenso, genera sentido de pertenencia y crea un profundo sentimiento de responsabilidad y de propiedad espiritual. Este compromiso elevado hace que la empresa familiar funcione intuitivamente y sin la necesidad de disponer de sistemas de control expli-

²⁷ D.R. Denison. 1990. "Corporate Cultural and Organizational Effectiveness". www.denisonculture.com

²⁸ Los efectos de los valores en los métodos de gestión de la empresa han sido analizados por: D.A. Riordan y M.P. Riordan. 2001. Ibidem; A. Cannello y M.Lubatkin. 1993. "Succession as socio-political process: internal impediments to outsider selection". *Academy of Management Journal* 32(6): 763-794; G. Habberson y J. Pistrui. 2002. "Enterprising families' domain: Family influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth". *Family Business Review* 15(3): 223-237.

²⁹ Ver nota 1 al final del capítulo.

citados. La familia funciona como un clan, que no precisa burocracia (Williamson y Ochi, 1981³⁰), pues las transiciones dentro de un clan se gobiernan mediante tradiciones, creencias y valores. Hay menos costes de supervisión burocrática en la empresa familiar, cuando los constituyentes participan del código de valores. (Exhíbita 5)

Exhíbita 5: Escala de valores

Existe una escala de valores construida por Guillermo Salazar y otros a través de un cuestionario digital lanzado por el portal www.laempresafamiliar.com

Los cinco más importantes valores, que han gobernado la empresa familiar, hasta ahora encontrados, son:

SACRIFICIO-HONESTIDAD-COMPROMISO-PASIÓN POR LO QUE SE HACE Y PERSEVERANCIA.

Los cinco más importantes valores que se espera gobiernen la empresa familiar del futuro son:

APRENDIZAJE CONTÍNUO-COMUNICACIÓN-COMPROMISO-HONESTIDAD-CONFIANZA.

Puede observarse que los encuestados esperan confianza y comunicación para mantener el compromiso, de modo que la honestidad percibida, es consecuencia, en parte de la confianza y comunicación.

Segundo enfoque: La eficiencia de la empresa familiar depende de las políticas y modos de gestión de esta organización. Estas dependen del traslado de modo consistente de la escala de valores del sistema.

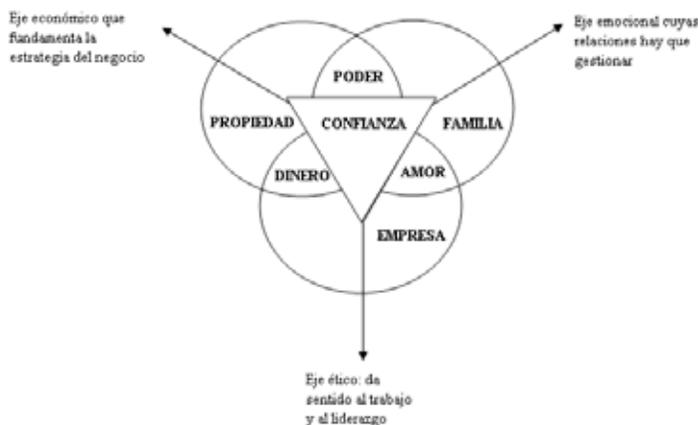
Es obvio que las prácticas singulares de la gestión de recursos humanos así como de la atmósfera o clima interno influyen en la efectividad y resultados de la organización. Si hemos dicho que la escala de valores influye en la eficiencia de la empresa familiar, así como también las estrategias y los modos de gestión, debe existir una relación biyectiva entre escala de valores, principios y creencias con el modo de gestionar la organización. A este segundo enfoque lo podemos denominar, siguiendo a Denison, como enfoque de la CONSISTENCIA. Queremos con ello decir que los sistemas de control interno, que se basan en la asunción de un código de valores, son el

³⁰ O.E. Williamson y W.G. Ochi. 1981. En "Perspectives on Organization Design and Behaviour". NY. JohnWiley.

medio eficaz para alcanzar la coordinación. Cuando se comparte el sentido de misión, basada en un código compartido de creencias y valores, los constituyentes trabajan con un lenguaje simbólico común, que facilita el intercambio de información y genera un sistema de normas aceptado por todos. Debe existir consistencia entre el código de valores y las normas con que funciona la organización; es decir, las políticas (**valores**) y las prácticas (**gestión**) tienen que tener un elevado nivel de integración y consistencia. Cuando no se da consistencia entre valores y prácticas se produce un deterioro del sentido compartido de la misión. Tiene que existir una gran consistencia entre principios (**lo que se predica**) y el comportamiento (**lo que se hace**), si no se quiere arruinar a la empresa familiar como organización. **Puede existir consistencia entre valores y sistema de gestión y no darse el compromiso de los familiares, así como, que aún no existiendo consistencia entre los que se predica y lo que se hace, encontremos, a pesar de ello, un elevado compromiso de los constituyentes familiares. Esta situación se da con relativa frecuencia en la empresa familiar, aunque no es sostenible.** La teoría de la consistencia nos dice que bajos niveles de compromiso pueden estar contrapesados por altos niveles de conformidad y consenso, lo que conduce a coordinación y a toma de decisiones rápidas y efectivas por quién corresponda. (Exhíbita 6)

Exhíbita 6: Patrimonio axiológico en la empresa familiar

Salvador García Sánchez* diagrama una visión sincrética del modelo de los tres círculos con su modelo de los tres ejes de valores éticos, emocionales y económicos. Una simplificación del mismo se diagrama a continuación, basado en la confianza de los componentes de la familia empresaria.

Figura 3: Modelo de los tres ejes

El eje ético es básico y fundamental para hacer que el sistema global funcione cohesionando objetivos tan distantes como son poder, dinero y amor con dar sentido al trabajo, ser rentable y mantener la armonía familiar.

* Para un desarrollo completo ver: S. García Sánchez. 2005. "La dirección por valores en la empresa familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico". Ibidem.

Tercer enfoque: La eficacia de la empresa familiar depende de la interrelación entre escala de valores, políticas y prácticas de dirección y entorno, que rodea a la empresa familiar.

No es posible analizar la cultura de la empresa familiar sin analizar su propio entorno, pues entornos concretos y singulares generan diferentes tipos de culturas para que la empresa sobreviva. A este enfoque le podemos denominar: ADAPTABILIDAD.

El proceso de adaptación contribuye a crear la cultura del sistema empresa familiar, pero también la cultura de esta institución incide sobremanera en el modo de adaptarse al entorno. Para adaptarse al entorno la empresa familiar debe disponer de un conjunto de creencias y valores que apoyen el cambio adaptativo al entorno, capaz de ser sensible a las señales de aviso y de alarma, que vienen del exterior. La empresa se autopropaga o es morfogenética pues toma formas capaces de adaptarse al nuevo terreno, cuando dispone de una cultura específica para permitir estos cambios. Cuando la cultura conduce a sistemas rígidos la empresa familiar no es capaz de adaptarse al entorno. No sólo la rigidez inmoviliza a la empresa, también la balcanización de la familia impide encontrar una dirección común en cuyo diseño coincidan todos los elementos. La capacidad para percibir y responder al entorno, la capacidad para percibir las demandas internas y la capacidad para cambiar y dar respuesta concreta exige compartir la escala de valores y de creencias. De no ser así, no habrá una respuesta adaptativa y la empresa fenecerá. (Exhíbita 7)

Exhíbita 7: La estructura familiar

- 1) La familia influye en los valores, creencias y comportamientos de los miembros familiares que trabajan en la empresa, sean socios activos o socios pasivos en el sistema.
- 2) Cada generación, de modo inconsciente, absorbe parte del credo parental, que define los modos aceptables de establecer las relaciones familiares. Este credo es absorbido en mayor grado por quienes conviven en la empresa familiar.
- 3) La heurística que sirve de guía para tomar decisiones en la empresa familiar viene influenciada por el contexto anteriormente señalado.
- 4) Las estructuras familiares se pueden cartografiar bidimensionalmente bajo dos ejes de valores. El eje LIBERTAD-AUTORIDAD guiará la relación entre hermanos.
- 5) Esta cartografía dará lugar a cuatro tipos de familias empresarias, que se diagraman a continuación

Figura 4: Tipos de familias empresarias



Cuarto enfoque: la eficacia de la empresa familiar exige responder al entorno, dando estabilidad al sistema, desde una misión compartida.

No puede hablarse de la cultura empresarial de una familia empresaria si no abordamos la importancia de la misión, como propósito compartido por la familia y sus constituyentes. El sentido de misión es una de las fuerzas que conforman el funcionamiento de la organización. La misión suministra sentido de compromiso y razones no pecuniarias para lograr un fin. Sin misión no hay sentido de la dirección ni fijación de objetivos comunes, por lo que la organización estará desorientada. Cuando una familia empresaria comparte una misión, esa familia sabe el sentido de su compromiso para fijar su función y objetivos a buscar así como el papel de cada constituyente en la organización, lo que a largo plazo conforma una institución empresarial efectiva. Cuando se comparte una misión existe claridad y dirección para la empresa familiar y para sus constituyentes. (Exhíbita 8)

Exhíbita 8: Visión y misión

La visión es la creación mental o soñar en libertad, propia del emprendedor de la empresa familiar. Es el norte y guía de la empresa familiar. La visión va a depender del contexto social en que se vive y de la escala de valores de cada familiar. La visión es un proyecto de posicionamiento estratégico de la empresa familiar.

¿Cómo puede una empresa familiar definir su misión?

Respondiendo cada miembro de la familia empresaria a las siguientes cuestiones:

¿Hay algo como miembro de la familia empresaria por lo que creo que vale la pena entregarse a fondo?

¿Hasta qué grado esta visión, antes definida, va a entusiasmar a mis familiares y van a sentirse orgullosos de adherirse a ella?

¿Van a pensar que estoy demente si les presento este proyecto de empresa a mis familiares?

La misión es un conjunto de compromisos a cumplir, que deben nacer de una visión o sueño a alcanzar. La misión refleja la utilidad o futilidad de aquel sueño.

¿Cómo conectar la misión de una empresa familiar?

Respondiendo cada familiar al siguiente cuestionario.

¿Qué es lo que los propietarios de nuestra empresa familiar esperan de la gestión de la empresa? Por ejemplo, rentabilidad, seguridad, prestigio social, liquidez, etc.

¿Qué es lo que nuestra familia empresaria se compromete a aportar a sus empleados familiares y no familiares? Por ejemplo, dinero, reconocimiento, armonizar trabajo y familia, pertenencia, retribución según resultados, etc.

¿Qué es lo que en realidad sabemos hacer bien para nuestros clientes?

*La gestión de los familiares y la cultura familiar*³¹

Cada uno de los enfoques anteriores son per se ideas clave para entender los determinantes culturales de los resultados y de la eficacia de la organización. En la realidad estos cuatro enfoques deben estar integrados. Los enfoques de compromiso y consistencia miran al interior de la familia en tanto que los enfoques de adaptabilidad y misión hacen mirar a la familia hacia el exterior del sistema. Ambas miradas, hacia el interior y hacia el exterior, deben ser integradas. El compromiso y la adaptabilidad sirven para dotar de flexibilidad a la organización ante el cambio, en tanto que la consistencia y la misión orientan a la organización hacia un sistema de evolución estacionaria y no caótica. Cuando la familia está comprometida y tiene una cultura adaptativa está siempre analizando alternativas para cada acción; todo lo contrario que cuando la consistencia y la misión pesan mucho en el sistema familiar.

La cultura familiar debe ser una adecuada mezcla de estos cuatro enfoques, que deben ser manejados en función de la fase interna de la empresa familiar y de los cambios y choques procedentes del exterior. Es decir, la cultura familiar debe ser adaptativa y consistente, capaz de dar respuesta al compromiso individual, pero dentro del contexto de una misión compartida por todos. La efectividad va a depender de esa versatilidad para dar satisfacción a demandas en conflicto.

Figura 5: La cultura y la eficiencia de la empresa familiar.

Adaptación del modelo de D.R. Denison.

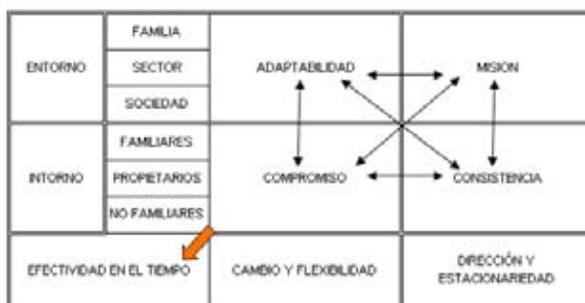


Diagrama de Daniel Denison aplicado a la empresa familiar.

³¹ W.G. Dyer. 1986. "Cultural changes in family firms: anticipating and managing business and management transitions". Jossey-Bass. San Francisco; W.G. Dyer. 1988. "Cultural and continuity in family firms". Family Business Review 1(1): 37-50; L.Steir, J. Chrisman y J. Chua. 2004. "Entrepreneurial management in family firms: an introduction". Entrepreneurship Theory and Practice 28(4): 295-303.

La interpretación del modelo adaptado de Denison (Exhíbita 9)

Exhíbita 9: La interpretación del modelo de Denison.

Caso Familia Écija: El entorno de esta empresa está cambiando tras la entrada de la República Popular de China en la Organización Mundial del Comercio. Dedicada a la confección no puede hacer frente a la competencia que los chinos plantean al sector. Para eso tienen que cambiar sus métodos de producción, deben deslocalizarse, reducir plantilla y todo ello de modo flexible. El entorno también está representado por la sociedad del pueblo en que radica el establecimiento, pues no verán de buen grado la deslocalización y la regulación de la plantilla. Ese cambio en el entorno no sólo influye en la adaptabilidad de la empresa sino también en la misión, que hasta ahora era, entre otras, dar empleo a familiares sirviendo a un determinado segmento de mercado. Ese cambio en el entorno va a afectar a la dirección de la misión empresarial y al compromiso entre trabajadores familiares propietarios y familiares trabajadores no propietarios. En la empresa se ha perdido un tiempo precioso por no atender al entorno y por un largo periodo de inconsistencias entre lo que se predica y lo que se hace, pues no se formó a los sucesores preparándoles para este cambio anunciado. La eficiencia futura y la viabilidad de esta empresa van a depender de que intergeneracionalmente se produzca un nuevo enfoque integrador entre la nueva misión, la consistencia en el obrar, el compromiso de las generaciones salientes y entrantes y la adaptabilidad al entorno. Se han dado dos o tres años para esta integración.

La cultura de la familia empresaria, si quiere ser efectiva en el tiempo, es decir, cumplir con el objetivo de la continuidad, debe integrar cuatro enfoques: MISIÓN, CONSISTENCIA, COMPROMISO Y ADAPTABILIDAD, según evolucione el entorno y el intorno, y de acuerdo con las ideas de estacionariedad y cambio. La misión indica la tarea a realizar por la empresa familiar; esa tarea marca la dirección de la empresa, pero necesita ser compartida por familiares, propietarios o no, así como por trabajadores, familiares o no. La misión está fundamentada en una escala de valores, creencias y principios, que tienen que ser compartidos mediante el compromiso de familiares y no familiares. No es posible que la misión y el compromiso se traduzcan en sistemas y modos de gestión, si no existe una adecuada consistencia entre lo que queremos hacer y cómo lo queremos hacer, pues de la inconsistencia nacería debilitamiento y/o ausencia de compromiso. La misión sólo tiene sentido si lo que queremos hacer se puede ejecutar no contra el entorno sino adaptándose al entorno, por lo que la familia empresaria tiene que ser adaptativa, función que no desarrollará si se da inconsistencia entre valores, compromisos individuales y modos de gestionar el funcionamiento de la organización.

Inquisitoria sobre el modelo.

El modelo de Denison, que hemos adaptado a la empresa familiar, a pesar de ser pedagógicamente pulcro, nos plantea una larga serie de inquisiciones cuando se aborda el análisis y asesoramiento de una familia empresaria concreta:

1. ¿Cómo se desarrolla la cultura empresarial de una familia empresaria? ¿Se desarrolló de modo espontáneo o fue generada a lo largo de un proceso vital?³²
2. ¿Se desarrollaron cultura empresarial y empresa de modo coetáneo?
3. ¿Cuál es la cultura actual de una empresa familiar y cómo cambia, en su caso?
4. ¿Existe relación entre el sistema de valores, la concepción que la familia tiene de la empresa, el modo de gestionar el negocio y los comportamientos que dan lugar a la estructura de la organización? Si existe, ¿Cuál es?³³
5. ¿De qué modo la cultura de la familia empresaria contribuye a la eficiencia de la empresa? ¿Cómo percibe cada constituyente esa influencia y contribución?

Procedimientos para estudiar clínicamente cada caso:

El modelo de Gimeno y otros (2005) anteriormente expuestos de forma parcial puede abordarse mediante la mezcla de tres metodologías: las de Rohlen, Geertz y Sohein, que a continuación se presentan para conocimiento del investigador y asesor de empresa familiar.

Modelo etnográfico (Rohlen, 1974)³⁴

1. Intenta una comprensión total de una organización social (empresa familiar) en nuestro caso.
2. **Elementos a incorporar:** Historia, perspectivas de las personas y ramas familiares, estructuras y pautas de interacción, adaptación al entorno y sentido simbólico de la familia.

³² Ver nota 2 al final de este capítulo.

³³ Ver nota 3 al final de este capítulo.

³⁴ T. Rohlen. 1974. "For harmony and strength: Japanese white collar organization in anthropological perspective". Berkeley. University of California.

3. **Requerimientos:** meses y años de contacto con la empresa familiar.

Modelo fenomenológico (Geertz, 1973)³⁵

1. Intenta entender el sentido de institución que tienen cada uno de los componentes de la misma, así como el modo con que se transmite este significado.
2. **Elementos a incorporar:** Presta atención al significado simbólico de la familia y menos al funcionamiento de la estructura.
3. **Requerimientos:** Debe entender la escala de valores y las presunciones de la estructura central de la familia. Para este entendimiento se puede utilizar el cuestionario que sobre ello aparece en la empresafamiliar.com.

Modelo Clínico (Schein, 1985)³⁶

1. Toma la perspectiva del diagnóstico, desde un modelo teórico.
2. **Elementos a incorporar:** Cada nueva información genera una nueva serie de preguntas a cada uno de los constituyentes de la empresa familiar, para luego consolidarlas.
3. **Requerimientos:** Que el investigador aproveche la flexibilidad y sepa orientar la investigación.

³⁵ C. Geertz. 1973. "The interpretation of cultures". NY. Basic Books.

³⁶ H.E. Schein. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco. Jossey-Bass

Nota 1: La cultura de una empresa familiar se puede desagregar en tres niveles:

Primer nivel: Los juicios de valor y creencias que fundamentan toda acción.

Segundo nivel: Las pautas de comportamiento que reflejan aquellas creencias y que las refuerzan mediante retroalimentación.

Tercer nivel: Conjunto de condiciones, creado por aquellas pautas de comportamiento, dentro de las cuales, los familiares deben funcionar.

Los juicios de valor son la escala de valores que los familiares usan para juzgar situaciones, actos, gentes y objetos. La escala de valores refleja las normas, ideales y metas de la familia empresaria, así como los vicios de una organización. También sirven para seleccionar los medios de resolver problemas. La escala de valores es más abstracta que las perspectivas y sirve para delimitar una filosofía o misión. La presunción es una especie de soporte inconsciente de la escala de valores. Son creencias no explicitadas sobre uno mismo, sobre otros, sobre relaciones y modos de organizarse. Las perspectivas son reglas socialmente compartidas y aplicables en un contexto dado. Son las soluciones que los familiares diseñan a problemas comunes. Sirven para interpretar situaciones en la empresa familiar y prescribir los límites del comportamiento.

Nota 2: Expansión digresiva a la pregunta: ¿Cómo se desarrolla la cultura empresarial de una familia empresaria?

Para medir la evolución de las dimensiones de la cultura de una familia empresaria se pueden utilizar los indicadores de Hofstede³⁷.

Distancia al poder: grado en que se espera por lo menos beneficiados que el poder en el seno de la empresa familia se distribuya desigualmente. En la empresa familiar se tiende a esperar que el poder se distribuya equilibradamente.

³⁷ G. Hofstede. 1991. "Culture and organizations: software of the mind". MacGrawHill. N.Y.

Individualismo: grado en que los individuos deben cuidar de sí mismos o permanecer en la familia. En la empresa familiar se tiende más al colectivismo que al individualismo.

Masculinidad: Es el grado en que la familia empresaria refuerza el papel del varón en puesto de control y poder. Cuando la mujer va alcanzando puestos de poder y control se dice que no existe diferenciación de género. Cada familia empresaria tiene un diferente grado de diferenciación que va evolucionando con el tiempo.

Aversión al riesgo: Grado en el que una familia empresaria se estresa cuando se enfrenta a un futuro incierto. Las familias empresarias toman mayores o menores riesgos y aceptan o no rápidamente el cambio.

Orientación cortoplacista: Grado en que en el seno de una familia empresaria sus miembros no son capital paciente y no aceptan un retardo en satisfacer sus necesidades materiales, sociales y emocionales. Esta dimensión corto-largo placista genera una determinada cultura armónica o conflictiva.

Según el peso de cada una de estas dimensiones en la cultura de cada empresa familiar se precisará un determinado tipo de liderazgo, que será aceptado por los familiares seguidores. La sociedad española de la siguiente imagen en comparación con la de USA, cuya cifra es la segunda en paréntesis. Distancia la poder (50, 39); Individualismo (45, 89); Masculinidad (39, 59); Aversión al riesgo (80, 40); Orientación largoplacista (0, 22).

Nota 3: ¿Existe relación entre el sistema de valores, la concepción que la familia tiene de la empresa, el modo de gestionar el negocio y los comportamientos que dan lugar a la estructura de la organización? Si existe, ¿Cuál es?

Una manera de recorrer este cuestionario de modo ordenado para el estudio clínico de casos particulares es adoptar el modelo explicativo del desempeño en la empresa familiar de A. Gimeno Sandig y otros. 2005³⁸.

El modelo parte de un concepto dinámico de la familia empresaria, de modo que con el paso del tiempo aumenta la complejidad de la

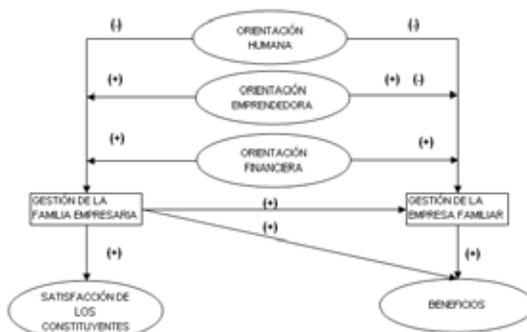
³⁸ Gimeno Sandig, A. y otros. 2005. "El desempeño en la empresa familiar: principales factores explicativos". Capítulo 39 de la obra M.Garrido Melero y J.M. Fugardo Estivills.

familia propietaria y la complejidad de la empresa si crece en activos, al menos, y por diversificación.

La complejidad de la familia generalmente crea procesos conflictivos de diferenciación en la concepción del proyecto y de la equidad familiar, de modo que disminuye la armonía y satisfacción en la familia y los resultados en la empresa. Cuando aumenta el número de propietarios familiares con el paso del tiempo se afecta la gestión de la familia empresaria pues la visión puede ser o no compartida y los valores pueden quedar difuminados. Esta gestión familiar necesaria, cuando se hace eficientemente, afecta positivamente a la armonía y a los resultados y viceversa cuando la gestión de las relaciones familiares es negativa.

La ideología o esquema de valores de la realidad personal y colectiva va influir de modo positivo o negativo en la gestión de la familia y de la empresa. Una orientación al servicio de la familia, orientación humana la llama Gimeno, ejerce influencias negativas tanto en la familia como en la empresa. Si la orientación dominante es empresarial la visión estratégica emprendedora y compartida ejerce una influencia positiva tanto en la gestión de las relaciones familiares como en las empresariales y entre ambos sistemas. El autor cree que un liderazgo familiar termina siendo pernicioso para la empresa. Por fin, si la orientación es financiera, concebida la empresa familiar como un activo que debe ser optimizado, influye de modo positivo tanto en la gestión de la familia empresaria como en la empresa familiar.

Figura 6: Modelo parcial de Gimeno y otros sobre la relación ideológica y gestión de la familia y la empresa³⁹.



³⁹ Gimeno Sandig, A. y otros. 2005. "El desempeño en la empresa familiar: principales factores explicativos". Capítulo 39 de la obra M.Garrido Melero y J.M. Fugardo Estivills.

La ceguera es un arma contra el tiempo y el espacio. Nuestra existencia no es sino una inmensa y única ceguera, exceptuando lo poco que nuestros mezquinos sentidos transmiten.

Elias Canetti
(Auto de Fe)

EL CRECIMIENTO DE LA FAMILIA Y SU RELACIÓN CON LA EMPRESA: UNA VISIÓN MOLECULAR⁴⁰.

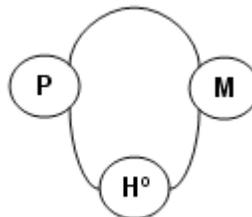
Cuando la familia nuclear crece es fácil unir cada uno de sus hijos a la pareja inicial con los hilos de la paternidad-filiación entre ellos y los de hermandad. Así la familia se forma como si a dos botones los uniéramos por un hilo. (P, padre) y (M, madre)

Figura 7: La familia nuclear sin hijos



Cuando nace un hijo la familia se cierra, como indica la imagen siguiente. (H^o, hijo) (Figura 8)

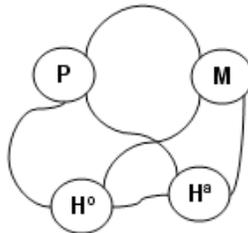
Figura 8: La familia nuclear con un hijo



⁴⁰ La estructura de este capítulo se debe a las sugerencias de la lectura del libro de S. Kauffman. 2003. "Investigaciones". Tusquets Editores. Colección Metatemas; pp: 119-154.

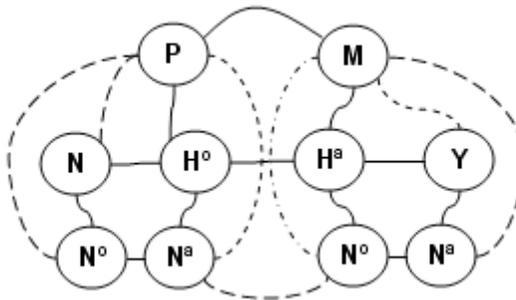
Si nace otro hijo, hemos de romper algunos de los hilos que unen a sus componentes para dejar entrar al nuevo componente, de tal modo que la nueva imagen reflejaría este hecho así: los hijos no nacen aleatoriamente sino que son buscados. (H^a , hija) (Figura 9), por lo que generalmente la interconectividad entre padres e hijos es elevada.

Figura 9: La familia nuclear de dos hijos



Si el padre fuera la cabeza del racimo y levantáramos al padre como un botón o una cuenta de un collar sabríamos cuantas cuentas tiene el mismo. El proceso se complica cuando cada hijo se casa y añade al racimo una nueva cuenta y con esta trae un nuevo hilo. La figura es la que ya conocemos de un genograma familiar cuya expresión es la imagen siguiente, (N^o , Nieto; N^a , Nieta), (Figura 10)

Figura 10: La familia extendida



A medida que ha ido creciendo la familia, la proporción de hilos a botones va cambiando y va creciendo el tamaño del grupo de cuentas en el rosario conectadas, por lo que tendremos un racimo gigante, nacido de la conexión de racimos más pequeños. Pero podemos observar que nos pueden quedar hilos sueltos que son los hilos representados en la imagen por líneas discontinuas, que indican que pueden existir otros enlaces entre cuentas de la maraña, y aún más hilos de trazo

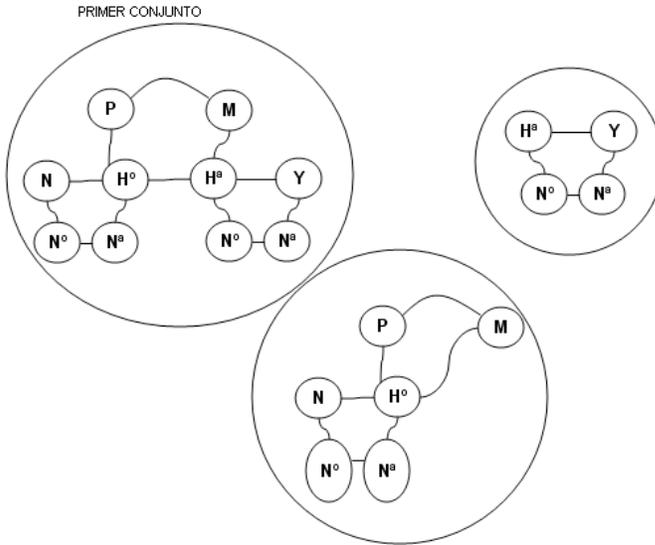
discontinuo disponibles para formar la familia. Hay una ley de grafos que señala que cuando la relación de aristas posibles o nodos supera el valor de 0.5 pasamos a formar una red altamente conectada. **Así, en la imagen de la figura nueve de una familia de padre y dos hijos el número de hilos es de seis y el de botones de cuatro; en este caso el cociente de hilos/botones es superior a 1.5 y la red está altamente conectada.** Cuando la segunda generación forma su pareja y tienen hijos, dos cada uno, por ejemplo, sabemos que existen diez nodos, botones, pero no sabemos cuantos hilos de los posibles están conectados. En la figura 10 aparecen en línea continua 12 hilos sobre 10 nodos, de modo que el ratio hilo/nodos = $12:10=1.2$, dando un grafo altamente conectado, pero con menor conexión que el anterior. Para que la conexión compleja fuera como en la primera generación, deberíamos disponer de 15 hilos y 10 nodos, que aparecen con los hilos discontinuos. La conexión entre componentes del sistema sería mayor si todos los nodos estuvieran conectados con los **n** niveles restantes.

Con el transcurso del tiempo esta familia puede ir acrecentando el número de hilos enlazados y también puede ir disminuyendo entre sí y en relación con el proyecto de empresa. La familia puede perder grado de conectividad si alguno de los hilos de trazo continuo se transforman en trazo discontinuo. La imagen al cabo del tiempo, por alejamiento físico o relacional, puede ser como la que a continuación reflejo, (Figura 11). En la primera relación de hilos/nodos es de $11/10=1.1$ y en la segunda es de $11/10$, pero con dos subconjuntos no conectados, uno con ratio $7/6=1.16$ y otro con ratio $4/4=1$. (Figura 11)⁴¹.

Paro el desarrollo del proyecto se necesita no sólo conocer la conectividad sino también la dirección de las reacciones y el grado de influencia de un nodo sobre el otro nodo. En ese momento cada proyecto de familia empresaria comienza a diferenciarse. Es decir, la familia no es una maraña de hilos y botones, sino de personas que reaccionan unas con otras; es decir, el padre y la madre forman un grafo de reacciones así como cada hermano con el otro.

⁴¹ En los dos conjuntos desconectados, como subconjuntos del conjunto total, observamos que una hija no mantiene relación con el tronco común, por diferentes razones, en tanto que el hijo sí lo mantiene. Esta situación es típica del mayorazgo y primogenitura en caso de varón o de exclusión de la mujer en la empresa por razón de género. O en el caso de una familia que deja al hijo la empresa y a la hija no la considera en esta opción.

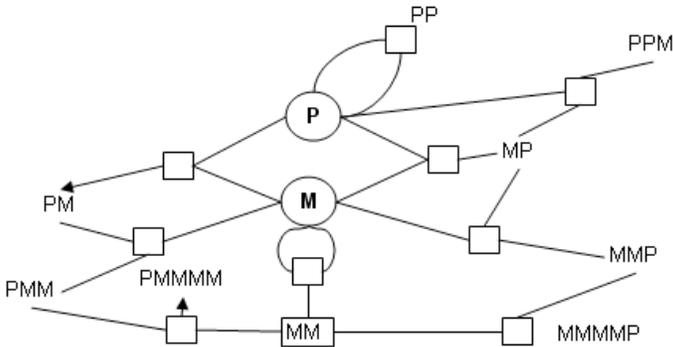
Figura 11: Los subconjuntos de la familia extendida



Cuando padre (P) y madre (M) reaccionan consigo mismo o con el otro producen un nuevo ser (como una nueva molécula) que puede ser más compleja o que desde una mayor complejidad se devenga a una mayor sencillez⁴². El padre puede reaccionar consigo mismo afirmando su estructura y desarrollándola; también la madre reacciona consigo mismo y aumenta su personalidad. Pero también puede formar nuevos comportamientos que son mixtos de P o M como en la imagen siguiente. (Figura 12)

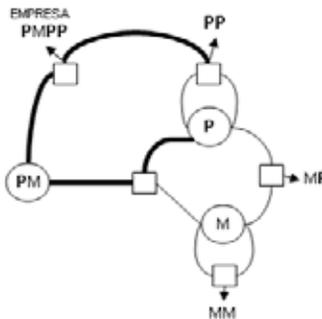
⁴² No nos estamos refiriendo a un nuevo ser biológico sino a un nuevo ser espiritual que nace de la coeducación, el ejemplo y la percepción que del comportamiento de los padres tiene la descendencia. Nos estamos refiriendo a un nuevo proyecto de vida que se concreta en el emprendimiento de una aventura empresarial.

Figura 12: Diagrama de reacción de los constituyentes



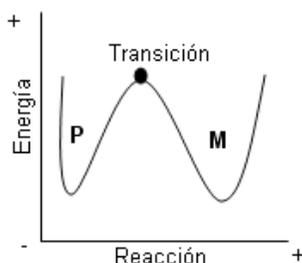
Cuando el proyecto empresarial avanza, según el grado de confianza mutua, de comunicabilidad, de motivación y de catálisis, podemos ir creando estructuras de comportamiento cada vez más complejas, con más valor de P o de M, según situaciones, análisis o decisiones. Si todas las reacciones son espontáneas en su catálisis se producirá una imagen sin sesgo, como en la figura 12, pero si las reacciones se catalizan en una dirección, tendremos un perfil de familia empresaria bien diferente. Así del grafo de reacciones anterior se pueden permitir o favorecer algunos y no otros comportamientos, como a continuación se refleja:

Figura 13: Diagrama de reacción asimétrica de los constituyentes



Con un peso elevado del padre dentro de la familia y como después veremos del padre en la empresa⁴³. Lo importante es entender que P y M pueden estar sin reaccionar cuando están bajos de energía. Para que P y M reaccionen tienen que saltar la barrera que los separa, por lo que los dos deberán liberar energía para poder producir una reacción y un movimiento, tal como represento a continuación. (Figura 14). En ese momento se genera la fundación de una empresa.

Figura 14: La transición como consecuencia de la energía y de la reacción



P y M necesitan liberar altas dosis de energía para dejar cada uno su posición inicial y tener una nueva posición ante un enfoque en relación al desarrollo de la empresa familiar. Es obvio que si M no pone energía o escasa energía y P pone mucha en el proceso reactivo, la reacción se movilizará con la impronta que le imponga P (Figura 13). Lo importante es que tras cada reacción entre P y M se encuentre un nuevo estado de equilibrio que nos conduzca al proyecto empresarial. En el binomio P y M emergen reacciones catalizadas, que indican más tarde la formación de comportamiento de no sólo P y M, sino también de H^o y H^a, reacciones que liberarán energía y reacciones que demandarán energía. La energía demandada puede salir de la familia o venir del exterior⁴⁴ y la energía liberada siempre saldrá de la reacción entre componentes de la familia. Los componentes son materia, energía e **información**, pero eso no es suficiente para tener vida y crear proyecto. **Se necesita auto-catálisis y algo más para llegar a convertirse en empresa familiar.** Hace falta una dirección o una visión de futuro y una interacción entre sus constituyentes como hemos ya comentado en el modelo de Wallard-Reisch y Weigel

⁴³ En la figura 13 la reacción sinérgica del padre y la madre da en este caso más peso a las convicciones del padre que de la madre. En el ejemplo **P** pondera tres veces más que M, pero pudiera ser al contrario.

⁴⁴ La teoría de la empresa familiar, basada en la puesta en valor de los recursos, considera que la familia es el recurso de más energía en el proyecto empresarial.

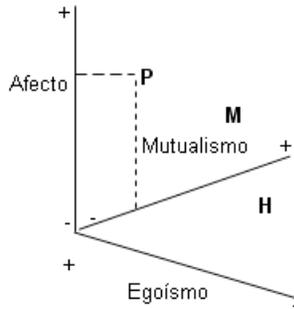
LA RAZÓN DE CREACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Padre y madre o los dos hermanos en nuestro ejemplo no sólo unieron su materia, liberaron y unieron sus energías, se intercambiaron información, sino que estaban dispuestos a interactuar con el mundo exterior para ser autónomos a la hora de ganarse la vida y no depender pasivamente de otros. **¿Cómo se volvieron tan egoístas que movilizaron su propio ser, sus energías y sus conocimientos para crear una empresa familiar?** Creando la empresa familiar se hacen más autónomos, que es una de las misiones de todo emprendimiento familiar.

P y M o los hermanos de la sociedad fraternal desarrollan procesos auto-catalíticos y ciclos de trabajo, transformando la energía que llevan en su interior en una determinada dirección. Lo que ocurre es que P y M han dejado de autodefinirse de modo aislado y han empezado a definirse como un ciclo, denominado empresa familiar, de modo que empresa y familia se codefinen y en su definición dependen cada una de la otra. La empresa se define mirando a la familia y la familia se define mirando a la empresa; por eso unos hablan de empresa familiar y otros de familia empresaria, formando un círculo codefinicional. A partir de ese concepto codefinicional podemos ir discriminando y añadiendo categorías. Para nosotros una empresa familiar es la conjunción de agentes familiares autónomos, que son capaces de reproducirse y desarrollar ciclos de trabajo en busca de un proyecto empresarial. Es decir, cada elemento de la familia es un agente relacional, con autonomía para actuar en su relación. La reacción auto-catalítica es corriente en economía. Con el hierro y el carbón, por ejemplo, se pueden fabricar bombas de achique de agua, que favorecen una mayor producción de hierro y carbón. Esta reacción auto-catalítica exige liberar energía para desarrollar el trabajo dinámico y para lograr la autoproducción o crecimiento. La familia genera catalíticamente la empresa y ésta da sustento a la familia para que se desarrolle y crezca. En el ciclo siguiente la familia aporta y libera energía para el crecimiento de la empresa.

La empresa familiar es como una bomba de calor que libera la energía del gas comprimido y calienta cuando se expande el pistón, que expansiona las moléculas de gas enfriándolas y producen un intercambio de energía térmica. Los componentes de la empresa familiar son como individuos describibles por tres coordenadas (**mutualismo, egoísmo, afección**) que tienen un movimiento asociado a una velocidad y un momento en una dirección determinada. (Figura 15)

Figura 15: La reacción catalítica en la empresa familiar



Cada familiar (padre, madre, hermanos) en la fase fundacional tiene una identificación en el espacio de tres dimensiones. Cada partícula tiene una velocidad, una aceleración y una dirección. Por ejemplo la madre puede tener la dirección de crear la familia y el padre de crear la empresa, o los dos toman las dos direcciones. Podemos descomponer el movimiento de padre y madre (masa*velocidad) a lo largo de los ejes afecto, mutualismo y egoísmo, y definir a cada uno de ellos como la resultante de los tres componentes vectoriales. Cada componente familiar se puede definir por el afecto hacia el otro, por su interés propio y por su interés por la comunidad que forman y reacciona consigo mismo y con el otro para dirigir su masa y su fuerza hacia la creación de una empresa familiar. Es decir, cada componente se puede descomponer en tres diadas, como son su masa y velocidad reflejada en los ejes de afección, mutualismo y egoísmo y buscan crear la empresa en unas coordenadas de afecto, apoyo mutuo y satisfacción egoísta. No es lo mismo que los componentes estén ubicados, todos, en las coordenadas cercanas al origen con mínimo afecto, mutualismo y máximo egoísmo individual, que estén todos posicionados en el rincón de máximo afecto y mutualismo y mínimo egoísmo, moviéndose juntos y en la misma dirección. Tampoco es lo mismo que los componentes se encuentren uniformemente distribuidos en el espacio de coordenadas antes citado de afección, egoísmo y mutualismo. La empresa familiar en el tiempo va aumentando en componentes y estos componentes uniéndose en el espacio de 6 dimensiones, hace que el sistema fluya en el espacio citado.

Cuando se inicia la formación de la empresa familiar, los dos componentes deben buscar un estado de equilibrio en el espacio afecto, mutualismo y egoísmo, estado que busca la creación de la empresa familiar. Sucede con la empresa familiar como con el ADN, que de un lado se puede ir alargando la familia como se alarga la cadena de

ADN y, de otro lado, se puede ir copiando la familia en otro ser nuevo que es la empresa, que así misma empieza a agregar componentes, cobrando vida un nuevo ser autónomo e independiente.

En la familia se genera, cuando crece, un conjunto de individuos, que a medida que se desarrollan, cambian su posición en el espacio de las coordenadas (egoísmo, mutualismo, afecto) y esto mismo sucede en la empresa en la que va aumentando el número de individuos con coordenadas de afecto, egoísmo y mutualismo cambiantes y con la especificidad de que ciertos individuos operan en los dos lados del sistema en la familia y en la empresa, **con el dualismo de tener dos afectos, dos mutualismos y dos egoísmos,**

En la familia y en la empresa siempre se dará una reacción de conversión del padre en la madre y viceversa, a la hora de crear familia y crear empresa, de modo que no exista exceso de ninguno de ellos en el proyecto y se repartan las funciones. Para que la empresa familiar nazca y se desarrolle se necesita no sólo que el padre y la madre se autoproductan y se metabolicen, sino además que en ese metabolismo se produzca trabajo en la dirección diseñada. **Para que se cree una empresa familiar el sistema familia tiene que estar en equilibrio, en el sentido de que haya componentes muy activos, comprimidos como moléculas del gas, y componentes menos activos o más enfriados y que se movilizan: los más activos hacia los más inactivos, se acoplan y se mueven en una dirección dada.** Es decir, como en el ciclo de Carnot⁴⁵, el gas pasa de estar comprimido y caliente a expandirse y frío, realizando un ciclo una y otra vez. Ese es el motor de la familia empresarial: **los componentes que bajo presión necesitan liberar su energía y la intercambian con los componentes más fríos en un espacio de coordenadas de egoísmo, mutualismo y afecto. No lo es lo mismo que los familiares estén muy diluidos y apenas se intercomunican que que estén muy conectados o intercomunicados. Cuanto más confinado sea el espacio y más intercomunicación haya en P y M más trabajo cíclico se desarrollará en la dirección de crear empresa y familia.** Cuando la interconexión se debilita, como ocurre en la sociedad fraternal o en la sociedad de primos hermanos el desarrollo cíclico y armónico familia-empresa se perturba pudiendo quedar dañada la familia, la empresa o ambas, por una ausencia de catálisis entre sus moléculas constituyentes.

⁴⁵ S. Kauffman. 1994. "Whispers from Carnot: The origins of order and principals of adaptation in complex non-equilibrium systems". C.A. Cowan y otros editores de "Complexity, Metaphors, Model and Reality". Boulder Westview Press.

Cuando P y M se coordinan lo que hacen es ganarse la vida en un entorno que ellos mismos se están creando. Actúan mutualístamente y con afecto en su propio provecho. De modo sistémico actúan así para ganarse la vida en un entorno dado y crean una organización que les permita ir ganándose la vida, representada por la familia empresaria. P y M saben que nadie come gratis y que por tanto tienen que crear su propia empresa, que deberá mutar, recombinar y autoseleccionarse, para seguir ganándose la vida en la empresa. La misma empresa sabe también que tiene que ganarse la vida y del mismo modo, de tal suerte que el juego ganador será aquel que permita que la familia y la empresa sigan existiendo, apoyándose y generando una simbiosis entre ellas y de ellas con sus componentes.

P y M y sus otros componentes (H^0 , H^a , N^0 , N^a , Y , N) deben formar un entramado que evolucione conjuntamente, primer conjunto de la figura 11, consistente con el modo de ganarse la vida P y M, y también familia y empresa, de tal modo que empresa y familia y sus componentes serán el resultado de los métodos diseñados para ganarse la vida y empleados por los componentes de la familia y de la empresa. El sector económico es fiel testigo de esto, el trabajo produce su empleo, de modo que si nadie aprende un trabajo nunca aparecerá un empleo. Sólo quiénes saben ganarse la vida están en el medio que se desea; en este caso, en el de la empresa familiar.

No es posible ganarse la vida sin un intercambio de información y de energía; es decir, si no existe comercio entre cada miembro de la familia y de la empresa. El intercambio de afectos, de energía y de información para movilizarse en un trabajo directo es ventaja para todos y más si estamos conjuntamente desarrollando nuestro entorno para seguir ganándonos la vida. Esta es la singularidad de la empresa familiar. Su autoanálisis es un recurso inimitable lo que le aporta una determinada ventaja competitiva. La empresa familiar que P y M quieren formar será más potente si convertimos las relaciones de P y M en interacción mutualista, mediante la cual P y M logran reproducirse rápidamente, no sólo trayendo hijos sino creando la empresa, en plena simbiosis de familia y empresa. Así, el crecimiento de la familia ayuda al crecimiento de la empresa y el crecimiento de la empresa ayuda al crecimiento de la familia. También el crecimiento de P ayuda al de M y viceversa. Esto será así, si el beneficio del mutualismo es superior al coste energético y afectivo incurridos, pues P y M ganan al ayudar y también familia y empresa. Tiene que existir en cada caso una proporción adecuada de P y M y de familia y empresa, para que el resultado sea óptimo y el crecimiento de P y M

sea equilibrado, sino es así uno crecerá exponencialmente respecto del otro. Este pronunciamiento se hace más relevante cuando cada hijo compone su propia familia y se transforma en el papel de P y M para ampliar la familia troncal, pasando de nuclear a extendida. Lo mismo sucederá cuando N^o y N^a jueguen el papel de M y P, deseen crear su propia familia y transformar la familia extendida en familia múltiple. La empresa seguirá siendo un proyecto para ganarse la vida de aquellos que como cuentas del rosario queden interconectados.

LA EMPRESA FAMILIAR, ORGANIZACIÓN QUE SE PROPAGA

Si la familia fundadora está en ebullición o luego entra en ebullición, la nueva organización llamada empresa, al existir condiciones que no colocan a la familia y a la empresa en equilibrio, podemos conseguir que se liberen energías que permitan el autodesarrollo. Para que la empresa familiar se autopropague es necesario extraer trabajo de ella misma y saber hacerlo. Es como el barco que orienta la vela en la dirección del viento, para que el barco vaya hacia el puerto deseado. El capitán maneja el desequilibrio (que es la dirección del viento) coloca las velas al viento y extrae un trabajo eficaz que hace que el velero se ponga en movimiento y en la dirección deseada. Es decir⁴⁶, P y M, deben acoplarse, extraer trabajo de la empresa liberada, pero mediante el método de aprovechar los desequilibrios internos y externos por los que la empresa se autopropaga. Es decir, deben formar un ecosistema autoconstructivo. Así que, P y M tienen que seleccionar las fuentes de energía internas y externas de las que puedan extraer trabajo, haciendo efectivo su trabajo; este trabajo debe servir para detectar nuevas fuentes de energía, nuevas restricciones, y nueva organización, capaz de transformar la energía en trabajo eficaz. Es decir, P y M deben ser una organización propagativa que se propaga en familia y empresa, que a su vez se autopropaga para desarrollar los nuevos componentes de familia y empresa, hasta llegar a empresa familiar. Esta dinámica debe seguir cuando P y M dejen el testigo a H^o y H^a.

⁴⁶ P y M son el padre y la madre, fundadores de la familia y de la empresa.

¿Qué condiciones se tienen que dar para que ese proceso de autoconstrucción en desequilibrio florezca? ¿Es la diversificación en la familia y en la empresa la condición de la autopropagación?

Para entendernos apelamos al demonio de Maxwell⁴⁷. Tomemos a una familia de P y M encerrada en un recipiente, incapaces de intercambiar energía con el exterior. P y M están colocados en un espacio de afecto, mutualismo y egoísmo pero aislados del mundo. La familia P y M estarán en equilibrio si se distribuyen uniformemente en el recipiente y el microestado familia se define por características como afecto, egoísmo, mutualismo. De pronto, el demonio de Maxwell divide con una trampilla a P y M, de modo que si Maxwell levanta la trampilla, P y M se pueden mover y pasar al otro lado de la misma. El demonio dice que él abre la trampilla para que P, muy activo se acerque a M o viceversa, de modo que al cabo del tiempo P (activo) y M (inactivo) empresarialmente tendrá el mismo nivel de actividad. **¿Pero qué trabajo tiene que hacer el demonio para averiguar que P es más activo o rápido que M o viceversa?** La respuesta es la misma que se puede extraer cuando hemos puesto a P en un lado y a M en otro. Lo que hace P es enviar una señal a M de que deben activarse y moverse y así el demonio sabe quién es más activo y debe abrir la trampilla para que P se acerque a M. El demonio analiza el estado del sistema observando los indicadores afecto, mutualismo y egoísmo. Si el sistema está en desequilibrio, es decir, P y M están a diferente lado de la trampilla, podemos diagnosticarlo y extraer trabajo para el proyecto. En el caso del velero el desequilibrio era la dirección del viento; en el caso de P y M, será el deseo de P o de M de crear una empresa. **¿Y cómo medir las querencias y expectativas de P Y M?, que son fuente de energía para el proyecto de crear una empresa.** No es el demonio sino P y M, intercomunicándose en una plataforma de confianza sus motivaciones, la fuente de esa energía. Pondríamos la vela del barco ante P y M y observaríamos la dirección de sus motivaciones. Pero tendremos que hacerlo de modo que las motivaciones muevan la vela y la inflen para que el barco (P y M) vaya en la dirección deseada: **la fundación de una empresa familiar.** Es decir, hay muchos P y M, en desequilibrio en el sistema económico. Si sus características de afecto, mutualismo, egoísmo, y su actividad (motivación) son medibles y medidos podremos detectar sus fuentes de energía, acoplarlas a otros procesos y obtener trabajo

⁴⁷ El demonio de Maxwell es un modo de representar la movilización de moléculas en un espacio cerrado y comprimido.

para autopropagarse como familia y empresa. La vela no sólo orienta la dirección del viento sino también al timonel para que coloque el timón y lleve al barco en la dirección deseada, sacando trabajo de la energía del viento (entorno) y de las energías que libera P y M para colocar timón y vela.

Lo estratégico es que P y M deben fabricar los utensilios, que sean capaces de mover vela y timón; es decir, coordinar instrumentos y energías para extraer trabajo eficaz y lograr que nazca y se desarrolle Familia y Empresa. Sólo necesitamos mecanismos de detección de fuentes de energía que se acoplen a las fuentes y que se extraiga trabajo de ellos. Este principio tiene que aplicarse a P y M, a los componentes de la familia y a los de la empresa, para que la empresa familiar se funde, avance y desarrolle.

Esta exposición ha pretendido que el lector entienda que la creación de una empresa familiar nace de las reacciones internas de los componentes de la familia, que quieren alcanzar un alto grado de autonomía e independencia y aprovechan la energía del entorno (viento) para conducir su propio proyecto empresarial. Un sistema de esta naturaleza se autopropaga en el tiempo en una dirección determinada y en función de la acción-reacción de sus componentes y esta propagación está condicionada al grado de interconectividad entre ellos, formando una red familiar. No se llegará a puerto si el rosario encadenado de familiares no tiene una dirección adecuada; es decir, ni tiene visión, puerto en el que arribar, ni misión, como es el lanzar velas al viento y manejarlas.

ANEXO I: LA ESCALA DE VALORES EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Toda empresa familiar que desee tener éxito debe tener una fotografía nítida de lo que está intentando crear. **Si es así, esa empresa familiar tiene un propósito básico y elemental: que los componentes de la empresa (familiares o no) compartan un conjunto de valores comunes.**

Un valor es algo digno de mérito y deseable, porque representa una fortaleza moral, al menos. Cuando se dispone de una escala de valores se tiene consecuentemente fuerza y poder para actuar. Para identificar nuestros valores debemos respondernos ¿Qué es lo que es importante para nosotros? Los valores fundamentales son esos patrones profundos que influyen en toda nuestra vida; son nuestros juicios morales, el modo de comportarnos con los otros, nuestros compromisos para alcanzar retos personales y de la empresa. Nuestros valores deben al menos respetar la dignidad humana y sus derechos básicos.

Pero además de todo esto para una empresa familiar los valores son la quintaesencia de la filosofía de la empresa para lograr el éxito. Los valores suministran luz y guía para el comportamiento diario de propietarios familiares y de trabajadores. No se puede determinar la misión ni la estrategia en una empresa familiar si antes no se llega a un acuerdo sobre cómo servir a los clientes y a la comunidad y de cómo tratar a los empleados. Cuando la escala de valores está bien definida y compartida la acción se desarrolla sobre firmes cimientos.

La escala de valores, el credo o la filosofía de la empresa tienen un gran impacto sobre los resultados del negocio. La honradez, la integridad y la responsabilidad son los cimientos de una buena reputación y una ganada confianza. Cuando los empleados de la empresa y los familiares están entrelazados por estos valores las decisiones no solo son eficientes sino adecuadas moralmente, pues aquellas empresas familiares promotoras de un comportamiento ético consiguen excelentes resultados.

Las razones de un pronunciamiento formal sobre valores

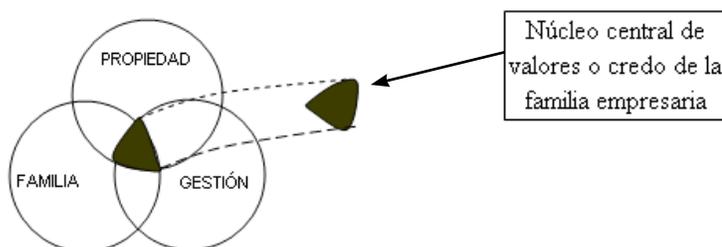
La cultura propia de toda empresa familiar, en la que los familiares han invertido sus intereses, resume un conjunto de valores comunes y confianza mutua. Parecería innecesario hacer un pronunciamiento de este tipo en una empresa familiar en la que el comportamiento moral brilla de modo rutilante; sin embargo, se hace necesario aquel pronunciamiento formal sobre ética y valores.

Con frecuencia la comunicación no es fácil entre los miembros de la empresa familiar, debido a las necesidades de empresa y familia, que entran en conflicto, lo que acrecienta la complejidad de la organización y las cuestiones de dirección del negocio. Muchos fundadores no han sido capaces de escribir unos principios que sirvan de guía a empleados y familiares. La empresa familiar es una institución carente de claridad a la hora de fijar metas e identificar la escala de valores para afrontar el futuro; sin embargo, para progresar es imprescindible tener unos valores, comunicarlos y que sirvan de guía a los miembros de esa organización. La complejidad de la empresa familiar obliga a identificar expectativas y responsabilidades. Para algunos familiares la empresa es un legado y una identidad familiar, es una fuente de empleo y seguridad y un modo de asegurar un estilo de vida. Para otros, los familiares activos, la empresa es un vehículo para su desarrollo profesional y sus logros económicos, pues la empresa debe generar beneficios para asegurar su propio crecimiento. Para otros, los propietarios la empresa, es una inversión de la que se espera rendimiento y valor. Estos familiares forman parte de más de uno de los grupos antes citados, por lo que son sujetos de conflictos internos y de su propia personalidad. La empresa familiar es singular, dado que la dirección del negocio cae en manos de familiares y el poder se hereda y no se obtiene compitiendo en el mercado. La familia satisface una función social dando cumplimiento a determinadas exigencias emocionales, lo que reduce la racionalidad a la hora de tomar decisiones económicas. La organización empresarial se orienta a la obtención

de resultados y aplica un modelo de racionalidad económica. Las normas sociales dictan el modo de gobernar una familia en tanto que los resultados buscados influyen en el modo de organizar la empresa. Como familiares buscan el bienestar familiar, como propietarios buscan rendimientos al capital y como gerentes buscan la eficacia y la productividad. Estos objetivos generan un conflicto entre valores sobre todo cuando hay que emplear, despedir, promover, invertir o disciplinar. La escala de valores se hace crucial para resolver estos conflictos.

La escala de valores debe estar en el pivote sobre el que se anclan propiedad, familia y gestión. Los dilemas nacen a la hora de fijar prioridades y necesidades de la familia y el negocio. Cuando la familia llena de valores compartidos el espacio de conjunción familia-empresa-dirección la empresa gana en energía y en fortaleza.

Figura 16: El núcleo central de valores en la empresa familiar



¿Cuál es la razón de ser de esta empresa familiar? ¿Cómo queremos hacer negocios en esta familia? Cuando se responde por escrito a estas preguntas estamos definiendo la misión. **La misión es un pronunciamiento que sirve de guía para desarrollar estrategias, definir los factores de éxito, buscar oportunidades, asignar recursos y servir a clientes y propietarios.** La misión es una síntesis de cómo concibe el mercado a nuestros productos y de cuáles son los valores de la empresa. La misión se construye sobre la escala de valores.

“Nuestra familia desea la paz. Jamás luchemos entre nosotros y respetémonos siempre mutuamente. Debemos asegurar el progreso del negocio y la continuidad de la prosperidad familiar”. Este pronunciamiento refleja una determinada escala de valores.

La escala de valores no debe confundirse con objetivos, propósitos, filosofías, creencias y descripciones. La escala de valores es un código de buenas prácticas y un código ético. **Los valores son compro-**

miso, responsabilidad social, respeto, integridad, honradez, reputación, confianza, veracidad, y cómo ellos se entienden en la familia y en la empresa.

¿Cómo descubrir la escala de valores?

En primer lugar identificándolos a nivel individual, familiar y empresarial mediante diálogo y reflexión, respondiendo a **¿qué es lo importante para mí? ¿qué es lo que realmente me importa? ¿Qué guía mi vida? ¿Qué valemos en nuestra familia? ¿Cómo deberíamos tratar a quien está más cercano? ¿Cuál es la razón de ser de este negocio? ¿Qué cosas en la empresa es más importante que el beneficio? ¿Cómo nos gustaría ser vistos por la sociedad? ¿Qué actitudes de los empleados nos gustaría premiar? ¿Por qué luchamos en el negocio? ¿Cómo tratamos a los clientes? ¿Qué significa un comportamiento ético en la empresa?**

En segundo lugar, debemos conectar valores y comportamiento. Para ello debemos responder a **¿qué comportamiento mostraría que defendemos nuestros valores?**

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

"Las revoluciones son periodos relativamente breves en las que la estructura profunda de un sistema se deshace, dejándolo en desorden hasta que la transición acaba con las alternativas, alrededor de las cuales se forma una nueva estructura profunda".

G.J.GERSICK. "Revolutionary changes theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm". *Academy Management Review*. 1991. Enero: 10-35.

"Los hombres desaprueban siempre todo lo que no son capaces de hacer"

**Cristina de Suecia. Reina de Suecia
(1626-1689)**

LAS DIFERENCIAS CULTURALES DE LA FAMILIA EMPRESARIA Y EL LIDERAZGO⁴⁸

Ya hemos indicado en capítulos anteriores que las diferencias culturales de una familia empresaria tienen mucho que ver con su posición ante la dimensión individualismo-comunitarismo y su postura ante el riesgo. En el fondo el sentido más individualista o más comunitario de una familia es el reflejo de las actitudes, normas, creencias, papeles a representar, autodefiniciones de sus componentes y código de valores. Todo esto viene a definir la cultura que impera en una familia empresaria. Dependiendo de la situación en la que se encuentre la familia empresaria va a actuar con una cultura individualista o una cultura de grupo. También sus respuestas van a depender de las contingencias a las que se enfrente y de las cuestiones de que se esté tratando en cada momento.

La cultura de una familia empresaria es la memoria colectiva de sus componentes⁴⁹, pesando más la memoria de los más viejos. Es el recuerdo de lo que sucedió de cómo la familia empresaria se adaptó a los cambios. La memoria de la familia es colectiva cuando es compartida y se ha coparticipado y forma un código de premisas básicas sobre lo que es bueno o malo para la familia y de cómo la familia empresaria debe pensar, sentir y comportarse. Es obvio que dentro de la familia tendremos constituyentes más aloécnicos (comunitarios) o más idiocéntricos (individualistas). Cuando una

⁴⁸ D. Miller y I. LeBreton-Miller. 2003. "Challenge versus advantage in family business". Strategic Organization 1(1): 124-134.

⁴⁹ D. Miller y otros. 2003. "Lost in time: Patterns of intergenerational succession in family business". Journal of Business Venturing 18(1): 513-531.

familia empresaria da imagen comunitaria, el entorno los percibe así y los define como “esos son los Sánchez, los Romero”, porque observa cierta homogeneidad en el grupo familiar. Cuando en una familia impera la cultura individualista el entorno califica la empresa como la de don fulano: “esa es la empresa de don Rafael o de don Eugenio”. Cuando en una familia empresaria impera la cultura individualista lo que importa es el triunfo individual, el logro personal, la lucha por el recurso escaso. En una familia empresaria comunitaria la necesidad de la cultura colectiva da prioridad a los objetivos del grupo y la comunicación entre sus miembros no ha de ser obligada como cuando en la familia impera el individualismo y el taifismo. Las decisiones se toman por consenso en la familia comunitaria y por rotación de responsabilidades en la familia individualista. La armonía es el reflejo de una cultura comunitaria en tanto que el conflicto es el síndrome de una cultura individualista. Cuando la familia empresaria es comunitaria en su seno se favorece la interdependencia, la seguridad del grupo, la independencia, el logro personal, la autonomía, la competencia, el juego limpio. Los componentes de una familia comunitaria tienen sentido de pertenencia a ella en tanto que ese sentido no existe en la familia individualista.

Tras esta exposición, la pregunta a hacerse es la siguiente:

¿Qué tipo de liderazgo se precisa en cada una de estas culturas familiares para dirigir la familia y la empresa?

Cuando la familia empresaria es totalmente grupal sin mancha de individualismo, los componentes demandan un liderazgo paternalista, proveedor de empleo, renta y seguridad. Quieren un líder que resuelva sus problemas personales, que expulse al familiar discordante y que siga dando cohesión al grupo. Cuando la impronta cultural está llena de individualismo los familiares van a demandar un estilo de liderazgo liberal, que deje hacer, que ayude a quien lo necesite pero que no le resuelva sus problemas. Demandan un super líder que enfatice la diferenciación y acepte la búsqueda individual del logro y que ayude a los demás a transformarse en líderes. Conviene recordar que no es lo mismo una familia empresarial comunal con un sentido de distancia al poder, pues en ella se acepta que siempre se acumula poder y riqueza, que otra comunal pero con una idea de que el poder debe estar distribuido. Pero para evaluar la cultura de una familia no basta con prestar atención al binomio individualismo-mutualismo sino a la mayor o menor aversión al riesgo. Cuando en una familia impera la seguridad el grupo familiar es severo con el cumplimiento de las normas internas. Cuando no se tiene aversión al riesgo se es más

tolerante y no se aplican severamente las normas. Muchos familiares no se dan cuenta de la poca aversión que le tienen al riesgo cuando la laxitud es la regla para regir la empresa.

¿Cuáles son los rasgos de una verdadera familia empresaria?⁵⁰

En primer lugar, sus miembros tienen sentido de identidad común. En su seno no se acepta el aislamiento, el abandono, la soledad. Los recursos se distribuyen para satisfacer un nivel estándar de necesidades. El comportamiento del grupo ante la sociedad es íntimo, altruista, generoso. Las relaciones se perciben como eternas, las decisiones se toman por consenso, los jóvenes aprenden interiorizando el modelo de los mayores.

En segundo lugar, la familia empresaria acepta un sistema de relaciones basado en un poder asimétrico. Hay una jerarquía de mando, aún en la sociedad de hermanos o de primos hermanos. Se admite una cierta distancia al poder entre familiares.

En tercer lugar, la familia empresaria se basa en la reciprocidad en cuyo seno la justicia y la igualdad son valores permanentes. La desgracia se asume comunitariamente y la exclusión del otro también. En la familia una persona es un voto.

En cuarto lugar, en la familia empresaria los recursos se asignan según la contribución que con ellos se haga por parte de cada persona, que los recibe. Hay libertad para vivir la vida individual y el logro individual es importante y en la empresa la productividad del tiempo es sagrada.

¿Cuál es la correspondencia entre cultura y tipo de liderazgo?⁵¹

Hemos dicho que en una familia comunal el líder es proveedor y planificador benevolente que pregona **"toma lo que necesites, todos arrimamos el hombro hasta que el trabajo esté terminado y a cada uno según sus necesidades y de cada uno según sus capacidades"**. El líder recibe lo mismo que el último de la organización. En una familia autoritaria el líder suele ser carismático y dice: **"la peor tarea la hace el último lugar en la organización"**. Pero no

⁵⁰ D. Palmer y B.M. Barber. 2001. "Challenges, elites and owning families". *Administrative Science Quarterly* 46(1): 87-120.

⁵¹ D. Miller. 1990. *Organizational configurations: cohesión, change and prediction*. *Human Relations* 43(8): 771-789.

debemos olvidar que así como la familia es natural ontológicamente y también por la esencia de sus tareas, la empresa familiar es natural por su propia naturaleza pero artificial por razón de las tareas que debe desarrollar. Como consecuencia de ello la familia empresaria debe trabajar como equipo y no como grupo; es decir, los componentes de la empresa familiar deben interactuar de modo interdependiente para lograr una meta compartida lo que obliga a diferenciar los niveles de distribución interna de poder. En la empresa familiar habrá equipo si existe la filosofía de buscar un logro y una meta minimizando el déficit del logro. Si no es así la empresa familiar no será un equipo sino un grupo familiar con una memoria colectiva muy fuerte e influyente. Con esta diferenciación queremos decir que, según se conciba, necesitaremos diferentes tipos de liderazgo, pues no es lo mismo liderar un grupo familiar que liderar un equipo en la empresa familiar. Por eso se recomienda que el liderazgo de la Asamblea Familiar de la familia empresaria se personalice en diferente persona que aquella que va a liderar como equipo a la empresa familiar.

EXPLORANDO EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Debido a que el liderazgo se concibe como una relación específica entre personas en un contexto social dado y en un momento histórico determinado, Biggart y Hamilton (1987)⁵² sugirieron que toda **teoría sobre el liderazgo debe considerar los principios que lo legitiman, las estructuras dominantes de la autoridad y las normas sociales en cuyo seno aparece el liderazgo.**

La aplicación de estas coordenadas al liderazgo en el seno de la empresa familiar nos permite entenderlo. El liderazgo es una relación específica entre personas que pertenecen a una familia extendida o a una familia múltiple, que gerencia una empresa o grupo de empresas familiares. Lo ejercitan en un contexto social determinado, lo que indica que puede surgir y ejercerse de diferente manera si hablamos de empresa familiar vasca, gallega, andaluza, valenciana, catalana, etc. Y por supuesto en un momento histórico determinado, pues no es lo mismo analizar el liderazgo en la España de la dictadura del general Franco, en la España de la transición al régimen democrático, que en la España de la Unión Europea y de la era de la globalización. Tampoco es posible entender el liderazgo en la empresa familiar sin

⁵² Biggart N.W y E. G. Hamilton. 1987. "An Institutional theory of leadership". Journal of Applied Behavioural Science 23: 429-441.

tomar en consideración los principios que legitiman ese liderazgo junto a las estructuras dominantes en las que reside la autoridad. El liderazgo del fundador viene legitimado por su función emprendedora y creadora de la empresa junto a su función de cabeza de familia en ciertos contextos sociales. En sociedades fraternales y de cúmulo de primos hermanos el liderazgo tiene que buscar los principios que le legitiman a nivel de hermanos y cómo el poder se encuentra distribuido a través de la propiedad y de la estructura organizativa de la empresa en un nuevo contexto social generacional diferente del que existía en la época del fundador.

En la bibliografía se dan teorías no compartidas sobre el liderazgo, que van desde un enfoque prescriptivo hasta un enfoque contingencial. Bryman (1992) describe la evolución en el tiempo de cuatro tipos de liderazgo, que resumo a continuación.

Figura 17: Evolución en el tiempo de los tipos de liderazgo⁵³

Periodo	Enfoque	Tema central
Hasta finales de los cuarenta	Enfoque de atributos	Lo que el líder es
Desde 1950 a 1970	Enfoque de estilo	Lo que el líder hace
Desde 1970 a 1980	Enfoque contingencial	Líder afectado por la situación
Desde 1980 -----	Nuevo enfoque	Líder como visionario

En la empresa familiar el liderazgo además de tomar en consideración atributos y estilos tiene que ver mucho con aspectos contingentes. Muchos fundadores lo son por razones contingentes, como pueda ser la pérdida de empleo, la sustitución del fundador por muerte inesperada o por conflictos no resueltos en la familia⁵⁴. Desde 1980 se presta gran atención al liderazgo transformador y visionario, carismático y mágico, frente al viejo liderazgo de carácter transaccional, no transformador y no visionario. Pues bien, el líder de la empresa familiar puede pasar de ser una persona visionaria y transformadora, sobre todo en el

⁵³ Bryman A. 1992. "Charisma and leadership organizations". London. Sage

⁵⁴ Para ver una investigación sobre liderazgo por contingencias ver R. J. House. 1971. "A Path goal theory of leader effectiveness". Administrative Science Quarterly 16: 321-338 y House. R. J. y T.R. Mitchell. 1974. "Path goal theory of leadership". Journal of Contemporary Business 3: 81-97.

periodo fundacional a ser una persona que no tiene sueños y que lo que quiere es mantener la empresa familiar mediante transacciones con los interesados. Estos liderazgos pueden estar enfrentados en el caso de una sociedad de hermanos, en la que alguno de ellos es creativo, visionario y transformador y otros son conservadores y prefieren el statu-quo y la transacción.

El liderazgo transformador suele nacer en situaciones de emergencia y de entornos muy competitivos, como el de esta era de la globalización, en tanto que el liderazgo transaccional suele surgir en entornos no competitivos y de bajo crecimiento (Tichy y Devanna, 1990)⁵⁵, Situaciones de emergencia y conflictivas se dan con frecuencia en la empresa familiar cuando se producen choques entre la familia y la empresa o choques entre componentes con el sistema al que pertenecen⁵⁶. Dependiendo de la situación el liderazgo puede ser revolucionario, revitalizador, creativo o puede ser de continuidad y de consolidación, por lo que los últimos dominan el entorno en tanto que los primeros lo superan y trascienden.

El efecto del líder sobre los seguidores

Teórica y prácticamente los efectos del liderazgo sobre los seguidores son cruciales en el análisis de esta función. Es obvio que el liderazgo no existe si no existen seguidores. El modelo nos dice que las actuaciones del líder producen efecto sobre los seguidores y que el comportamiento de los seguidores depende de las percepciones de estos respecto del líder, de modo que las percepciones actúan como variable entre la actuación del líder y el comportamiento del seguidor.

Figura 18: Modelo simplificado de liderazgo



⁵⁵ Tichy N. M. y M.A. Devann. 1990. "The transformational leader". 2ª Edition. N.Y. John Wiley and sons.

⁵⁶ R.J. House elabora una teoría del líder carismático cuando el entorno es estresante. Ver R.J. House. 1977. "A theory of charismatic leadership". En J.G. Hunt y L.L. Lassoan editores "Leadership: the cutting edge". Carbondale. S. Illinois. University. Press.

En la empresa familiar este modelo nos puede iluminar sobre la singularidad de su liderazgo. Los seguidores son familiares, que trabajan a las órdenes del padre en alguna etapa de la empresa o son familiares que trabajan a las órdenes de un tío o de un hermano. Estas características son singulares de la empresa familiar y condicionan en un sentido o en otro el comportamiento no sólo de estos familiares sino también de los empleados. Las acciones del líder, padre, en la empresa familiar son percibidas de diferente manera por el familiar según su posición en la familia y en la empresa; es decir, dependiendo de su relación de consaguinidad, experiencia vital, poder dominical o posibilidad real de trabajar en la empresa, teniendo o pudiendo tener un empleo. Esas percepciones del individuo, familiar subordinado, condiciona su comportamiento, y todo ello, retroalimentándose, genera un ambiente alrededor del liderazgo. En el seno de este tipo de organización (la empresa familiar) se producen cuatro tipos de circunstancias, (Singell y Thorton, 1997⁵⁷). **En la familia empresaria se puede observar la contradicción entre el ser, el deber ser y el ser ideal.** Cada familiar se da cuenta de lo que es, de lo que le gustaría ser (deseos y expectativas) y lo que debería ser (**sentido del deber, de responsabilidad u obligación**). Conozco a una hermana que se debate entre el ser ideal, lo que le gustaría ser (en este caso desarrollar una profesión independiente) y lo que debe ser (trabajar en su empresa familiar y estar cerca de la familia). Las discrepancias y conflictos nacen entre la disparidad del ser ideal con el ser actual y con el deber ser. El liderazgo en la empresa familiar se encuentra frecuentemente con que estas autoinconsistencias se producen en el seno de la empresa, porque no se puede dejar de tomar en consideración a la familia. La conflictividad en la empresa familiar nace de la comparación que existe entre lo que los familiares ven y lo que ellos creen que debe ser; nace al comparar sus percepciones con sus creencias, presunciones, expectativas y valores. Cuando en la familia o en la empresa sucede una contingencia, ésta, unida a la escala de valores, expectativas y creencias de cada uno de los familiares, da lugar a un análisis del hecho y de ahí se determina un determinado comportamiento.

⁵⁷ L.D. Singell Jr y J. Thorton 1997. "Nepotism, discrimination and the persistence of utility maximizing in owner operated firm". Southern Economic Journal 63(4): 904-919.

EL LIDERAZGO ALTRUISTA (Exhíbita 10)

Exhíbita 10: El altruismo en la empresa familiar

¿Cuáles son las consecuencias que sobre la organización de la empresa produce y origina el que la propiedad de la empresa recaiga o sea detentada por la familia? No se ha escrito mucho sobre esta cuestión. Recientemente se ha abordado esta pregunta desde la teoría de la agencia y el altruismo, pues se postula que los costes de agencia se minimizan en el caso de la empresa familiar, dado que las actitudes de los gerentes-propietarios se alinean, al ser familiares, con los objetivos de crecimiento en un horizonte arriesgado, reduciendo los costes de los procesos de investigación, control y logro de acuerdos. La teoría de la agencia postula que si los gerentes son a la vez copropietarios, como sucede en la empresa familiar, los problemas de agencia se reducen pues los derechos de propiedad se restringen a los agentes de la familia, que son quiénes toman las decisiones.

Sin embargo, cuando se tiene experiencia larga en el modo de tomar decisiones en la empresa familiar, se puede aseverar que con elevada frecuencia estas empresas se paralizan y esta paralización es una verdadera amenaza para la propia supervivencia, cuya tasa de mortalidad es elevada a la hora de pasar la gestión a la siguiente generación. Para entender a la empresa familiar desde la teoría de la agencia hay que prestar atención a un atributo generalizado en este tipo de empresas, que es el altruismo, que a veces al ser miope no disminuye los costes de agencia.

En todo liderazgo, hemos dicho, que existe una relación biyectiva entre líder y seguidores. En la empresa familiar se da con frecuencia el liderazgo basado en una concepción no egoísta del bienestar de los familiares subordinados o no en la empresa. A este liderazgo se le denomina altruista y se define no por lo que el líder hace ni por como el líder se comporta y actúa, sino porque el líder se comporta de determinada manera. El líder altruista actúa generosamente porque basa su actuación en un credo o conjunto de valores. La literatura del liderazgo altruista define a varios liderazgos que reúnen esta especificidad y que son los siguientes: **el líder servidor, el líder socializado y el súper líder**. Greenleaf R. 1991⁵⁸ describe un tipo de liderazgo que antepone el servicio a los demás como prioridad absoluta, de tal modo que en ese servicio reside su grandeza. El líder servidor asume el liderazgo si éste es concebido como el mejor camino para servir, en tanto que el líder, sin ese adjetivo, busca

⁵⁸ R. K. Greenleaf. 1991. "Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness" Paulist Press. NY.

tomar decisiones, controlar y dirigir. En la empresa familiar muchos familiares que llegan a liderar la empresa primero buscan llevar un proyecto adelante y luego lo ven como el mejor modo de servir a la familia. Se pueden definir cuatro preceptos básicos que debe cumplir todo líder altruista que sea un verdadero servidor. **Estos cuatro principios son: prestar servicios antes de buscar su propio interés; ayudar a otros a desarrollarse como personas, inspirar confianza al ser digno de confianza y saber otorgar confianza a los seguidores.**

El líder familiar suele reunir estas características con bastante frecuencia. El liderazgo en la empresa familiar se ejerce buscando el servir a otros más que servirse a sí mismo. El líder es un donante y no un donatario. El líder familiar, cuyo altruismo es el de servir y su motivación es darse a otros, actúa desde una escala de valores más que desde el miedo o el egoísmo. Cuando en la familia algún hijo quiere liderar el negocio y toda su preocupación es su avance personal, satisfacer sus ansias de poder y de mando o una combinación de prestigio y status, no podemos predicar de él que se trata de un líder altruista. Se puede definir al líder servidor como aquella persona que no espera un pago por su generosa actuación. (Exhíbita 11)

Exhíbita 11: El altruismo genera problemas de agencia.

En la familia empresaria se practica el altruismo, como valor moral que motiva a que los individuos actúen para beneficiar a otros sin esperar una compensación a cambio. Algunos dicen que el altruismo comporta un cierto egoísmo y otros definen el altruismo como la virtud de un individuo, que condiciona su bienestar al bienestar de otros, por lo que hay un cierto sentido de egoísmo al comportarse de modo altruista. El altruismo comporta grandes beneficios para la familia pues mantiene la cohesión familiar, aunque a veces elevados grados de altruismo perjudican al beneficiario del mismo y no se deja de practicar porque al mismo tiempo produce satisfacción en quien lo practica (caso de padres respecto a hijos), así que el riesgo de que los padres mal eduquen y deformen a los hijos aumenta con aumento del altruismo. A este enigma se le denomina el dilema del samaritano, que afirma que existe correlación positiva entre el nivel de altruismo y la proclividad a inhibirse ante las responsabilidades e inculpar a otros del no cumplimiento de aquellas, para seguir manteniéndose en la teta o mejorar la posición relativa con sus hermanos. Cuando los niveles de altruismo difieren entre padre y madre los problemas de agencia empeoran con los hijos. Algunos padres ligan su altruismo a resultados, diciendo "esto será tuyo si terminas los estudios", por ejemplo. Este modo de actuar es eficiente, si consigue aumentar el bienestar de toda la familia, lo que no se consigue si no saben cuales son las preferencias de sus hijos, que no siempre es dinero.

El altruismo en la empresa familiar debería aumentar la comunicación, la cooperación y el mutualismo y, por tanto, debería reducir las asimetrías de información entre los familiares así como facilitar llegar a acuerdos informales. También debería crear un profundo sentido de interdependencia entre familiares pues el empleo está ligado al bienestar y crecimiento del negocio. El altruismo debería ofrecer una solución a los sistemas de incentivación al engendrar una relación personalizada en el sistema de control de la empresa, sobre todo en la fase de iniciación y desarrollo del negocio pero no en la fase de madurez del mismo, pues el altruismo genera secretismo e inhibición, lo que exacerba los problemas entre principal y agente y que terminan afectando a la empresa, paralizando el plan estratégico de la misma, diseñando sistemas de incentivación patológicas, que desincentivan al personal y, al fin, creando un sistema de gobierno ineficaz.

No es tan fácil encontrar en la empresa familiar el líder servidor que actúa buscando el desarrollo de la persona y la carrera profesional de sus seguidores familiares. Un liderazgo altruista ve en cada persona un espíritu con capacidad de crecer y no le importa ayudar a ese crecimiento, sintiéndose satisfecho con ese progreso⁵⁹. El liderazgo que busca ver crecer a los inferiores como personas no es normal en las empresas familiares que yo conozco. El líder servidor crea un ambiente propicio al desarrollo de las personas de la organización. Salvando casos excepcionales no he encontrado este arquetipo en la empresa familiar. (Exhíbita 12)

Exhíbita 12: El altruismo y su lado oscuro

El altruismo se puede concebir como una función de utilidad que hace depender al bienestar del altruista del bienestar logrado a través del altruismo para otros. Así que el altruismo se puede concebir como motivado por un cierto egoísmo, porque permite a los padres satisfacer esos sentimientos y las necesidades y deseos de los otros familiares. Los padres son generosos con los hijos no sólo por amor sino por un cierto sentido del deber ya que si no ayudaran a los hijos dañarían su propio bienestar dejándoles mala conciencia de sus actos. Esta ligazón altruista tan fuerte entre padres e hijos puede generar problemas de agencia, pues los hijos pueden causar daño moral a los padres, quienes incentivan el riesgo moral de los hijos, de modo que los niños se aprovechan de los padres o recibiendo más o realizando menos esfuerzos.

⁵⁹ H.S. James. 1999. "Owner as managers, extended horizons and the family firms". *International Journal of Business* 6(1): 41-55.

El altruismo no generaría riesgo moral alguno, si el trato fuera fuerte con todos y simétrico, pero el altruismo simétrico con los hijos es la excepción, pues la regla es ayudar más al más débil, necesitado o que se hace el débil y meloso. El propio altruismo genera contrapoderes que conducen a la asimetría padres-hijos, dado que los padres son más generosos con los hijos que los hijos lo son con los padres, de modo general. El altruismo parental es mucho más común que el altruismo entre hermanos. Cuando los padres incorporan a los hijos al trabajo y siguen aquellos gerenciando la empresa, se producen problemas de autocontrol generado por el altruismo, ya que los padres tratan en la empresa a los hijos como hijos y no como empleados, pues para eso el padre es propietario de la compañía y al mismo tiempo gerente y jefe de personal. En la empresa familiar los hijos obtienen no sólo empleo seguro sino privilegios que no reciben los empleados no familiares. Este altruismo, unido al poder acumulado, genera problemas de riesgo moral respecto de los hijos, pues algunos de ellos van por libre, se aprovechan o se inhiben de sus responsabilidades. No sólo generan problemas del tipo de riesgo moral sino también de selección adversa, pues se realizan procesos de selección que son adversos para la empresa. No se produce la delegación de autoridad ni la compensación por resultados, lo que hace a estas empresas menos potentes en capital humano y, por tanto, menos competitivas; así que, sin querer, este tipo de empresa familiar selecciona personal menos cualificado. El altruismo de los padres impide que los ejecutivos no familiares hagan carrera, pues la selección se basa en ser de la familia más que en las capacidades del candidato para asumir riesgos. Las promesas de promoción del ajeno a la familia se incumplen con frecuencia. Este tipo de nepotismo no solo coloca a la empresa en mala posición en el mercado, pues además hace una selección adversa de los que ya trabajan en ella, que viene causado por un altruismo miope y no por defecto de información. Las diferentes justicias aplicadas generan problemas. **La igualdad en la familia cuando se traslada a la empresa genera graves problemas de gobierno. En la familia existe igualdad de derechos sin exigencias de contribución al bienestar de ella, lo que permite apoyar a los más débiles. Pero estas reglas no son admisibles en la empresa. Esto crea grandes conflictos entre hermanos y entre estos y otro empleados.**

Así sucedió en la parábola del hijo pródigo. El padre altruista recibió al hijo dilapidador sin darse cuenta que penalizó al hijo responsable y cumplidor, quien ayudó a aumentar al patrimonio con la esperanza de que un día sería suyo. El padre debe restablecer el estatus del hijo como hijo pero no como heredero. El hijo pródigo puede creer que, si así ha sido recibido, es fácil continuar yendo por libre, parasitando el sistema y drenando liquidez de la empresa. Ante esta situación el otro hijo tratará de proteger sus intereses invirtiendo recursos en el control del hijo pródigo y presionando a sus padres para que no se vean deteriorados sus intereses. Aunque el padre crea que el hijo pródigo merece reprimenda y el hijo responsable premio, la función altruista del padre y madre se maximizará si el bienestar familiar es más alto, lo que consigue aumentando la felicidad del hijo pródigo a expensas de la felicidad de hijo responsable consiguiendo con ello rebajar su angustia y mala conciencia de no ayudar al más débil. El altruismo incentiva comportarse como el padre de la parábola del hijo pródigo. Por eso, aún existiendo un Consejo de Administración o un Comité Ejecutivo, este no llega a funcionar con eficacia porque se lo impide el altruismo parental, pues demasiada disciplina con el débil o con los hijos puede crear malestar en la familia extendida. No es normal que se despidan a un familiar en empresas de cierta naturaleza.

Un liderazgo altruista que se pueda calificar de servidor exige una persona que inspire confianza y sea digna de ella, porque su liderazgo nace de su función de guía, apoyo y desarrollo de sus colaboradores. La confianza en el líder familiar suele ser alta, cuando el liderazgo lo ejerce el padre-fundador, pero esta confianza ya no es tan elevada en el líder de una sociedad fraternal o de primos hermanos. Si se quieren conocer los atributos que evocan esa confianza se puede leer a **Greenleaf 1991**, a **Daft 1999**. **Para que una persona sea digna de confianza además de esos atributos tiene que existir en la relación: comunicación, empatía, sinergia y cierta interdependencia.** Una persona que merece la confianza es una persona competente y una persona que reúne estas características a juicio del seguidor. En la empresa familiar hemos encontrado muchos casos de baja credibilidad y confianza entre los familiares, mutuamente y de estos con el líder familiar. Cuando esa confianza es elevada así como la capacidad de comunicación, el liderazgo se ejerce con efectividad y puede llegar a ser la característica de un líder servidor. No es fácil encontrar en la empresa familiar líderes que reciban las críticas como un regalo. Apenas se da esa figura en el caso del líder fundador, aunque si puede verificarse en el caso de liderazgo en una sociedad de hermanos.

El liderazgo presupone que el líder está fuertemente motivado para ejercer ese papel y demuestra voluntad para asumir responsabilidades. El deseo, que todo líder tiene de influir en otros, procede de dos fuentes, simultáneas o no. Una de ellas es la de tener un poder personal en beneficio de sus propios intereses, así que el poder es un fin en sí mismo. Estos individuos son impulsivos y de escaso autocontrol y buscan siempre símbolos que aureolen su poder personal, que lo concretan en lujo, dinero o status en la sociedad. Este poder es neurótico, pues busca el poder para dominar, pues en el fondo tienen miedo y están llenos de dudas, lo que produce subordinados sicofantes. Estos líderes no son altruistas, pues no están motivados por actuar en beneficio de sus subordinados. No he encontrado este tipo de liderazgo en la empresa familiar y mi impresión es que no es muy frecuente. (Exhíbita 13)

Exhíbita 13: Alguna ventaja deparará el altruismo

Cuando se analiza la empresa familiar desde la teoría económica del comportamiento podemos abordar y explicar la conducta de aquella como una extensión de la teoría actual de dicha empresa. Hasta ahora se ha aceptado que los conflictos nacen de los diferentes intereses existentes entre familia y empresa, pero eso es una constatación de un hecho pero no una teoría fundamentada con capacidad explicativa y predictiva del nivel del conflicto, de su nacimiento y su persistencia. Los conflictos nacen de los problemas de autocontrol producidos por el altruismo del director fundador y su duración y persistencia se debe a los altos costes en los que hay que incurrir para poder resolverlos e incluso a los fallos de gobierno que dicho altruismo genera. Esta es una visión pesimista pues estamos sugiriendo que los problemas tiene origen en el interior del sistema y que las familias no están preparadas para afrontarlos y resolverlos. Sin embargo, cuando encontramos directores-fundadores que son capaces de autolimitarse, esta autolimitación les faculta para beneficiarse de la relación de agencia a través de la concentración del poder dominical y de gestión en aquellas personas.

El altruismo puede potencialmente suavizar conflictos pues dota de solidaridad al sistema y produce sentimientos de mutua pertenencia al clan familiar. Esta cohesión familiar permite crear una identidad histórica familiar y un lenguaje y cultura que le aporta singularidad. Esta cohesión social facilita las decisiones en el seno de la empresa familiar. En el fondo, el altruismo estimula la lealtad así como el compromiso del líder con la prosperidad a largo plazo de la empresa. Cada familiar actúa en su condición de futuro accionista, de modo que la cooperación nace y no surgen los conflictos. Pero el altruismo no puede ser insano ni miope sino que tiene que ser disciplinado, pues de no ser así caería en lo que hemos denominado problemas de autocontrol. **Cuando el altruismo es miope los hijos no aprenden el valor de la gratificación y la reciprocidad y trae consecuentemente un comportamiento egoísta. Este altruismo perverso se internaliza y llega a los nietos que no aprenden el valor de la prudencia, el respeto mutuo, la frugalidad, la tolerancia, etc.** Cuando queremos no caer en problemas de autocontrol (caer en la tentación) generamos mecanismos de autogobierno para ganar control de nuestros comportamientos. Es verdad que ninguno de nosotros somos personas perfectamente disciplinadas pero tampoco podemos imaginar al frente de una empresa a un gerente totalmente indisciplinado y menos si es su empresa y quiere que sus hijos continúen gerenciándola. Por tanto, si queremos que una empresa familiar tenga éxito, además de otros recursos, debe disponer de un determinado tipo de altruismo, capaz de autocontrolar sus impulsos altruistas y de enseñar a los hijos el valor de la reciprocidad y el mutualismo, necesarias virtudes para ser el día de mañana eficaces gerentes. Así que hay relación entre altruismo y problemas de agencia, pero esta relación no es negativa si el empresario tiene capacidad de autorestringirse en el uso de su poder. El altruismo y los problemas de agencia dependen de la etapa en que la empresa familiar se encuentre.

El líder socializador

Por el contrario se he constatado un tipo de liderazgo que busca el poder para ayudar a otros (Martin M. Chemers)⁶⁰, pues el poder es un medio para lograr un objetivo o desarrollar una visión, siguiendo cierto código moral, lo que desarrolla confianza entre los subordinados y respeto. Este tipo de liderazgo busca el desarrollo de la organización y conseguir el máximo éxito posible de ella, lo que supone tomar en consideración las necesidades no sólo de familiares sino de

⁶⁰ M.M. Chemers y R. Ayman. 1993. Leadership Theory and research. Perspectives and Directions. Academic Press. London.

empleados. Estas características sí aparecen con más frecuencia en la empresa familiar. Son personas capaces de crear equipo, coaliciones constructivas y alianzas en red. Son gentes que resuelven los conflictos de modo constructivo y defienden la cooperación. Los deseos de influir sobre el resto de la familia y sobre los empleados nacen de dos fuentes: motivos personales y motivos para obtener un poder no sólo personal sino en el seno de la familia y social. Cuando el líder familiar lo que busca es el poder personal lo hace para sí mismo, pues su persona es el fin de ese poder. Se da no sólo este caso en el padre-fundador sino también y con más frecuencia en la sociedad de hermanos y primos hermanos. Cuando este tipo de liderazgo aparece en la empresa familiar, se da en personas impulsivas y sin autocontrol y suelen rodearse del símbolo del dinero y lujo. Este tipo de líder familiar es neurótico y se manifiesta en el empresario que ha triunfado rápidamente. Es el típico empresario familiar que busca el poder para dominar a otros. Este tipo de liderazgo en la empresa familiar no tiene nada de altruista, puesto que no actúa en interés de familiares y subordinados.

Sí podemos denominar altruista al líder familiar generoso que busca el poder para ayudar a otros, de modo que el poder sirve para alcanzar y dar satisfacción a la visión coparticipada por la familia. Cuando el poder se ejercita desde bases éticas se desarrolla una gran confianza y respeto entre los familiares y el liderazgo. Cuando el líder socializa su poder; es decir, lo distribuye entre los familiares se construye una empresa familiar eficaz y potente. Un líder altruista con capacidad para distribuir el poder genera una red familiar potente, consigue grados elevados de cooperación entre los familiares y utiliza el liderazgo para influir en el papel de otros familiares. Cuando encontramos este tipo de liderazgo en la empresa familiar podemos decir que estamos ante un liderazgo altruista con un fuerte sentido de la responsabilidad social y una gran preocupación sobre el modo en que sus actuaciones afectan a otros familiares⁶¹.

El superliderazgo familiar

No es frecuente en la empresa familiar. El super liderazgo significa la actuación de un líder que conduce a otros a que se transformen en líderes; es decir, el superliderazgo facilita que la energía de autoliderazgo se desarrolle en otros. No se puede ejercer el liderazgo si uno mismo no se autolidera y se conduce así mismo. Este autoliderazgo

⁶¹ J.H. Davis y otros. 1997. "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review* 22(1): 20-47.

es fundamental y clave en el desarrollo de la generación que va a relevar a la saliente, pues cuando el superlíder les da autonomía y responsabilidad para controlar sus actuaciones, los sucesores deben responder a este reto de modo responsable.

Es difícil encontrar un superlíder en la empresa familiar de director fundador y más aún en la sociedad de hermanos, pues este tipo de liderazgo maximiza las contribuciones de los familiares a través del reconocimiento público del derecho que tienen a guiar a su propio destino, más que a través de la capacidad del líder de doblegar la voluntad de sus hijos y/o sobrinos a la suya propia. El superlíder ayuda y alimenta las cualidades directivas de sus hijos y subordinados, permitiendo que den libertad a sus potencialidades directivas, dejándoles alcanzar objetivos y diseñar planes. El superliderazgo no es un liderazgo heroico, sino una persona que permite que el talento, energía, entusiasmo y experiencia de sus familiares y otros subordinados se desarrollen en el seno de la empresa familiar. El superliderazgo es un concepto que no tiene nada que ver con la heroicidad, a no ser que consiga que toda la empresa familiar sea una empresa de héroes. Es difícil encontrar este tipo de liderazgo en la empresa familiar, pues existe cuando queda acotado a hijos y si acaso a sobrinos, pero casi nunca a subordinados no familiares. En el seno de la empresa familiar no burocratizada y muy flexible es posible encontrar que los familiares subordinados vean la acción del líder sobre ellos, para que autodesarrollen su capacidad de liderazgo, como un objetivo razonable⁶².

⁶² S. Finkelstein y D.C. Hambrick. 1996. "Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations". West Publishing Co. Minneapolis. St. Paul. Minnesota.

*Nace el hombre en la astucia que ha de servirle
de guía.
Sin ella sucumbiría, pero según mi experiencia
se vuelve en unos prudencia y en otros picardía.*

Martín Fierro

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Qué queremos decir cuando hablamos de empresa familiar como si de una organización se tratara? Hablar de la empresa familiar como organización implica la búsqueda de dos objetivos; de un lado, buscamos unos resultados para la empresa y, de otro, también buscamos ciertos logros para la familia. A veces no es tan fácil lograr resultados positivos para esos dos subsistemas, denominados familia y empresa. Habría que conseguir que la organización del sistema familia-empresa se desarrollara buscando objetivos múltiples, no contradictorios, que permitiesen que el sistema global se perpetuara. Todos somos conscientes de que los procesos necesarios para conseguir un negocio rentable y sostenible pueden romper la familia, en tanto que los procesos necesarios para mantener la armonía familiar pueden bloquear o interferir la marcha de la empresa. Así, podemos decir que la empresa puede buscar maximizar la productividad de los factores usados (Henderson y Parsons, 1947⁶³), actuando siempre bajo una autoridad legítima y bajo los principios de orden lógico. **Desde esta óptica la empresa familiar necesita un liderazgo capaz de regular y controlar sus actividades, admitiendo, por ejemplo, en su nómina a aquellos familiares de los que se espera una contribución a los objetivos de la empresa.** Si esto fuese así, en la empresa familiar la remuneración de familiares y no familiares sería idéntica a igualdad de responsabilidad laboral, de modo que la contratación, promoción y retribución se basaría en resultados y cualificación. Los familiares deberían responder a los objetivos fijados

⁶³ Henderson A. M. y Parsons T. 1947. Max Weber: "The theory of social economic organization". NY. Free Press.

y, de no ser así, serían despedidos o advertidos de sus ineficiencias. Pero es no es así en la empresa familiar, pues la familia y empresa no están separadas sino que se solapan.

Si la empresa busca maximizar la productividad de los recursos utilizados, la familia, contrariamente de modo distinto, busca apoyar el desarrollo de sus componentes sin mirar la eficiencia de los recursos utilizados para ello. Para la familia este objetivo es primordial en tanto que secundario el fijado por la empresa. La familia es refugio y seguridad para sus miembros, en tanto que la empresa tiene muchos de los atributos de un campo de batalla. En la familia no se hacen números a la hora de tomar decisiones sobre seguridad y solidaridad sino que se apela a la emotividad, al amor y a la amabilidad. Siempre se favorece a los pertenecientes al clan, aún siendo los menos eficientes o porque son los más agresivos y ambiciosos.

Por todo esto la empresa familiar es compleja **¿Qué tipo de liderazgo familiar necesita una empresa familiar para lograr la máxima productividad en la empresa a la par que se satisfacer los intereses de la familia?** La singularidad reside en la búsqueda de un liderazgo, que permita la mutua adaptación entre familia y empresa sin dañar a la empresa familiar. Sobre esta complejidad escribieron Hollander y Elman en 1988⁶⁴ y Landsberg en 1983⁶⁵ **¿Cómo consigue el líder que la familia se pegue a la empresa y que la empresa satisfaga a la familia?**

El líder de una empresa familiar debería encontrar el tipo de organización ideal capaz de manejar los recursos de modo que se hagan compatibles los intereses de la familia y de la empresa, tal como llamaron la atención en su trabajo Whiteside y Brown⁶⁶ en 1991. Algunas familias resuelven estos conflictos dando prioridad a las necesidades de la empresa, lo que a veces deteriora las relaciones familiares. Otras familias incluyen las relaciones familiares, como variable o como restricción, a la hora de tomar decisiones en la empresa, anteponiéndoles incluso al éxito del negocio. En estas familias el líder acepta

⁶⁴ Hollander B.S. y Elman N.S. 1988. "Family owned business: an emerging field of inquiry". *Family Business Review* 1(2): 145-164

⁶⁵ Landsberg I. 1983. "Managing human resources in family firms: the problems of institutional overlap". *Organizational Dynamic*. Summer. 39-46. Ver también I. Lansberg. 1999. "Succeeding generations: realizing the dream of family in business". Boston. Harvard Business School-press.

⁶⁶ Whiteside M.F. y Brown F.H. 1991. "Drawbacks of dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking". *Family Business Review* 4(4): 383-395

contratar a familiares no importándole sus cualificaciones, de modo que el negocio sufre o tiene éxito dependiendo de la personalidad o la entrega al trabajo de aquellos, pero no dependiendo de la cualificación alcanzada. El líder ideal para esta organización debería conseguir la fusión de la familia y el negocio, logrando como resultante una nueva organización, llamada empresa familiar, que tiene una ventaja comparativa tras lograr esta fusión singular. Así lo desarrollan Kirchhoff y Kirchhoff en 1987⁶⁷.

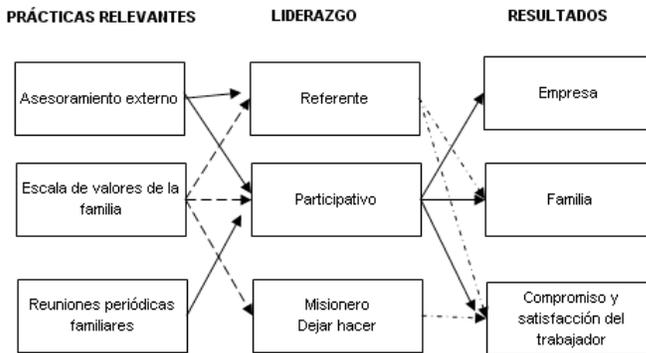
Nosotros en esta aportación vamos a analizar el liderazgo en la empresa familiar, su papel y su esfuerzo, así como los diferentes estilos de liderazgo que pueden aparecer en la empresa familiar según la cultura de la misma. No podemos olvidar que, según sea el liderazgo, así serán las formas de organización y las relaciones familia empresa. Hemos desarrollado estas ideas porque, desde nuestra experiencia en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, hemos constatado que en la mayoría de los casos los componentes de la familia así como el liderazgo desean buenos resultados para la familia y para la empresa. También estamos constatando que en el seno de la empresa familiar, ya sea en primera o en subsiguientes generaciones, se desea un liderazgo más participativo que autocrático.

⁶⁷ Kirchhoff B.A. y Kirchoff J.J. 1987. "Family contributors to productivity and profitability in small business". *Journal of Small Business Management*. 25(4): 25-31

MODELIZACIÓN DE LOS LIDERAZGOS

El modelo que a continuación presentamos pretende resaltar las relaciones relevantes que se dan entre las prácticas empresariales en una familia empresaria, los estilos de liderazgo y los resultados que afectan a la familia y al negocio. El modelo es una simplificación del elaborado por Sorenson⁶⁸ (2000) y va a ser comentado a continuación (figura 19)

Figura 19: Modelo reducido de Sorenson



En 1986 Dyer⁶⁹ publicó un análisis de las culturas empresariales que ha sido fuente e iluminación para entender el liderazgo en la empresa familiar. Después de analizar una muestra de 40 familias empresarias se concluyó que se daban cuatro tipos de culturas, que condicionaban y daban forma a diferentes tipos de liderazgo. Este autor definió cuatro tipos de culturas. **De un lado, identificó la cultura paternalista, en la que el líder retiene toda la información y toda la autoridad a la hora de tomar decisiones.** Este tipo de líder supervisa intensamente a los empleados, delegando poco en ellos. Las relaciones son diseñadas de modo jerárquico. Este liderazgo puede ser utilitarista, basado en la ética del trabajo o incluso materialista y altruista con

⁶⁸ Sorenson R.L. 2000. "The contribution of leadership style and practices to family and business success". Family Business Review 13 (3): 183-200

⁶⁹ Dyer Jr. W.G. 1986. "Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions". San Francisco. Jossey Bass. También W.G. Dyer 1988. "Culture and Continuity in family firms". Family Business Review 1(1): 37-50. Ver también A. Hall, L. Melin y M. Nordquist 2000. "Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns". Family Business Review 14 (3): 193-208.

hijos y algún que otro empleado. En este caso la familia como institución suele ser una ideología; entendiendo por ideología "un modo permanente y consistente de concebir el mundo que, acompañado de un compromiso emocional, genera una conducta específica"⁷⁰. La ideología del paternalismo es dominante y protectora. En general un líder paternalista es una persona que supervisa y controla a otras personas de modo paternal, dándole lo que ellos necesitan, pero restringiendo su capacidad de elección y de decisión. En la empresa familiar el líder paternalista toma las decisiones por cuenta de los subordinados. Se comporta como un padre dictatorial, sea padre sea hermano, tirano cabeza de familia. Cuida de todo; todo lo regula y todo lo controla paternalmente, lo que a veces conduce a subordinados enfadados, desmotivados y humillados. El paternalismo genera una organización de empresa familiar basada en un clan cohesionado emocionalmente, en el que la autoridad reside en el mayor y la empresa se mantiene controlada por la familia.

Un segundo tipo de cultura, llamada participativa, fue encontrada por Dyer en muy pocas empresas familiares. Las relaciones entre los familiares se basan en la confianza y en actividades orientadas al grupo, de modo que todos participan, conocen y aportan información y buscan solución a los problemas. En este tipo de liderazgo se tienen en cuenta el esfuerzo de todos, se aplican criterios de valoración tanto a familiares como a no familiares y se cuidan las carreras profesionales. Este liderazgo participativo se corresponde con frecuencia con el líder que penaliza y premia según esfuerzo y dedicación. **La etiqueta de una tercera cultura, titulada laxa, que deja hacer, también definida por Dyers. Esto exige un liderazgo que defina la misión y los objetivos y estimule al equipo para conseguirlo.** En esta cultura impera la confianza y la delegación de poder. El líder define la misión y pone al equipo a trabajar con cierta autonomía. Este tipo de liderazgo suele ir acompañado de la ideología empresarial en el sentido de tener habilidad para definir oportunidades, calcular riesgos, hacer planes, implementarlos y delegar su ejecución. **La cuarta dimensión cultural es la denominada profesional o general, que también se puede denominar referencial;** el liderazgo sería utilitarista basado en una ideología de administración y supervisión para lograr unos objetivos.

⁷⁰ Johansson B y Huse M 2000. "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge" *Entrepreneurship and regional development* 12: 353-378.

Las preguntas claves en relación al liderazgo en la empresa familiar son las siguientes:

¿Cómo influyen estos liderazgos en los resultados a obtener para la empresa y para la familia?

¿Cuáles son las prácticas y modos culturales que condicionan estos liderazgos, que a su vez conducen a lograr unos resultados para la empresa y para la familia?

Hemos tomado el modelo reducido de Sorenson para explicar estas cuestiones. En primer lugar se han de identificar los resultados. Para la empresa son de orden financiero, fácilmente identificables, en tanto que para la familia estos resultados se concretan en la conciliación de familia y trabajo, buena reputación en la sociedad, seguridad financiera vía empleo, transferencia del patrimonio y propiedad en el seno de la familia y ofrecimiento de empleo a los miembros de la familia⁷¹. También se necesitan medir los resultados e identificarlos respecto de la organización familia-empresa. Estos resultados u objetivos se concretan en la satisfacción y el grado de compromiso de los empleados, lo que les lleva a entregarse más de lo esperado de ellos.

REVISIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El liderazgo participativo en la empresa familiar genera la capacidad de intercomunicación personal en el seno de la familia en relación a la necesidad de adaptación y de cambio de la familia y la empresa al entorno. El liderazgo participativo facilita la capacidad del sistema para autoorganizarse y así adaptarse al medio y tiene la facultad de construir equipo, incrementar la satisfacción del grupo, resolver conflictos, mejorar las decisiones, aumentar la comprensión del negocio para adaptarse al entorno. El liderazgo participativo escucha las múltiples alternativas y revitaliza el compromiso de los componentes de la empresa.

El liderazgo referencial se concreta en personas cuyos atributos son fuentes de poder interpersonal en la empresa familiar (Yukl, 1998)⁷².

⁷¹ Para una definición de estos objetivos ver Sorenson RL 1999. "Conflict strategies used by successful family business". Family Business Review 12(4): 3025-339.

⁷² Yukl G.A. 1998. "Bass and Stogdill's handbook of leadership". NY The Free Press.

El liderazgo nace de las capacidades técnicas y de experiencia, junto al conocimiento de reglas, normativas y redes de influencia. El liderazgo referencial necesita honorabilidad, consideración y credibilidad, lo que desaparece si el líder referencial se vuelve arrogante y despectivo.

El liderazgo misionero, que deja hacer a sus apóstoles, da libertad a la hora de tomar decisiones. Algunos investigadores (Bass, 1990)⁷³ señalan que este tipo de liderazgo origina niveles pobres de organización y malos resultados en productividad, eficiencia y satisfacción del grupo. Dyers indica que este liderazgo, que deja hacer, puede dar resultados en la empresa familiar.

¿Cuáles de estos liderazgos consiguen los objetivos propios de la familia y de la empresa? Los estudios de investigación de Sorenson señalan que los estilos de liderazgo explican el 36% de la variación de la satisfacción de los empleados, el 27% del compromiso de los empleados, el 15% en la variación de resultados económicos y el 54% de la variación de la consecución de objetivos familiares.

Del modelo reducido de Sorenson podemos concluir lo siguiente:

Del liderazgo participativo:

El liderazgo participativo contribuye de modo significativo al éxito financiero del negocio familiar, pues la participación genera compromiso y explora alternativas facilitando la flexibilidad. El liderazgo participativo se asocia con los logros en el seno de la familia. La participación invita al compromiso, de modo que los familiares se comprometen con la empresa y con la familia. El liderazgo participativo capacita para integrar y cohesionar los intereses familiares con los del negocio de modo que se pueden satisfacer ambos simultáneamente. El líder participativo consulta a asesores externos, tiene en cuenta la escala de valores de la familia y promueve las reuniones familiares, como prácticas de su modo de actuación.

Del liderazgo profesional o referente. Se asocia con los logros de la familia y en parte con el grado de compromiso logrado en los empleados. Este tipo de liderazgo genera confianza en familiares y empleados, lo que desarrolla lealtad y compromiso. Este tipo de

⁷³ Bass B.M. 1990. "Ideological tension in the medium sized family business". Recent Research in Entrepreneurship and Small Business. London

liderazgo consulta los valores de la familia y atiende a los consejos procedentes del exterior.

Del liderazgo misionero. El liderazgo, propio del misionero que deja hacer, gana la lealtad y el compromiso de los empleados. En la empresa familiar este tipo de liderazgo no hace disminuir la eficiencia ni la productividad, quizás porque el dejar hacer va unido al sentido de misión del proyecto, que se inculca a familiares y a no familiares.

Como era de esperar este tipo de liderazgo está muy ligado a la escala de valores de la familia, que suministra una especie de guía al líder y a los empleados familiares o no. Para que esto funcione se precisa una supervisión y monitorización de los procesos, que son delegados a más bajo nivel.

REFLEXIÓN FINAL

Los estudios de Sorenson nos indican varias reflexiones:

1) Que el liderazgo participativo es el menos frecuente y el más recomendable en la empresa familiar, en tanto que el autocrático es el menos recomendable aunque es muy frecuente.

2) Que los liderazgos participativo, misionero y profesional requieren desarrollar las siguientes prácticas:

a) Consultar a profesionales externos, pues existe una alta correlación entre estas consultas y el éxito del liderazgo participativo y profesional. Cuando no se hacen estas consultas el liderazgo se pierde y genera ausencia de credibilidad. Cuando el líder se aísla, la familia responde agresivamente confrontándose a aquella posición de liderazgo.

b) Dar importancia a la escala de valores de la familia, que suele derivar de la personalidad del fundador. Esta escala de valores sirve de guía a cada familiar y facilita la consecución de logros empresariales y familiares. Cuando se refuerza la escala de valores, esta sirve de guía a todos los empleados a la hora de fijar el correspondiente comportamiento. Los valores son conceptos o creencias que pertenecen a comportamientos deseables, trascienden situaciones contingentes y específicas, sirven para evaluar acontecimientos y comportamientos y se ordenan jerárquicamente por orden de importancia.

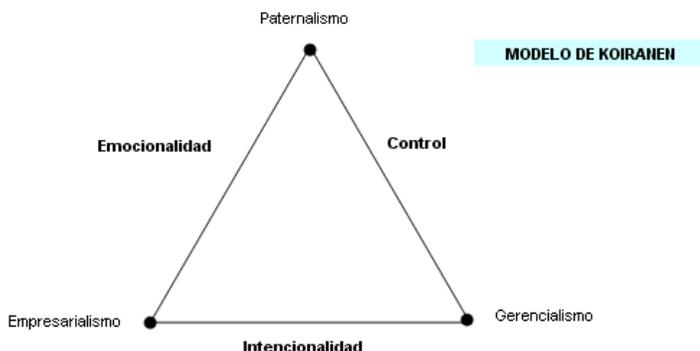
c) Celebrar encuentros y reuniones familiares, pues esto refuerza el liderazgo participativo y también el logro de todos los objetivos buscados en la familia, en la propiedad y en la empresa familiar. Así mismo refuerza y clarifica la escala de valores.

LAS IDEOLOGÍAS ENFRENTADAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la empresa familiar se encuentran enfrentadas diferentes racionalidades: la racionalidad familiar se enfrenta de modo continuado con la racionalidad empresarial (¿**Qué debe hacer el liderazgo para entenderlas y cohesionarlas?**)⁷⁴.

Un modo de entender este fenómeno es mediante la utilización del modelo de Koiranen (2003)⁷⁵ (figura 20)

Figura 20: Tensiones ideológicas en la empresa familiar



Estas ideologías (**paternalismo, empresarialismo, gerencialismo**) son fuentes de conflicto entre los miembros de la familia por las ópticas que cada una de ellas aporta a los constituyentes de la empresa familiar. Las características de estas tres ideologías se pueden

⁷⁴ Para analizar en profundidad esta área se recomienda las siguientes lecturas. K. Lachapelle y L.B. Barnes 1998. "The trust-catalytic in family-owned business". Family Business Review 11 (1): 1-16; D. Zand 1996. "The leadership triad: knowledge, trust and power". N.Y. Oxford University Press. También E.J. Poza y otros 1997 "Stake holder perceptions of culture and management practices in family and nonfamily firms. "Family Business Review 10 (2):135-156

⁷⁵ Koiranen M. 2003. "Understanding the contesting ideologies of family business, challenges for leadership and professional services". Family Business Review 16(4): 241-250

resumir en el siguiente esquema tomado de Koiranen: Paternalismo, gerencialismo y empresarialismo conectados entre sí por fuerzas como son la emocionalidad, el control y la intencionalidad.

El paternalismo, según Johansson, genera una jerarquía emocional basada en el mayorazgo y en la filiación con una capacidad de control elevada sobre la familia y sobre el negocio. En el caso del gerencialismo aparece un control de carácter muy diferente al ejercitado en el paternalismo. En aquel, el control se basa en la supervisión una vez fijados los objetivos, comprobados los resultados y analizadas las diferencias, en tanto que en el paternalismo el control se basa en la autoridad, en la protección y en la restricción de movimientos. El gerencialismo como el empresarialismo exige intencionalidad y logros. Una cierta tensión se puede producir entre ambas intencionalidades pues la dirección intencionada del empresario propietario puede ser diferente de la tomada por la alta dirección, aunque las ideologías sean integradoras de la familia y de la empresa. La intencionalidad gerencial se basa en el logro de objetivos para la organización en tanto que la intencionalidad empresarial es la de satisfacer un deseo o la de lograr una idea lucrativa.

Hay una conexión entre paternalismo y empresarialismo aunque el empresarialismo sea una ideología que busca la aventura y el paternalismo sea una ideología que busca el cuidado de la familia y de lo logrado. EL empresario, que busca lo que no existe pero puede lograr, crea, toma riesgos, renueva e imagina, de modo que combina su actuación con un sueño. El empresario está lleno de emociones, pero de emociones distintas del dueño paternalista. El empresario se rodea de inspiración y devoción.

¿Cómo consigue el líder cohesionar las emociones del empresario con las que nacen en la familia? ¿Cómo consigue hacer compatibles o disociar los sistemas de control paternalista, propios de la familia, con los sistemas de control propios de la empresa? ¿Cómo consigue el líder hacer compatibles intenciones, tan diferentes, a largo plazo, como las del empresario con las del corto plazo de carácter gerencial?

En la empresa se dan 3 subsistemas como son la familia, la propiedad y la organización, al tiempo que se dan tres racionalidades con son las de cuidar, crear y controlar. Estas tres ideologías afloran y conviven según sean las etapas por las que evoluciona la empresa. En la empresa familiar hay individuos, que solo quieren conservar y

cuidar; otros, cuya ideología es la de dirigir y tomar a sus espaldas la responsabilidad de llevar adelante el negocio, y otros, que lo que desean es innovar y crear. **El papel del líder es el de orquestar estas ideologías, de modo que exista cuidado, pero que no sea autocrático ni proteccionista; que exista el necesario control, pero que no sea ni demasiado rígido ni burocrático y que exista la creatividad, pero que no sea al azar ni demasiado anárquica.** A esto se le llama las paradojas del liderazgo. Este modelo de los 3 C de Koiranen⁷⁶ (figura 21) sitúa al líder en el solape de las tres ideologías y de sus funciones, de modo que esté capacitado para armonizarlas.

Figura 21: Modelo de las tres C que relacionan las ideologías presentes en la empresa familiar.



Las tres ideologías son conservadoras, pero de diferente manera. El constituyente, que es emprendedor, conserva el negocio en permanente cambio; en tanto que el que es paternalista lo que conserva son las tradiciones. Estos dos se enfrentan con el constituyente gerencial que lo que quiere es conservar el negocio bien controlado. A medida que la empresa familiar se hace más compleja (pasando de la etapa de fundador a la de hijos que toman responsabilidades con el padre como líder hasta la sociedad de hermanos, cuando el fundador cede la batuta) estas ideologías van tomando diferentes presencias con la evolución de los constituyentes y entrada de nuevos familiares bien en el círculo de la propiedad, bien en el de la empresa o crean sus propias familias. La dificultad del líder es la de saber participar de estas tres ideologías, pues debe dirigir procesos de dirección en interacción con responsables de la gestión en la empresa, los que desean crear y los que desean conservar.

⁷⁶ M. Koiranen 2003. Ibidem.

El líder se encuentra en la empresa familiar con constituyentes innovadores y creativos, junto a otros que son protectores y padrinos y al lado de otros que son supervisores y calculadores. El liderazgo tiene que entender el choque de fuerzas y funciones, que se pueden enfrentar, como son los diferentes modos de concebir el control, las diferentes intenciones respecto del futuro y las diferentes intenciones respecto del futuro y las diferentes emociones. Unos compartirán la inflexibilidad y la rigidez necesarias para alcanzar las metas, otros constituyentes tendrán locuras e ilusiones compartidas y otros participarán en sueños y especulaciones. **Todos quieren el poder. Para unos el poder reside en la propiedad tomando riesgos, para otros el poder depende de la posición en la organización y para otros se basa en la autoridad que da la senectud y la experiencia.** El líder tiene que saber hacer compatibles tan diferentes enfoques de poder para hacerlo compartido entre fundadores y familiares, que trabajan o no en la empresa, especialmente en la familia extendida y desde luego en la familia múltiple.

¿Cuál es el consiguiente distintivo del líder en la empresa familiar? No sólo debe ser capaz de crear y de dirigir sino que tiene que saber cuidar a sus familiares y a sus empleados para construir equipos en red y con alianzas en el exterior. Esta función de prestar cuidado a las personas aparece cada vez más, al ritmo que la empresa familiar se va haciendo más femenina, de acuerdo con la incorporación de la mujer de la familia a las funciones empresariales. En la empresa familiar es mucho más importante prestar atención que cuidar a los familiares y al personal. Cuando en la empresa familiar se cuida a alguien, como puede ser por parte de la pareja fundadora o del familiar paternalista, se suelen imponer las soluciones ideadas por el cuidador sin diálogo y sin participación. Sin embargo, cuando lo que se presta es atención, este cuidado no es un medio sino un fin. Cuidar es una función paternalista en la empresa familiar que suele desmotivar y enajenar, en tanto que prestar atención crea cohesión, confianza y mutua comprensión, pues lo que se tiende es a que el que reciba la atención del líder no sea demasiado dependiente del que otorga el cuidado. Por eso el liderazgo en la empresa familiar no debe ser paternalista sino capaz de desarrollar la personalidad de los constituyentes. Un liderazgo de carácter participativo, como hemos señalado anteriormente, puede conseguir con más facilidad que las ideologías convivan y que las funciones de cuidar, controlar y crear estén convenientemente clasificadas en cada una de las fases evolutivas de la empresa familiar. **Este liderazgo participativo es imprescindible en una sociedad de hermanos y en una sociedad familiar que acumula primos hermanos. (Exhíbita 14)**

Exhíbita 14: En la etapa de sociedad fraternal

Siempre se da que la alta dirección corresponde a alguno o algunos de los hermanos, que al mismo tiempo poseen capital. Este familiar, que ya no es cabeza de familia sino de su propia familia nuclear, no tiene el grado de cooperación y cooptación que tenía el padre con los hijos, así que no llega a tener, a veces, el apoyo necesario para hacer decisiones de inversión, fijar objetivos comerciales y marcar políticas de compensación. Al mismo tiempo, el tipo de altruismo en la sociedad fraternal es diferente al existente en la familia del fundador-director, lo que hace más difícil conseguir que se alineen las voluntades de los hermanos propietarios con las estrategias necesarias para crecer y competir. Esto sucede porque la primera preferencia de cada hermano es su propia empresa familiar y luego estarán las familias nucleares de sus hermanos y si acaso la propia empresa. No es que los hermanos no entiendan que la cooperación entre ellos generará grandes beneficios a largo plazo, sino que sus decisiones vienen marcadas por las demandas de sus propias familias. Las expectativas de los nietos son diferentes a las expectativas de sus padres en el seno de la familia fundadora, así que los resultados son una mezcla competitiva de valores e intereses, de modo que se pueden favorecer actividades que no generen valor para la empresa, como puede ser dar dividendos en lugar de reinversión o dejar que alguno no avale los riesgos asumidos.

En una sociedad de hermanos se producen otros problemas de agencia, que empiezan cuando no se aborda el relevo generacional o se aborda patológicamente, como ocurrió con los hijos de Jacob, cuando éste da a José la herencia y sus hermanos lo venden a unos mercaderes como esclavo. Los fundadores, que dan gran valor a la armonía familiar vía igualdad entre hermanos o tienen miedo a que una distribución desigual de la propiedad de la empresa destruya la familia, legan la misma a la sociedad de hermanos. Algunas empresas que son sociedad de hermanos hacen su Consejo de Administración para hacer que funcione la supervisión en la empresa e incluso crean un Consejo de Familia para gobernarla y reforzar la comunicación para lograr el consenso. Algunos limitan los problemas de selección inversa para clarificar el modo de promocionarse en la organización y clarificar las retribuciones, profesionalizando al máximo la gestión. Los costes de esta transición son elevados pues se debe pasar de un sistema informal de dirección a uno de carácter profesional, pero estos costes se compensan con el potencial de crecimiento y de supervivencia de la organización.

Tengo mucha experiencia en sociedades de hermanos que no son capaces de crear estos mecanismos de salvaguarda, lo que genera tensión a la hora de asignar recursos y consensuar planes de acción. En este caso nacen otra vez los peligros del riesgo moral y de la selección adversa y desde luego de bloqueo.

Cuando la sociedad fraternal se transforma en sociedad de primos hermanos prácticamente desaparece el altruismo y los problemas de agencia son los típicos de una empresa privada con socios no familiares que no cotiza en bolsa.

HABILIDAD DEL LÍDER

Para vencer un peligro, salvar de cualquier abismo, por experiencia lo afirmo, más que el sable y que la lanza suele servir la confianza que el hombre tiene en si mismo.

Martín Fierro.

"No dará consejo sano el que su interés procura"

Alonso de Varros (escritor del siglo XVI)

EL FUNDADOR Y SU LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR PENSANDO EN LA TRANSICIÓN

¿Por qué hay empresarios familiares que inspiran de una forma natural confianza, lealtad y compromiso en sus empleados en tanto que otros, a pesar de su visión y de su inteligencia, no consiguen que sus empleados y familiares acepten tal liderazgo? Algunos estudios de investigación señalan que es el modo de enfrentarse a la adversidad, lo que hace que un fundador de empresa familiar llegue a ser considerado líder o no.

Los fundadores que exhiben determinada habilidad para dar sentido a los contratiempos y que son capaces de sacar alguna enseñanza de un fracaso son los que alcanzan un liderazgo transformador en su empresa. Muchos fundadores alcanzan su liderazgo tras curtirse en duras batallas, pues han tenido la capacidad de salir de ellas, sin ser derrotados, con la habilidad para renacer de sus cenizas. Para llegar al liderato hay que disponer de habilidades para superar la desgracia y emerger desde ella con más fuerza y más compromisos de los que se tenía antes. El líder en la familia empresaria se forja en el crisol de sus experiencias, pues esas experiencias, positivas o nefastas, son la prueba de fuego para salir airoso del reto; son también espacio de reflexión y para jerarquizar sus prioridades en el horizonte temporal. La reflexión no puede ser provechosa si no se pone sobre la mesa la propia escala de valores y se somete a duda las hipótesis y suposiciones con las que se trabaja⁷⁷.

⁷⁷ Ver: W. Bennis y B. Nanus 1985. "Leaders: The strategies of taking charge". N.Y. Harper y Row.

Hay fundadores que han mezclado en ese crisol de experiencias desde acontecimientos luctuosos, como la muerte de un familiar clave en su vida, hasta acontecimientos, que no por comunes, llegan a ser prosaicos, como pueda ser su propio divorcio. Los fundadores que son aceptados para el liderazgo fueron capaces de crear un espacio constructivo alrededor y sobre esas experiencias, que le transformaron en otra persona.

La experiencia del sufrimiento⁷⁸

Un crisol sirve para fundir metales y darles nueva forma. El fundador acrisolado, experiencia tras experiencia, adquiere un nuevo sentido de su identidad. Desde el sufrimiento que no deja dormir, sea por lo avatares del propio negocio, sea por disfuncionalidades en la relación de la familia y empresa, se cambia la identidad del fundador y se forja su liderazgo. Cuando el sufrimiento no distorsiona la personalidad sino que sirve para clarificar el escenario y los actores, así como la trama del juego, el fundador va adquiriendo capacidad para visionar el futuro y liderarlo.

El sufrimiento puede nacer desde cualquier rincón de la familia o de la empresa. Nace del enfrentamiento perceptivo que fundador y familiares tienen de un acontecimiento o de una situación. Nace también de los enfoques culturales diferentes con los que fundador y familiares abordan las decisiones. No tiene por qué pensarse que el sufrimiento solo proviene de la muerte, la enfermedad o el divorcio, etc. Pero cualesquiera sean los tipos de sufrimientos, el liderazgo se forja dando sentido a la crisis para desde ella crear un nuevo proyecto, que alinee a familiares y empleados.

Nace la luz para muchos empresarios familiares y salen de la oscuridad en que anda sumidos, cuando son capaces de sacar provecho de experiencias dolorosas, como son sufrir violencia y sufrir una enfermedad. El líder suele poner amor en estas situaciones en lugar de ira o de odio, pues esta persona sabe que la felicidad no depende de las circunstancias, sino de la actitud que tomemos en la vida ante ellas.

⁷⁸ Ver: W. Bennis y J. Goldsmith 1997. "Learning to lead: a workbook on becoming a leader". Reading M.A. Addison y Wiley.

Aprender de las experiencias positivas

En el crisol en el que se forja el líder familiar no sólo hay experiencias nefastas y traumáticas, sino también experiencias positivas, como puedan ser una buena relación paterno-filial en la familia, o un buen ejecutivo en la empresa familiar del que aprender. A esto también se le llama inteligencia emocional; es decir, saber aprender desde las emociones satisfactorias⁷⁹.

Un fundador que se forja para el liderazgo o un sucesor que aspira a ocuparlo tiene que poseer cuatro habilidades esenciales. **En primer lugar**, debe implicar a los demás en el significado del acontecimiento que disfrutamos o sufrimos. Aznar perdió el liderazgo el 11 de marzo porque no fue capaz de implicar en este acontecimiento al jefe de la oposición, aún habiendo firmado entre ambos un pacto antiterrorista. **La segunda característica** es la sabiduría para saber apaciguar una situación violenta solo con palabras y así ganar tiempo para encontrar soluciones. Pero este apaciguamiento no servirá en absoluto, si **en tercer lugar**, esas palabras no se basan en una escala de valores, en la que sobresalga la integridad. **En cuarto lugar**, y no por eso de menor importancia, el candidato debe ganarse el liderazgo y tiene que tener una gran capacidad de adaptación; es decir tener la magia de superar la adversidad y ser resistente. Un familiar que pretenda liderar la empresa familiar tiene que ser riguroso y entender el entorno. Si no entiende el contexto no se llegará al o mantendrá el liderazgo. Si no se es riguroso, disciplinado y resistente las gentes que se alinean con el líder perderán toda esperanza. Cuando en el crisol de las experiencias se combina rigurosidad y entendimiento de la situación es fácil sobrevivir a la adversidad, aprender de la misma y emerger con más fuerza más ánimos y más compromisos; es decir, el líder encontró en la experiencia, incluso en el fracaso, una oportunidad, en tanto que otros solo saben hundirse en la desesperación. El líder está en continua reinención, en permanente juventud. Los líderes son gentes neotécnicas; es decir viejos en edad pero llenos de atributos juveniles. Tiene en su mente un motor que les hace evolucionar.

Vivir peligrosamente

Liderar la empresa familiar, cuando esta es una sociedad de hermanos o una acumulación de primos hermanos, es vivir en continuo

⁷⁹ Ver: A.L. Foster 1995. "Developping leadership in the sucesor generation" Family Business Review 8 (3): 201-210. Ver también M. Demsetz. 1983. "The structure of ownership and the theory of the firm". Journal of Law and Economics 26(2): 375-390.

peligro. La cara oscura de este liderazgo es que algunos hermanos o primos intenten dejarte de lado o incluso aparte del sistema, sobre todo cuando el líder familiar está intentando dirigir el cambio en un entorno inestable. Liderar la sucesión es imponer un cambio y eso requiere que los familiares dejen de hacer ciertas rutinas, ciertos hábitos, ciertas formas de pensar. Si no se les ofrece un futuro mejor y más claro, difícilmente van a aceptar el cambio ofrecido por el nuevo liderazgo. En el fondo, pasar de una sociedad de director-fundador a una de hermanos o primos hermanos es un problema de adaptación. Los problemas de adaptación tienen soluciones técnicas, porque los familiares son al mismo tiempo el problema y la solución, lo que exigirá una transformación en profundidad. Liderar la sucesión es, entre otros procesos, enfrentarse con ciertos peligros. Liderar la sucesión es liderar el cambio organizativo de la empresa familiar muy profundo. Hay que reconfigurar la organización que dejó o va a dejar el fundador. En el fondo es alterar el estatu quo y toda alteración supone un desvanecimiento de esperanzas para algunos familiares y empleados y una pérdida de posiciones para otros⁸⁰.

El líder familiar, que deja el bastón junto al que le va a suceder, tiene que reducir muchas resistencias, para lo que no se puede perder la perspectiva de lo que está ocurriendo. Siempre se ha argumentado que el liderazgo se fundamenta en una visión global, visión basada en una determinada escala de valores y en la disponibilidad de un plan estratégico. Todo eso es verdad pero no está escrito lo que hay que hacer día a día, por lo que el liderazgo demanda también cierto grado de improvisación; es decir, hay que entender los cambios que hoy puedan afectar a los planes de mañana. En la fase de transición se ha de ser simultáneamente participante y observador. El problema de la transición generacional en el seno de la empresa familiar es que ésta no se puede hacer desde el aislamiento ni sólo desde el binomio sucesor sucedido. En esta fase se necesitan aliados, gentes que les avisen de los puntos débiles y de los planes familiares refractarios. No basta con tener el poder dominical en la empresa sino que hay que saber cuáles son los planes del resto de los familiares. El líder de la transición familiar debe preocuparse de lo que siente el resto de trabajadores.

⁸⁰ J. Collins-2001. "Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve". Harvard Business Review. Enero.

CONFLICTOS

El liderazgo de la empresa familiar exige saber superar multitud de conflictos⁸¹. El cambio organizativo que supone la sucesión es uno de los conflictos a superar. Habrá resistencia a cambiar o habrá enfrentamiento entre familiares sobre cómo debería hacerse dicho cambio. No debe olvidar el líder familiar que estos conflictos son parte necesaria del proceso de cambio sucesorio y que, si se manejan adecuadamente, pueden ser motor que permita el avance en la empresa familiar. El líder tiene que abrir un espacio de seguridad en el que hiervan los conflictos y además un mecanismo operativo que permita que se abran las válvulas de seguridad. En algunas empresas familiares ese espacio es el Consejo de Familia, con sus reglas y procesos moderados interna y externamente, con sus culturas familiares a plena confluencia. Aumentar la presión y luego congelar son dos técnicas, recomendadas para superar los conflictos, que deben ser ejercitadas desde el liderazgo. Las gentes deben sentirse motivadas, pero jamás llevadas al punto de explosión; los familiares deben ser enfriados pero no llevados a su punto de congelación.

LOS PELIGROS FAMILIARES

Una de las formas que la familia, que no acepta el liderazgo de algunos de sus componentes, tiene para derribarle consiste en que el mismo origine su caída. Muchos fundadores y sucesores creen no estar sujetos a ser víctimas de sus propias fragilidades. Actúan como si fueran dioses indestructibles, incapaces luego y en verdad de enfrentarse a los desafíos del mercado, a los retos emocionales que provienen de la familia o a las demandas de su propia salud. Al creerse indestructibles estos líderes de familias empresarias se cavan su propia tumba y luego se entierran en ella. El problema es que eso puede alejar a algún familiar pero destruye a la familia y también a la empresa. He visto líderes de empresa familiar incapaces de saber reprimir sus ansias, lo que les impide a veces actuar con sagacidad y sabiduría. La ansiedad en este tipo de personas les hace vulnerables en extremo. La ansiedad por controlar todo es típica del fundador o del hermano mayor que lidera el proyecto. Este ansia desproporcionada de control impide que en la empresa se trabaje a gusto e incluso que fluya la necesaria información. El excesivo control desde

⁸¹ I.LeBreton-Miller y otros. 2004. "Towards an integrative model of effective FOB succession". *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 305-328.

el liderazgo es fuente de vulnerabilidad, aunque podamos pensar que es un atributo positivo de liderazgo. El orden no es un fin es si mismo sino un medio para conseguir ese fin; en nuestro caso, que empresa y familia sean sostenibles en el tiempo. A veces un excesivo control impide enfrentarse a los verdaderos problemas, pues cuando a ellos se atiende ya es tarde.

La ansiedad de sentirse importante, la egolatría, y la autoafirmación excesiva la he comprobado en muchos líderes de empresas familiares. Tanta autoafirmación lleva a la decepción y sobre todo tanta confianza en sí mismo suele conducir a tomar caminos equivocados. La ansiedad de autoafirmación hace que familiares y no familiares sean plenamente dependientes del líder, dependencia que se transforma en rebeldía por parte de los hijos y de hermanos, cuando descubran las debilidades del líder.

Un líder tiene que saber dar estabilidad al sistema familiar y a sí mismo. Un líder familiar tiene que tener un oratorio o un santuario donde, protegido, hacer examen sobre sus decisiones y su entorno. Además necesita a un asesor que sea confesor y confidente, del que no sienta miedo a ser traicionado. Por eso ese asesor debe ser externo al sistema. El gran error de muchos líderes de empresa familiar es buscar en el asesor un aliado, cuando en verdad es un apoyo. Otro error es buscar ese asesor entre aliados, pues la lealtad se desvanecerá cuando algún asunto sea de más interés para ellos. Un error capital es creer que el ataque, que recibe de un familiar, es ad-hominem, cuando en realidad es a su gestión o a una actuación concreta. Si el líder cree atacada su persona en lugar de a su actuación, actuará defensivamente y empezará a ser vulnerable. Los familiares atacan al líder cuando no le gusta el mensaje o la opinión que tal liderazgo emite.

En la empresa familiar hay un alto porcentaje de casos en que no existe organización o, en su caso, solo una organización incipiente. Pues bien, tengo que decir, que el liderazgo sólo se hace posible cuando el terreno ha sido preparado con antelación. Si la organización en la empresa familiar no respalda al líder, cuando sobre todo no es el fundador o este se encuentra con capacidades mentales disminuidas, ese liderazgo es débil y no se ejerce como tal. Aunque se disponga de toda la propiedad, de ella no se deriva ningún tipo de liderazgo. Solo cuando ese familiar-propietario demuestre que posee habilidad y empatía es cuando comienza a consolidar su liderazgo.

En la empresa familiar, más que en ninguna otra organización, se necesita afirmar el liderazgo a través de la presencia personal de fundador o del sucesor. La presencia del líder en la mayoría de los casos y en situaciones difíciles fortalece la lealtad y la confianza del resto de familiares y trabajadores ajenos a la familia. Sin habilidad y sin empatía es difícil alcanzar un liderazgo real en las empresas familiares de segunda y tercera generación. La habilidad es de todos conocida pero no la empatía. La empatía es la respuesta efectiva a las siguientes preguntas. **¿Qué necesitan los otros, familiares o no? ¿Cómo podríamos dárselo? ¿Por qué lo necesitan? ¿Dónde marcar un límite para no sobrepasarlo?**

EL LÍDER DEBE CONOCERSE Y RECONOCERSE⁸²

Muchos familiares quieren ejercer el liderazgo, sobre todo en la empresa familiar de segunda y tercera generación, sin conocerse a sí mismos, y simplemente lo asumen por razón de edad o de la mayoría dominical. Pero nunca se preguntan: **¿Qué conocimientos tengo? ¿Cuáles son mis capacidades? ¿Cuáles son mis debilidades?** A muchos empresarios familiares les cuesta analizar sus cimientos y, por tanto, acuden poco o nada a conferencias o a cursos. Otras apenas saben expresarse en público o dirigir una reunión familiar o de Consejo de Administración. Conozco a muchos líderes familiares que amparan su liderazgo en la empresa, apoyándose y desarrollando sus propias debilidades, lo que finalmente da lugar a la pérdida de confianza de sus empleados. Aunque parezca paradójico muchos líderes de empresa familiar no han aprendido a saber cómo decir las cosas y menos aún qué decir o no decir. No saben escuchar y no saben cuando conviene mantener el silencio. Desgraciadamente la carencia que más he notado en los liderazgos de empresa familiar es que la empresa y el líder no tienen una misión definida. No saben que es lo que se debe conseguir ni cuál es la manera más adecuada y eficaz de analizar conocimientos y recursos para lograr los objetivos. Esa gran tarea y ese gran deber no lo han hecho cuando entran por la puerta de la empresa. Si no tienen una misión definida se hace muy difícil que dispongan de una organización; por eso son con frecuencia lobos solitarios, no dándose cuenta que sin misión no es posible solicitar cooperación y colaboración de familiares y empleados. Por eso, ni hay cooperación ni colaboración de familiares y empleados. Por eso,

⁸² Ver: D. Denison, C. Lief y J.L. Ward 2004. "Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths". Family Business Review 17 (1): 61-70.

ni hay delegación de funciones en estos casos ni tampoco fluye la información para hacer andar el sistema humano.

No se establece la misión de esa empresa familiar concreta porque el fundador o el sucesor no son capaces de expresar la visión que tienen del negocio. La visión tiene que ser expresada de modo sencillo y bien definida por el líder de la familia empresaria. Una vez definidos los objetivos concretos de la empresa familiar, tienen que ser definidos por las personas que componen la organización, de modo simple y cuantificable y medible. Un líder sin visión y sin misión no está capacitado para orientar ni educar a su personal y a sus familiares y cuando no se realizan estas últimas funciones no se ejerce el liderazgo. Algunos líderes familiares consiguen, a pesar de todas estas deficiencias, movilizar la organización empresarial. Suelen avanzar porque confían en sus instintos, arriesgan por sus presentimientos y, con frecuencia, aciertan. Pero ese liderazgo sin las virtudes que hemos comentado es poco duradero.

La sangre que se derrama no se olvida hasta la muerte. La impresión es de tal suerte que, a mi pesar no lo niego, cae como gotas de fuego en el alma del que la vierte.

Martín Fierro

EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD DE HERMANOS Y PRIMOS HERMANOS

Desde nuestra atalaya en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar hemos tenido la ocasión de estudiar en profundidad las empresas familiares que son sociedades de hermanos, a las que hemos orientado hacia la consecución de un pacto familiar o incluso hemos sugerido la concentración de la propiedad en alguna de las ramas familiares y, desgraciadamente, hasta la fragmentación⁸³.

Una de las cuestiones que más nos ha preocupado en el estado de estas organizaciones ha sido la cuestión del liderazgo en este contexto de una empresa familiar en su fase de sociedad de hermanos y de consorcio de primos hermanos, y en el contexto organizacional en que se hayan inmersas. La literatura tradicionalmente analiza dos tipos de liderazgo de un lado, el denominado **liderazgo transaccional** y, de otro lado, el llamado **liderazgo transformador**, visionario o carismático.

Durante nuestro largo periodo de investigación nos hemos preguntado: **¿Cuáles son los rasgos de estos liderazgos en una sociedad de hermanos? ¿Cuáles de estos liderazgos es más frecuente? ¿De qué depende la aparición de uno u otro tipo de liderazgo; del tipo de organización diseñada, del tipo de entorno que rodea a la empresa? ¿Depende, como es obvio,**

⁸³ Empresas estudiadas han sido Ediciones Gráficas Vistalegre, S.L. Rafael Guijo, S.A. Cerramientos Industriales los Pedroches, S.L. Fricalco, S.L. Orfebres Navarro, S.A. Torinco, S.A. Herederos de Sánchez Marcos, S.L. Conde y Vera S.L. Transportes Pérez Cubero, S.L. Inturansa y Hotel Oasis, S.L. Industrias Cerdón, S.L., Construcción Mancebo, S.L. Grupo Prasa. Transportes Pitana, S.L. Exclusivas García Cano, S.L. López Montero, S.L.

también de las características personales del líder y de sus cualidades?

Tosi (1992)⁸⁴ investigó la influencia en el contexto de la organización sobre la aparición de un tipo de liderazgo u otro así como la efectividad de cada tipo de líder. Para ello utilizó el modelo POE (persona, organización y entorno), concluyendo que la efectividad del liderazgo va a depender del tipo de organización que dirige. Para el relevo generacional se hace necesario conocer el tipo de organización que la nueva generación hereda, el entorno en que se mueve y el tipo de liderazgo necesario para la continuidad de la empresa familiar, como medida de la eficiencia del mismo. Analizada la muestra de empresas fraternales podemos aventurar algunas aproximaciones a la cuestión de liderazgo en la empresa familiar.

DEFINICIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGOS

La literatura es muy amplia. Los investigadores cuando lo tipifican hablan de dos tipos de liderazgo: el visionario-carismático y el transaccional.

La literatura sobre el liderazgo transformador, visionario, carismático es muy amplia. Algunos autores cuando hablan del liderazgo carismático lo definen en función de los efectos carismáticos que generan sobre los seguidores, o como el comportamiento que genera efectos carismáticos o bien porque los seguidores consideran al que los dirige como una persona carismática. Con ello lo que se quiere decir es que hay cierta coincidencia entre la escala de valores del líder y la escala de sus seguidores; que existe una conexión emocional entre quienes le siguen y su líder; que se da una voluntad excepcional en los seguidores de realizar los esfuerzos que el líder les exija y que el líder carismático ejerce gran influencia sobre la autoestima y estado emocional de los seguidores. Sobre esta concepción han escrito autores como R.J. House⁸⁵, B. Howell⁸⁶, W.D.

⁸⁴ Tosi H.L. 1992. "The Organization and the environment: The E/O link in the model", en "The environment. Organization. Person Contingence Model: A meso approach to the study of organizations". Greenwich. CT. DAI Press.

⁸⁵ R.J. House y otros. 1993. "Charismatic leadership: a 1993 theory and five empirical examples". Wharton School. The University of Pennsylvania.

⁸⁶ J.M. Howell y B.J. Avolio. 1992. "The Ethics of charismatic leadership: Submission or liberation". *Academic of Management Executive* 6(2): 43-54.

Spangler y B. Shamir⁸⁷, entre otros. ¿Se da este tipo de liderazgo en la empresa familiar, constituida por hermanos y primos hermanos? (Exhíbita 15)

Exhíbita 15: Clarificación de términos sobre liderazgo

Líder carismático: se distingue de otros líderes en cuatro factores:

1. Un conjunto de comportamientos.
2. Un conjunto de atributos que definen su personalidad.
3. Ciertas percepciones que del líder tienen sus seguidores y ciertas atribuciones que le otorgan.
4. Un conjunto específico de efectos sobre los seguidores.

Relación del liderazgo carismático con sus seguidores que origina:

1. Que la autoestima del seguidor dependa del grado de implicación que respecto de la visión y la misión logre el líder.
2. Que los seguidores internalicen fuertemente los valores y objetivos del líder.
3. Que los seguidores alcancen un fuerte compromiso moral y personal (no calculado) con objetivos y valores del líder.
4. Que gran parte de los seguidores vayan más allá de sus propios intereses y busquen el interés común o colectivo.

Estos efectos son los efectos transformadores del líder carismático

EFFECTOS DEL LIDERAZGO CARÍSMATICO

1. Aumenta el valor intrínseco del esfuerzo y del logro.
2. Aumenta el nivel de autoconfianza y autovaloración de los seguidores.
3. Aumenta la confianza en poder lograr las metas y un futuro mejor.

⁸⁷ B. Shamir. 1995. "Social distance and charisma: A theoretical notes and an exploratory study": Leadership Quarterly 6: 19-47.

4. Consigue el compromiso con la visión y misión que le ofrece el líder.

El valor intrínseco del esfuerzo y del logro está relacionado con la autoconfianza, lo que refuerza la autoconsistencia, la autoestima y la autovaloración. Este liderazgo consigue que los seguidores internalicen sus valores y así se impliquen en la acción. El control deja de ser instrumental pasando a moral y las preocupaciones individuales dejan paso al interés por el grupo. Esto hace aumentar la eficacia de cada uno y la eficacia del grupo.

Cuando el líder es carismático los seguidores experimentan:

1. Una mayor identificación del colectivo con los valores individuales
2. Un sentido superior de consistencia entre cómo cada uno se concibe y cómo actúa en representación del líder y del grupo.
3. Un nivel superior de autoestima y de dignidad personal
4. Una mayor identificación entre el seguidor y la percepción que éste tiene del líder.
5. Un sentido superior de la eficacia como grupo.
6. Un sentido elevado de significado de sus vidas y su trabajo.

El líder carismático es capaz de estimular a los seguidores con efectos importantes sobre la autoidentificación, reforzamiento del valor intrínseco del logro, de la satisfacción que produce la participación de un proyecto y del compromiso renovado con la visión y la misión.

La literatura también define al líder carismático como aquella persona capaz de articular una visión en términos ideológicos, de mostrar un alto grado de confianza en su propio credo y capaz de dar ejemplo de compromiso con la misión que predica a fin de que otros sigan su ejemplo de tal modo que fortalece la visión que imagina, dando confianza en que se conseguirán las expectativas soñadas. Sobre esta caracterización han escrito entre otros B.M. Bass y B.J. Avolio⁸⁸.
¿Aparece este tipo de líder en la sociedad de hermanos?

⁸⁸ Bass M.B. y B.J. Avolio. 1990. "Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire": Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.

La literatura también pone en evidencia que el líder que exhibe comportamientos carismáticos tiene seguidores altamente motivados y que alcanzan buenos resultados. **¿Se ha podido esto mismo demostrar en sociedades de hermanos cuando han dispuesto de un liderazgo transformador y visionario?**

En oposición a este tipo de liderazgo la literatura habla del líder transaccional. Se define como un espacio de transacciones entre líder y seguidores o como un regateo tácito entre ellos de modo que las dos posiciones buscan y logran sus propósitos, de tal modo que la relación entre líder y seguidores se mantiene si los beneficios que alcanzan las partes son superiores a los costes en los que incurren; y así mantienen una situación de mutualismo. **¿Es este tipo de liderazgo más frecuente en la sociedad de hermanos?**

En el marco de esta concepción transaccional estamos aceptando que tanto el líder como sus seguidores se interconectan y asumen responsabilidades a fin de alcanzar metas previamente señaladas. El líder transaccional o utilitarista estricto o lato diseña incentivos para quienes logran los objetivos y penalizaciones de un tipo u otro para los que fracasan en ese logro. En la transacción el líder clarifica los requerimientos de cada tarea lo que contribuye a la confianza del seguidor para conseguir los objetivos propuestos. Al mismo tiempo objetiva la necesidad del seguidor y facilita que se le aporten los medios para conseguir los fines. Es obvio que depende del seguidor en este caso completar la tarea evitando la penalización y consiguiendo el premio. Vuelvo a preguntar **¿Este tipo de liderazgo transaccional es más frecuente en la sociedad fraternal o no?** Es obvio que este tipo de liderazgo produce resultados y actuaciones eficientes.

¿Cuál de los dos tipos de liderazgo es más común en una sociedad de hermanos? ¿De qué dependen sus respectivas eficiencias, en su caso?

CONTEXTO Y TIPO DE LIDERAZGO

La teoría del aprendizaje social (Mischel, 1973⁸⁹) indica que las características de la persona son predictivas del comportamiento de

⁸⁹ W. Mischel. 1973. "Toward a cognitive social learning conceptualization of personality". Psychological Review 80: 252-283.

un individuo cuando las condiciones que le rodean están escasamente estructuradas. La teoría dice que si el entorno es cambiante aparecerán más opciones a los miembros de cualquier organización y en estas circunstancias aflorarán las características de cada persona en el sistema, y serán esas características exhibidas de modo más patente. Contrariamente si el contexto organizativo está bien estructurado, con autoridad jerarquizada y con sistemas de control muy eficientes se hace más difícil que afloren actitudes específicas y extrañas en el comportamiento de los miembros de la organización. Tosi, 1992⁹⁰, señaló que según sea el contexto organizacional así emergerá un tipo de liderazgo u otro. En el caso de la sociedad de hermanos es obvio que se dan diferentes contextos y antecedentes. La organización puede proceder de la mantenida por el fundador y habrá sido superestructurada o no y dirigida o no carismáticamente.

Para entender el contexto de una organización fraternal tendremos que mirar las relaciones de autoridad existentes, la definición de tareas y responsabilidades, el modo de evaluar actuaciones y el visor a través del que se observa el entorno. Según sea la organización así se precisará un tipo de liderazgo u otro, si lo que queremos es buscar la continuidad de la empresa familiar. (Graig J. y otros, 2003)⁹¹

Relación entre liderazgo y el entorno

Es obvio que el entorno va a influir en el tipo de liderazgo procesado. El entorno puede variar desde la estabilidad, en la que la naturaleza de los cambios es la suavidad y la moderación, a otro más complejo, caracterizado por riesgos de profundos cambios.

Cuando el entorno económico y familiar es estable lo que se necesita es un liderazgo que refuerce las reglas existentes, los procedimientos, las estructuras y las estrategias elegidas, pues se necesita poco esfuerzo para mantener el statu quo. Es decir, se necesita entre los hermanos un liderazgo que ponga énfasis en explicitar los acuerdos entre ellos, que fije objetivos específicos alcanzables y diseñe procedimientos de evaluación que funcionen con regularidad. En este entorno los hermanos (Líder y seguidores) pueden establecer planes y llegar a acuerdos. En fin, se precisa a un líder transaccional.

⁹⁰ H.L. Tosi. 1992. "The organization and the environment: The E/O link in the model". En H.L. Tosi, editor. *The E/O/P contingency model: a meso approach to the study of organizations*. Greenwich. JAI Press

⁹¹ J. Graig, M. Green y K. Mooves 2003. "Family Business Leadership: a stewardship and agency life cycle perspective". *Actas de la Conferencia de IFERA*.

Pero cuando el entorno es crítico, volátil y turbulento, incierto bien por razones de mercado bien por razones familiares, no hay tiempo para planes a largo plazo sino más bien para planes de contingencias. El entorno incierto aparece en la empresa familiar cuando no se planificó por el fundador la sucesión en el poder ni en la gestión o cuando hay contingencias sobrevenidas como muertes de familiares claves en el negocio o divorcios. También cuando en el sector aparecen fusiones, adquisiciones, desinversiones, recesiones, nuevos competidores o cambios tecnológicos profundos que crean tensiones en la empresa familiar. Muchos investigadores creen que en estas circunstancias suelen aflorar los liderazgos de tipo carismático.

En este entorno los hermanos se sienten agotados, desesperados, frustrados o llenos de ansiedad, por lo que suelen acudir al líder salvador en la familia si en ella se encuentra. Es decir, necesitamos al hermano carismático del que se espera la salvación. De no ser así vendrá la destrucción mediante la venta del negocio o su fragmentación. Se necesita un líder que acople una visión esperanzadora a una escala de valores. Sin embargo, si la incertidumbre y la turbulencia nace de desencuentros familiares no es fácil encontrar el líder carismático y es más necesario el líder transaccional. A veces, cuando el desencanto emerge entre los componentes de la familia, se hace necesario disponer de un líder carismático, pues la alienación y la economía de los constituyentes del grupo familiar precisa de un líder que cree un nuevo mundo, articulando una nueva visión y diseñando un modo de unir valores, símbolos y propósitos.

Sin embargo aún en un entorno familiar y económico estable, se puede producir la emergencia de un miembro familiar que quiere liderar al grupo y para ello crea insatisfacción entre los miembros, magnificando diferencias, forzando su imagen de héroe entre los familiares y empleados, articulando una nueva visión anticipadora o suministrando modos de hacer que enajenan a los empleados y familiares.

La organización de la empresa familiar y los liderazgos

Las empresas familiares, sociedad de hermanos, como cualquier otra organización es burocrática y mecanicista o es flexible y dinámica. En entornos estables la organización empresarial suele ser muy formalizada, burocrática e inamovible, pero eso no es siempre así. Por el contrario, cuando el entorno es turbulento e inestable lo esperado es que la organización de la empresa sea menos estructurada, más innovadora y dinámica, más adaptable, como le ocurre a los seres

biológicos; pero tampoco siempre es así. Sería razonable pensar que una empresa familiar en un entorno estable fuese más mecánica y reglada a la hora de tomar decisiones y precisará de un liderazgo transaccional; por el contrario, dicha empresa en un entorno caótico e incierto debería tener una organización dinámica y flexible y a su frente un líder transformador, visionario y carismático. Siendo esto lo esperado no suele suceder así en las empresas familiares de segunda generación, pues se dan líderes transaccionales y acomodaticios que dirigen las organizaciones anquilosadas y viceversa; es decir, en situaciones de entornos estables aparecerán nuevos líderes que modifican la rigidez estructural de la empresa o incluso emergen, como carismáticos, desde una organización llena de burocracia.

¿Cómo se desarrolla la supervisión del líder en estos contextos?⁹²

Cuando el entorno es estable parece razonable que la empresa otee el horizonte y haga logros del entorno mediante procesos estandarizados y que esta organización esté dirigida por un líder no transformador. Cuando el entorno es caótico se hace difícil que la organización mantenga procedimientos reglados para analizar las señales que llegan desde aquel. Por eso se piensa que en un ambiente cambiante se necesitan empresas dirigidas por líderes visionarios, que identifiquen las tendencias soterradas y valoren la nueva situación, evaluando amenazas y riesgos y diseñando nuevas estrategias; cambiando el organigrama, funciones y personas. Este cambio razonable de supervisión en el supuesto de que el entorno deje de ser estable no es tan razonable cuando se trata de empresas familiares en las que cada hermano cuida de su familia, protege su empleo y no está en fácil disposición de asumir más poder o de perderlo en el seno de la organización. Por eso las consecuencias son muy severas cuando el líder se confunde acerca de los requerimientos que hace el entorno y mal interpreta sus señales. Cuando se tiene poder y uno se equivoca es mucho peor que si uno se equivoca pero no tiene poder en el seno de la organización. (Exhíbita 16)

⁹² D. Millar. 1993. "The architecture of simplicity". *Academic Management Review* 18(1): 116-138.

Exhibita 16: Liderazgo transformador en la sociedad de hermanos

Uno de los efectos del liderazgo es la transformación. Este liderazgo se necesita tras la cesión del poder por parte del sucesor en el contexto de la sociedad de hermanos. Un sucesor transformador tiene que ser capaz de imbuir en sus familiares y trabajadores lo que es importante, bueno y correcto para la empresa a la par que tendrá que elevar la moral de la empresa tras la salida del fundador. No será un líder con capacidad de transformar la empresa aquel que utilice la fantasía como sustituto del logro y de la puesta al día. Aunque parezca paradójico el hermano que lidere la nueva sociedad tras el cese del fundador tendrá que buscar la armonía familiar y la cooperación si quiere hacer el cambio y eso no lo conseguirá si no tiene altas dosis de generosidad y altruismo. Si el sucesor pretende transformar la empresa recibida sin evitar la envidia, el odio y el conflicto incurrirá en un grave error que pagará el mismo, la familia y el grupo de empresas en su caso.

El reto para el sucesor que va a dirigir la sociedad de hermanos es que el resto de los hermanos se identifiquen con sus aspiraciones e incluso quieran emular al hermano que lidera la empresa familiar, lo que le va a demandar unos niveles éticos y morales muy elevados. Tendrá que tratar a cada familiar y empleado como personas individualizando el trato y mentorizando su relación. Tendrá que estimular intelectualmente a sus hermanos y no esconderse en una trinchera. Tendrá que inspirar una energía para que el resto de la familia entienda el sentido del cambio.

No debe olvidar el sucesor, que ha de dirigir la sociedad de hermanos, que el último criterio y más importante para liderar es dar satisfacción a los grupos de interés que rodean a la empresa, sean sus hermanos, como propietarios y/o trabajadores, sean los empleados, proveedores, especialmente financieros, o clientes.

No se debe olvidar, en este periodo de transformación, que sería gravísimo que los intereses individuales importasen más que los del grupo y más aún que en este escenario el nuevo líder se inhibiera. El líder transformador debe persuadir a sus hermanos de la necesidad de evitar la tragedia de los comunes, de la propia sociedad de hermanos en la que todos campan por sus respectivos; pues ir por libre, una vez que el padre ha dejado el mando, va a conducir a la tragedia de lo común, que es la empresa familiar. En este periodo de cambio desde la empresa del fundador a la sociedad fraternal el sucesor debe lograr un verdadero consenso entre los familiares. El consenso es verdadero cuando se toman en consideración los intereses de todos los familiares, pero también cuando la decisión final a ejecutar no complace a todos y cada uno totalmente; lo que indica que algunos intereses personales deberán ser sacrificados.

Debe existir una justificación moral para que el sucesor consiga alcanzar una elevada congruencia entre valores e intereses de cada miembro de la familia. Si esa justificación moral se logra, tanto el hermano que lidera como los hermanos liderados logran una elevada satisfacción emocional. Cuando esta justificación moral existe los familiares ven al sucesor como un referente, competente, que les puede conducir al éxito.

En la sociedad de hermanos el sucesor debe centrarse en los valores, en conseguir el respeto mutuo entre familiares y una gran unidad en la diversidad de cada trama familiar, si quiere hacer el cambio y competir en el mercado. La cuestión moral a plantearse en la sucesión es la de si, para satisfacer el código ético de la empresa familiar, los hermanos deben adoptar la escala de valores del hermano que lidera y el código ético de la empresa o de si el cambio cultural de la empresa, tras la marcha del fundador, debe reflejar los valores de los hermanos, familiares y empleados veteranos en el negocio. Es obvio que tras la marcha del fundador la escala de valores va a cambiar, aunque sea parcialmente, si queremos hacer congruentes los intereses de los hermanos y los intereses de la empresa en esta nueva etapa. La cuestión moral que acabo de plantear no tiene nada que ver con que el estilo del nuevo líder sea participativo o directivo. Más bien tiene que ver con cómo la satisfacción de los hermanos liderados y su compromiso contrapesa los intereses personales, la ingenuidad o la experiencia y los cambios en el contexto.

El liderazgo del sucesor se enfrenta al reto de ayudar a sus hermanos y empleados a adaptarse a los cambios para ser competitivos, desde una nueva escala de valores y debe saber abrir el diálogo para generar nuevos enfoques. El hermano que lidera debe relacionarse con sus familiares y empleados como sucede en la relación procesal del médico y su paciente. Los familiares dependen en una primera fase del diagnóstico del líder y del plan que les propone. Luego el plan debe ser compartido y por fin sus hermanos deben ejecutarlo.

Los familiares y empleados esperan del nuevo líder direcciones y guía, pero también esperan más participación que la que tuvieron en la etapa del fundador. Al mismo tiempo esperan, que una vez oídos, tome la última decisión, que no tiene que reflejar consenso ni tiene que ser votada a nivel ejecutivo. Los hermanos deben saber que la empresa tiene que funcionar a base de equipos temporales y transitorios que sean capaces de enfrentarse a los mercados y a las nuevas tecnologías. El líder en la sociedad de hermanos no puede ser arbitrario y actuar sin razón y sin dar explicaciones, como con alta probabilidad hiciera el padre-fundador. En esta nueva etapa la gobernación de la empresa familiar requiere no sólo guía sino control de aquellos aspectos que son irracionales así como estimular la lógica y la racionalidad, aunque sea limitada, frente a la emotividad y los sentimientos. Los egoísmos de cada hermano, antitéticos del bien familiar, se pueden bloquear bien mediante una adecuada transacción entre las ramas familiares, bien apelando a un liderazgo transformador. **El nuevo líder debe saber que la confianza en él depositada ya no es ciega como lo fuera con el padre.** La empresa fracasará si el hermano, que la lidera, es autoritario, rígido, no toma riesgos, piensa de modo convencional y se encuentra a gusto en la estructura empresarial heredada. El sucesor debe ser, como mínimo, un líder que transaccione con sus hermanos y mejor un líder transformador, capaz de diseñar un sistema nuevo en el que todos los componentes de la familia ganen.

Sería peligrosísimo para el sucesor aparecer como un líder transformador falso, que será descubierto cuando sus planes a ejecutar no se correspondan con el código ético que predica, apareciendo como demagogo egoísta ante los empleados y como el salvador del sistema familiar. Llegará el momento en que sus hermanos e incluso algunos empleados no acepten sus inconsistencias y no aceptarán depender más de él.

Nos gustaría resumir que la nueva sociedad de hermanos necesita un líder transformador, capaz de individualizar y personalizar su trato con cada familiar y empleado, capaz de motivar a los componentes de la familia y estimular el desarrollo intelectual de todos ellos, desde una visión ideal del futuro del grupo empresarial. Posiblemente tenga que cambiar la organización desde una nueva ética.

Lo que nunca deseáramos para la sociedad de hermanos es un liderazgo ni como el que desarrollo Hitler ni como el que estructuró Jomeini en Irán. El líder de una sociedad de hermanos debe entender que el sistema empresa-familia es una cuestión que beneficia a todos y no sólo al que lidera.

La comunicación a través de la organización y el liderazgo

Dentro de organizaciones bien estructuradas la responsabilidad se sabe donde queda residenciada, así como el modo de fluir la comunicación y cómo y quién toma ciertas decisiones. Este tipo de empresas dispone de un organigrama bien definido a lo largo de cuyos niveles se diferencian claramente los niveles de liderazgo y quiénes son los seguidores. El poder reside en la cúpula y este poder premia o castiga. La comunicación vertical entre líder y seguidor es nítida y el modo de supervisar actuaciones también. En este tipo de estructuras es de esperar el liderazgo de una persona transaccional. Sin embargo, en la sociedad de hermanos, no siempre aparece este tipo de flujo de comunicación y de órdenes y supervisión, pues los hermanos son altos ejecutivos a la par que miembros del Consejo de Administración. En la sociedad de hermanos aparece una organización poco estratificada, pues el poder se deriva de la persona y no del puesto que esta ocupa en la organización, cuando se trata de un familiar. Entre hermanos se demanda igualitarismo, colaboración, trabajo en equipo y transparencia comunicativa. **¿Qué hace una organización así en un entorno estable y qué hace en un entorno caótico y variable?**

Cuando la autoridad está dispersa como ocurre muchas veces en una sociedad de hermanos, con una teoría de decisiones descentralizada y en la que unos idealizan los objetivos y otros no, desaparecido el padre, líder carismático, **¿Qué tipo de liderazgo necesitamos?** Un líder carismático que haga compartir valores e ideales o un líder transaccional que consensue los intereses de los hermanos.

Nos hemos encontrado en la realidad ambos tipos de liderazgo dirigiendo una empresa fraternal con organización igualitaria entre los familiares o una combinación de ambos.

Las características de los procesos y funciones requieren cierto tipo de liderazgo.

Las empresas familiares, como hemos dicho, se pueden dotar de una organización burocrática en la que las tareas son rutinas altamente especializadas. Cuando lo que se busca es la eficiencia y la racionalidad económica lo normal es que el contenido de los trabajos, procedimientos y tareas sea estandarizado. No tiene sentido que el líder infunda la escala de valores en tareas rutinarias. Ante este tipo de organización y tareas no cabe un liderazgo visionario sino más bien transaccional buscando llegar a acuerdos tales como reducir costes, ganar cuotas de mercado, acceder al canal más rápidamente, etc.

Como las tareas están bien definidas es fácil fijar objetivos, medir el avance hacia las metas prefijadas y delimitar un sistema de incenti-vación.

En algunas empresas familiares encontramos organizaciones laxas y desestructuradas, que no necesariamente acompañan a un entorno incierto. Esta laxitud organizativa, incluso en un entorno estable, hace que la definición de tareas cambie con frecuencia y que nadie dentro de su organización sepa quién es elemento de referencia, apareciendo órdenes y contraórdenes cruzadas y cortacircuitos en la cadena de mando. Dado que existen pocas reglas y además apenas se cumplen, cada familiar trabaja mediante autodeterminación y no mediante con-senso. Si el entorno es volátil puede tomar sentido esta capacidad de improvisación, pero no cuando el entorno es estable. Es obvio que si el entorno es incierto y volátil precisemos de una organización que desarrolle tareas creativas, pues en esa tarea creativa se descubren nuevos caminos y oportunidades. En este caso la implantación de este tipo de imaginativas tareas requiere la presencia de un liderazgo imaginativo y carismático. Como enfrentarse a un horizonte incierto exige compromiso y esfuerzo de toda la organización, se necesita para ello un liderazgo que no sea ambiguo y que alinee valores, procedimientos y objetivos. Ocorre, sin embargo, que en sociedades fraternales afloran los dos tipos de liderazgos, personificados en los hermanos; así un hermano ejerce un liderazgo transaccional en tanto que el otro, estimula a los seguidores desde su visión del futuro. Ambos liderazgos suelen chocar entre sí sea en entornos estables sea en entornos caóticos e inciertos. Sobre esta cuestión nos extendernos más adelante.

Correspondencia entre liderazgos y evaluación de actuaciones

Cuando la organización es burocrática el funcionamiento descansa en sistemas de control que orientan las tareas hacia objetivos me-dibles que serán recompensados, si se alcanza, o serán penalizadas o no reconocidas en caso contrario. En este tipo de organizaciones todo el mundo conoce los criterios de valoración de sus actuaciones. En este tipo de empresas la presencia de un liderazgo utilitarista y transaccional es recomendable. Por el contrario en organizaciones no burocráticas el control no es sistemático ni predefinido, sino que reside en el autocontrol de cada persona; por ende los criterios de valoración son muy subjetivos y fijados a largo plazo, debido a la incapacidad para determinar las responsabilidades de cada tarea por la comple-jidad y novedad de las mismas o por las exigencias cambiantes del entorno. Es obvio que cuanto menor sea el grado de definición de las

tareas en el seno de una organización mayor deberá ser la influencia del líder para que la organización funcione, pues es el liderazgo el que infunde claridad, consenso y compromiso a la par que alinea voluntades y esfuerzos. Esta proposición no se cumple en muchas empresas familiares que tienen una ambigua definición de tareas y funciones y no existe un liderazgo carismático, que convoque a los empleados a la misión deseada sino que se lidera desde la anomia o desde un liderazgo transaccional que no ha predefinido las reglas de juego internas en la organización.

¿Cómo conseguir un liderazgo eficaz en una sociedad de hermanos?

Los estudios de investigación indican que en condiciones de incertidumbre es mucho más eficaz un liderazgo visionario, capaz de dar respuesta a las cambiantes exigencias del entorno, que lo es un liderazgo transaccional. Cuando la organización se enfrenta a un ambiente cambiante el liderazgo visionario infunde sentido de misión y moviliza a los seguidores para dar respuesta a los cambios. Este líder persuasivo consigue movilizar voluntades, para resolver situaciones complejas en un mundo cambiante e incierto. Este tipo de liderazgo puede patológicamente llevar a la organización a tal grado de desarticulación que la transforme en un espacio de pura anarquía.

Contrariamente a la situación anterior, cuando el entorno es estable, el liderazgo transaccional suele ser más eficaz. También en estas condiciones el liderazgo transaccional puede conducir y provocar consecuencias perjudiciales a la organización pues es incapaz de anticipar ciertas contingencias que van a sobrevenir. Tan adheridos están todos a la rutina que el líder es incapaz de responder ante ciertos choques o impactos procedentes de entorno familiar o del entorno político-social en que se mueve la empresa, eliminando toda posibilidad de respuestas adaptativas.

¿Se puede liderar de modo visionario una organización burocrática?

La expresión del liderazgo, sea carismática sea transaccional, se puede predecir a partir de las circunstancias que caracterizan a la organización que supervisa y dirige el referido líder. Parecería sensato esperar un ejercicio del liderazgo de modo coercitivo en empresas familiares burocráticas en tanto que si la empresa no está orgánicamente estructurada debería esperarse un liderazgo imaginario y carismático, incapaz de imponer restricciones a los seguidores y, sin

embargo, capaz de impulsar la autodeterminación. Las modernas teorías sobre el liderazgo carismático hablan de que este puede ser personalista o social. Un líder social, dice la teoría, ama y desea el poder pero exhibe un nivel bajo de autoritarismo, permite alta estima y tiene bajas dosis de maquiavelismo. El liderazgo social busca objetivos de servicio al grupo y llama a sus seguidores a conseguir un futuro mejor; intenta gobernar como primun inter pares; trabaja a través de sistemas de autoridad establecidos, estimula intelectualmente a sus seguidores y reconoce sus necesidades. No le importa que aquellos cuestionen creencias y puntos de vista.

Contrariamente el líder carismático personalista tiene grandes ansias de poder; exhibe un elevado autoritarismo; es maquiavélico en grado sumo; es altamente narcisista y no respeta la autoestima de sus seguidores. Los objetivos de la organización se fijan en sus propios intereses personales, gobierna de modo totalitario, no acepta que cuestionen sus propuestas y cuando reconoce las necesidades de un seguidor es para lograr satisfacer su propio egoísmo. Le importa un bledo los procedimientos previamente establecidos y no respeta ni derechos ni sentimientos de otros. He observado este liderazgo en varias sociedades fraternales.

El liderazgo carismático personalizado se da en empresas burocratizadas, en tanto que el liderazgo socializado se da más en empresas no burocratizadas, en las que se enfatizan procedimientos más igualitarios y se estimula el trabajo en equipo. En una organización burocratizada se da gran importancia a la autoridad jerarquizada, a una separación clara entre niveles jerárquicos. Es de esperar que en este tipo de organizaciones se de el abuso de autoridad con más frecuencia. En este tipo de organización es tan clara la estratificación social que la separación psicológica entre jefes y subordinados es muy nítida, de modo que los de arriba ven a los de abajo como verdaderos inferiores. Dada la distancia psicológica entre el líder y sus seguidores, se permite a los líderes ser arbitrarios y disciplinarios, así que se usa la autoridad como una obligación y a los subordinados les toca obedecer. De esta forma los que tienen algún poder lo ejercen de modo coercitivo. En este contexto un líder carismático personalista tiene un amplio campo de juego, carácter que no es fácilmente admitido en una sociedad de hermanos.

ASPECTOS POSITIVOS DE LA INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL NEGOCIO

El equipo de dirección de la empresa familiar, cuando está en manos de familiares, tiene una dinámica singular que sirve para crear cierto tipo de relaciones sociales que dan lugar a una mayor cohesión, más potencialidad, los conflictos son entre funciones y no por valores y el consenso estratégico es participado. El carácter familiar sirve como ventaja singular pues hace que el comportamiento del equipo familiar gerencial sea más efectivo que en el caso de empresas no familiares. Esta singularidad positiva es diferente en la empresa familiar parental que en la sociedad de hermanos o de primos hermanos.

¿Cómo influye la homogeneidad y heterogeneidad del comité ejecutivo familiar en esa ventaja competitiva? ¿Depende de la estabilidad del entorno?

La homogeneidad es buena en entornos estables en tanto que en entornos dinámicos es mejor la heterogeneidad. El nivel de dinamismo del entorno actúa como moderador de la relación consenso-acción. La homogeneidad familiar corre el peligro de pensar en grupo con la incapacidad de incorporar perspectivas externas en la toma de decisiones, partiendo de presunciones obsoletas y actuando con racionalidad muy limitada.

¿Es el carácter familiar un atributo, singular, inseparable, lleno de sinergias, difícil de copiar, lo que le da la posibilidad de ser en sí mismo una ventaja competitiva? ¿Todas las empresas familiares lo tienen?

Las actuaciones de la empresa familiar reflejan las características y acciones del equipo familiar que está en la alta dirección, pues su dinámica como colectivo impacta directamente en el rumbo y resultados de la empresa. El comportamiento del llamado grupo de la alta dirección influye en la evolución de la empresa familiar. La dinámica del grupo influye en el rumbo de la empresa. La dinámica de grupo tiene que ver con la cohesión del mismo, el conflicto interno al grupo, la creencia sobre la fortaleza del grupo y el consenso sobre el propósito o conocimiento compartido de estrategias.

El mayor o menor sentido de familia fortalecerá o debilitará la cohesión del grupo, que tiene que ver con el choque generacional y la dispersión de la propiedad. Cuando los padres están presentes se

fortalece el sentido de grupo en tanto que este sentido se debilita en la sociedad de hermanos. Los grupos homogéneos deberían ser menos conflictivos pues la visión es coparticipada, defendida y comunicada. La familia fomenta la confianza y los valores compartidos. Cuanto más cercano sea el grupo más se compartirán los valores. (Exhíbita 17)

Exhíbita 17: Cohesión y coparticipación en valores

La cohesión:	<p>Es el grado en que los miembros de un grupo se atraen mutuamente. La cohesión condiciona la actuación de un grupo.</p> <p>Un grupo cohesionado trabaja bien, reacciona rápidamente, es más flexible, utiliza técnicas avanzadas para resolver asuntos y son muy productivos y eficientes. La cohesión depende de las relaciones entre los miembros y del grado mutuo de confianza. Existe mayor cohesión en la familia parental que en la sociedad de hermanos.</p>
El conflicto:	<p>El conflicto en el seno del grupo es funcional y necesario. Cuando el conflicto es por enfrentamiento de ideas (cognitivo) hace que se enfrenten modos de actuar para lograr un objetivo. Esto es útil al equipo. Cuando el conflicto es de tipo relacional entonces el conflicto tiene efectos negativos. El conflicto relacional tiene que ver con gustos, afectos y desafecciones que son de carácter personal y duraderos. El conflicto sobre ideas es funcional y el de relaciones disfuncional. Cuando el conflicto es relacional aparecen viejas rivalidades. La ventaja de la familia desaparece cuando el conflicto es relacional.</p>
Poder del grupo:	<p>Nace de la visión compartida y de la confianza mutua, lo que le aporta singularidad. La motivación es elevada y el compromiso fuerte.</p>

Los hermanos sean unidos, porque es la ley primera. Tengan unión verdadera en cualquier tiempo que sea, porque si entre ellos pelean los devoran los de ajuera.

Martin Fierro.

LA LÓGICA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL SENO DE LA SOCIEDAD DE HERMANOS

Para entender este proceso lo vamos a diagramar a continuación. Las hipótesis son las siguientes y se han tomado de M. Casson (1991)⁹³

1. El fundador o sucesor en la empresa familiar, líder de la familia empresaria, (sociedad fraternal) busca aumentar los resultados a través de dos costes; **uno**, el esfuerzo de los familiares integrantes del grupo y, **otro**, el coste en que incurre el fundador o sucesor para monitorizar y/o manipular al grupo familiar.
2. **Hay un umbral mínimo de actuación del líder del grupo**, por debajo del cual ni el miembro más sensible de la familia estaría dispuesto a prestar su esfuerzo y su contribución. Ese coste umbral del líder es $\Pi < e - \Delta y$ ⁹⁴; es decir, que si el esfuerzo que realiza un familiar es mayor que el producto marginal que recibe por ese esfuerzo, no contribuirá ni se sentirá culpable a no ser que haya presión del líder superior a esa diferencia. (Es el caso de igual retribución a desigual esfuerzo en la sociedad de director-fundador y en la sociedad de hermanos)
3. Las intensidades de manipulación del líder Π , superiores a $e - \Delta y$, harán que se produzcan contribuciones por parte de los familiares,

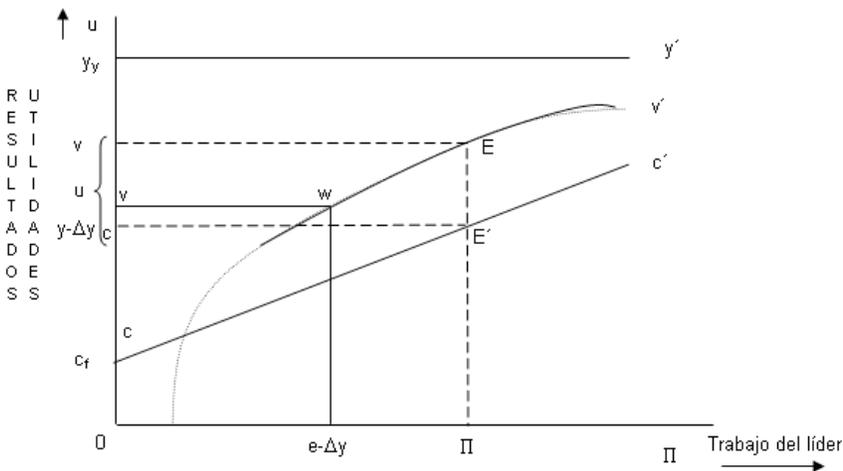
⁹³ M. Casson 1991. "The economics of business culture: Game Theory, Transactions Costs and economic performance". Capítulo 2. "How leaders inspire achievements" pp. 29-52. Clarendon Press Oxford.

⁹⁴ El producto marginal, Δy , del familiar activo tiene que ser superior al valor de su esfuerzo. Si no es así y la compensación que recibe Δy es menor que el esfuerzo, se inhibirá: En este momento el hermano que lidera debe hacer una presión Π superior a esa diferencia ($e - \Delta y$) a fin de estimular al familiar activo.

que darán resultados decrecientes. Cuanta más presencia del líder se de (Π) más familiares cruzarán la frontera de no cooperar a la zona de cooperar. Esto nos indica la necesidad del padre o del hermano de ejercer la presión de líder sobre el que no hace suficiente esfuerzo y ejercer el liderazgo de modo eficiente.

Como consecuencia de estas hipótesis se puede diagramar la evolución de los resultados que el líder familiar obtendría a través de una actividad creciente de su influencia.

Figura 22: Relación entre la presión del líder y el resultado



Este diagrama representa la evolución del valor de los resultados esperados y el coste total en que incurre el líder cuando desarrolla su labor de manipulación y monitorización como tal líder.

1. La evolución del valor de los resultados obtenidos evoluciona según el segmento $\mathbf{v w v'}$. El segmento $\mathbf{v w}$ indica que no hay respuesta de los familiares del grupo a sus apelaciones, como líder, porque el esfuerzo θ^{95} de liderazgo es menor que la diferencia que existe entre el esfuerzo del individuo y el producto marginal derivado de dicho esfuerzo. **Si $\Delta y > e$, no se necesita que el líder actúe pues si el miembro es honrado, colaborará porque recibirá Δy que es mayor que e .**

⁹⁵ θ representa el nivel de esfuerzo del trabajo Π del líder.

2. La línea yy' indica el producto, que se puede obtener de cada persona, como máximo, cuando está esa persona totalmente integrada.
3. La utilidad para el líder será máxima cuando la distancia entre lo que obtiene por el individuo (wv') y coste incurrido (cc') sea máxima y eso se da en EE' a un nivel dado de Π , actividad o intensidad de liderazgo, que se corresponde a un nivel de utilidad en el que el coste marginal en que incurre el líder sea igual al resultado marginal que obtenga de su seguidor.

Discusión de este paradigma en la sociedad fraternal:

1. En el seno del grupo familiar podemos observar varias variables y cuantificarlas; a saber:
 - a) La intensidad del trabajo del liderazgo familiar bien mediante manipulación bien mediante monitorización, según el grado de carisma que tenga el líder (Π).
 - b) La producción que cada uno de los miembros de la familia aporta al grupo empresarial (V).
 - c) Como el esfuerzo individual de cada miembro de la familia e no se puede fácilmente observar, tendremos que hacer una hipótesis sobre la tasa de desvinculación o de no cooperación dentro de la familia a pesar del llamamiento y esfuerzo Π del líder.
 - d) Es obvio que el líder familiar conoce su función de utilidad $u=v-c$
2. Es fácil entender que, si se dan cambios en el coste de liderazgo c , también cambios en el sistema de premios y castigos al esfuerzo e de cada miembro de la familia, se producirán cambios en el producto marginal, que van a afectar la intensidad de la función de liderazgo, θ , a la tasa de inhibición de familiares, q , y a los resultados v y u . Ocurre en la empresa familiar con frecuencia que no se dan cambios en el sistema de premios y castigos al esfuerzo e de cada miembro, con lo que se produce con frecuencia la inhibición y defección del más esforzado y eficiente.
3. Esas influencias se diagraman con signos a continuación para un esfuerzo e , dado:

Figura 23: Influencia del coste de liderar y del esfuerzo del familiar sobre las variables denominadas en cada fila de la primera columna.

	Coste de manipulación	Esfuerzo Familiar	Producto marginal Δy	
	C_v	e	$(e < 2\Delta y)$	$(e > 2\Delta y)$
1º Intensidad del trabajo del líder Π	-	+	-	+
2º Tasa de inhibición q	+	+	-	-
3º Resultados v	-	-	+	-
4º Utilidad del líder	-	-	+	-

- a) Es obvio que si C_v aumenta para el líder, su intensidad de liderazgo disminuirá y, por tanto, la tasa q de inhibición aumentará, y, por ende, disminuirán los resultados v y la utilidad u del líder. (Lectura de la primera columna de la figura utsupra).
- b) Es obvio también que, si el esfuerzo e exigido al familiar aumenta, solo se logrará con una intensidad mayor de la función de liderazgo. Pero si el esfuerzo e necesario es mayor, muchos se inhibirán, de modo que tanto los resultados como la utilidad del líder caerán. (Así se interpreta la segunda columna de la figura utsupra). Sucede ante un padre o un hermano exigente, que está controlando el día a día operativo de cada familiar con resultados contraproducentes.
- c) Si el producto marginal crece se pueden dar dos situaciones:
 - c.1) que el esfuerzo exigido sea menor que el doble del producto marginal, entonces no hay necesidad de aumentar la presencia del líder y la tasa de defraudación caerá.
 - c.2) que el esfuerzo individual exigido sea superior al doble de su producto marginal, entonces el líder tendrá que aumentar su presencia, caerá la tasa de fraude y también los resultados y la utilidad del líder.

¿De qué depende la productividad marginal del esfuerzo de cada familiar, el coste de ese esfuerzo individual y el coste de ejercer el liderazgo? Pues va a depender de los atributos del líder, de las características del grupo familiar y de la situación específica de la empresa y su entorno⁹⁶.

A continuación se va a diagramar para que sea entendido. (Figura 24)

⁹⁶ Sirva en este momento lo leído sobre la empresa familiar y su entorno, la cultura de la familia empresaria y los atributos de liderazgo en la primera parte de este libro.

Figura 24: Mecanismos de transmisión

Especificidades	Costes		Productividad marginal del esfuerzo
	De liderazgo	De esfuerzo	
<u>Específica del líder</u>			
Grado carismático	+		
<u>Específica del grupo</u>			
Costes de intracomunicación	-		
Nivel medio de sensibilidad	+		
Fortaleza del individuo		-	
<u>Específica de empresa</u>			
Trabajo no profesional		+	
Clima hostil		+	
Seguridad individual			+

1. Puede observarse la importancia del carisma del líder y, por tanto, el grado de aceptación y seguimiento de los familiares. Un elevado carisma reduce el coste de ejercer el liderazgo (intracomunicación) y, por tanto, la presencia animadora del líder será óptima. Es obvio que un líder de elevado carisma en un entorno de mala comunicación entre sus miembros conducirá a que el líder contacte menos con el grupo. Por el contrario, si los familiares son muy sensibles a los esfuerzos del líder, a este no le importará aumentar su esfuerzo como tal. (Interpretación de la columna primera de la figura ut supra).
2. También es obvio que el coste del esfuerzo del individuo de la familia que sigue al líder es relevante. Sobre el coste del esfuerzo tendrá mucho que ver la capacidad de cada individuo así como el ambiente hostil o no dentro de la familia y el nivel de organización de la empresa. Si un familiar trabaja en un ambiente empresarial familiar hostil y en una empresa desorganizada el coste en términos fisiológicos y sociológicos del esfuerzo es elevado. (Interpretación de la segunda columna de la figura ut supra)
3. Por último, debemos entender que un aumento de productividad pudiera ser peligroso si no se dan seguridades. Todo familiar trabajará mejor no solo con una red de seguridad franca sino económica y psicológica. (Interpretación de la tercera columna de la figura ut supra)
4. También es obvio que la evolución de las variables reseñadas van a depender del estado de liderazgo familiar existente.

La intuición de que la ética del trabajo⁹⁷ es más efectiva a la hora de mantener una alta productividad que la de un líder materialista

⁹⁷ Ver el capítulo “el juego del liderazgo” para diferenciar las funciones de utilidad del líder que son materialista, utilitarista o de la ética del esfuerzo.

estricto es bien clara. Un líder materialista estricto se tiene que dedicar más y manipular más al grupo que un materialista lato, sencillamente porque el primero no toma en consideración el coste del esfuerzo ni la penalización en tanto que el segundo si toma en consideración, al menos, el coste del esfuerzo. Lo mismo ocurre cuando se compara con el líder utilitarista, porque este no sólo toma en consideración el coste del esfuerzo sino también el castigo. **Cuando hay que exigir una ética del trabajo y el líder actúa como materialista entonces va a obtener un mayor grado de inhibición de la familiar.** Esta situación se da con frecuencia cuando el líder exige esfuerzo tras esfuerzo a sus familiares sobrepasando el umbral ético de conciliación del trabajo con la familia.

¿Cuáles son los estándares a aplicar a cada miembro del grupo familiar?

Es normal que en el grupo familiar se den diferentes capacidades individuales, por tanto, sus esfuerzos individuales y sus productividades individuales vendrán afectadas por sus capacidades. **Cuando la productividad de un familiar comprometido depende de su capacidad, pero no la productividad marginal de su esfuerzo, tendremos tremendas complicaciones.** Si la norma que se fija es una norma media de resultados sucederá que aquel familiar con alta capacidad logrará pronto el objetivo y tenderá a holgazanear pues no necesita mucha dedicación para alcanzar el producto fijado.

Paradójicamente ocurrirá lo mismo con los familiares de baja capacidad; no se comprometerán pero por razón diferente, pues ni aún con dedicación lograrían realizar su trabajo. Sólo los más sensibles entre los de baja capacitación harán un gran esfuerzo para lograr el objetivo. Lo mismo sucederá a los más capacitados si están concienciados. **Superarán el objetivo aquellos familiares normales, lo inteligentes no comprometidos y los menos preparados, pero comprometidos.**

Con ello quiero decir que en el seno de la familia se ampliará la dispersión si los logros, como es natural, dependen de las capacidades y de la sensibilidad ante el compromiso. Esta dispersión exige fijar diferentes responsabilidades a los familiares y diferentes retribuciones a sus esfuerzos, filosofía que no es común en la empresa familiar del entorno de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar en la Universidad de Córdoba, en lo que respecta a la compensación de dicho esfuerzo.

La necesidad de un cuadro de mando.

Nuestra recomendación al líder de la familia es la de diseñar un sistema de monitorización en lugar de un sistema de manipulación. Hay líderes familiares, sobre todo el fundador, que, en lugar de montar un sistema objetivo de supervisión, manipulan a sus familiares. Para ello tiene que diseñar un mecanismo de recogida de información y señales (cuadro de mando) y un sistema de retribución material y de penalización, de tal modo que el sistema de incentivos vaya ligado al nivel de esfuerzo observado por resultados. **¿Qué sistema de retribución diseñar?**

1. El líder familiar podría apropiarse de todo el resultado. Eso sucede en el caso del director-fundador poseedor de todo el capital, cuando se retribuye, según el esfuerzo, con un salario fijo y unos bonos variables por resultados. Situación en el seno de la familia empresaria muy complicada por razones culturales.
2. El líder familiar se queda con todo el producto y subvenciona a los hijos y familiares dedicados, sistema bastante frecuente en muchas familias, lo que genera grandes tensiones.
3. El líder diseña un sistema de penalización **m** al que no logra el objetivo o se inhibe u holgazanea, que tiene que ser creíble y que se sepa que se va a aplicar, pues de otro modo no funcionará, en el seno del grupo familiar. Esto sólo funcionará si existe un protocolo firmado. Este sistema da gran fuerza y poder al líder no carismático y se tendrá que asegurar un sistema para evitar el abuso de poder del líder en el seno de la familia. Lo recomendamos específicamente para la sociedad de hermanos y para el consorcio de primos hermanos.

Nosotros creemos que de las tres alternativas la más operativa, cuando no tenemos un liderazgo carismático (caso de sociedad fraternal o de sociedad de primos hermanos), es la tercera; es decir, diseñar un sistema objetivo de penalizaciones sabiendo que la multa **m > 0** y que el familiar se dedicará y comprometerá si $m \geq e - \Delta y$,

4. Los datos exigidos por el cuadro de mandos son los siguientes:

Estrategia del familiar	ESTRATEGIA DEL LÍDER		
	Retribuciones materiales normales	Multa	Retribuciones materiales totales
Comprometerse	y-e	0	y-e
Inhibirse	y-Δy	-m	y-Δy-m

Si el familiar se inhibe va no sólo a no recibir mayor compensación sino que además será penalizado con una multa; es decir, no sólo no recibirá los bonus correspondientes Δy , que perderá, sino que se le penalizará.

5. Es obvio que el coste fijo de instalar el cuadro de mando para cada individuo es independiente del tamaño de la multa. Así que el coste de monitorización será nulo si no tenemos multa alguna. Pero monitorizar a cada individuo, si fijamos un sistema de penalizaciones, tendrá un coste fijo C_f función del número de familiares en el trabajo.
6. El cuadro de mando debe conseguir con una multa m determinada, $m > e - \Delta y$, lo siguiente:
 - 6.1) que $q = 0$, siendo q la tasa de familiares que se inhiben o defecionan
 - 6.2) que $v = y$, que el valor producido sea igual al producto y
 - 6.3) que $u = v - c_f$, siempre que $c_f < \Delta y$, que la utilidad será positiva si el coste de montar la supervisión es menor que la productividad marginal, Δy , lograda.

pues el familiar se dedicará si $(y - e) > (y - \Delta y - m)$, de modo que se esforzará si $m > e - \Delta y$, de tal modo que se necesitará información sobre Δy , C_f y no sobre el esfuerzo del individuo e , sino sobre su contravalor el salario o sueldo que recibe, a no ser, que todo lo parte de Δy se le asigne al familiar. Será difícil implantar en la sociedad de hermanos un sistema de dirección u compensación por objetivos y de penalizaciones.

La transmisión del liderazgo a la generación de primos hermanos

El reto de la sucesión reside, en parte, en que el sucesor tiene que adquirir el conocimiento clave del predecesor y habilidades para mejorar o al menos mantener los resultados y organización de la empresa familiar. Esta transmisión del conocimiento del predecesor es fuente de ventaja competitiva y debe no solo protegerse sino transferirse de modo adecuado. (K. Cabrera y otros, 2001)⁹⁸

⁹⁸ K. Cabrera-Suárez, P. De Súa-Pérez y D. García-Almeida-2001. "The sucesión process from resource and knowledge-Based view of the family from". Family Business Review 14 (1):37-46.

Hoy sabemos que la gestión estratégica basada en los recursos de la empresa es una nueva óptica para analizar las ventajas competitivas. La empresa familiar dispone de una cesta de recursos complejos e intangible, muy dinámicos, que son una de sus fuentes de ventajas competitivas.

Una de estas ventajas es el elevado grado de dedicación e y compromiso que los miembros de la familia asignan al negocio. Los clientes y proveedores dan una gran valor a este alto grado de compromiso responsable y ello deviene en una ventaja competitiva. Muchas empresas familiares tienen su propio modo de hacer negocios, que no son otra cosa que el resultado de disponer de unos activos que son invisibles, de gran valor, específicos e inimitables y que les sirven para diseñar unas estrategias específicas. La empresa familiar dispone de ciertos recursos estratégicos y capacidades como son el compromiso, su escala de valores compartidos, su paradigma relacional basado en la confianza, su reputación, que le sirven para plantear su futuro a largo plazo. El carácter familiar es el origen de esta cesta de recursos y nace de la específica interacción entre familia y empresa. Reconocido todo esto, es fácil de ello derivar el siguiente corolario: **este saber hacer específico de la empresa familiar es un activo estratégico porque es difícil de imitar y ser apropiado por otro; es escaso y además no se puede vender y comprar.** El gran problema de la empresa familiar es el de que no sabe, en cada caso concreto, como adquiere, organiza, protege y aplica su conocimiento. Aún peor que esto, es el no saber el modo de transferir este **saber hacer** a la siguiente generación. En la empresa familiar hay grandes dosis de conocimiento no explicitado; es decir, en la empresa familiar se sabe mucho más de lo que se dice, sobre todo en los fundadores y viejos familiares ejecutivos. Los fundadores o los predecesores han adquirido grandes dosis de conocimiento, habilidades y capacidades de liderazgo de su experiencia interactiva con el entorno, que no están en ningún lado explicitadas. La cesta de recursos familiares definidos tiene que ser transferida a los sucesores para hacer a la empresa familiar aún más competitiva. Pero esta cesta de conocimientos al ser tácita no es fácil de transferir pues no existe un lenguaje codificado para ello ni un método eficaz de transmisión, ni un sistema de valoración objetivizado de modo general, salvo raras excepciones

Las barreras nacen de la dificultad de comunicación entre el emisor (predecesor) y el receptor (sucesor). Los conocimientos adquiridos por el predecesor son ambiguos e incluso sus aplicaciones no se pueden probar con facilidad. El predecesor, verdadera fuente de conocimiento, no tiene vocación de pedagogo ni motivaciones para ello dejando

de ejercer este tipo de liderazgo. El sucesor a veces tampoco es un receptor motivado ni con capacidad para absorber la transferencia de conocimientos adquiridos por el predecesor. Además de todo esto, en el seno de la familia y de la empresa no se da un ambiente organizativo capaz de facilitar esa transferencia de aquellas maneras de hacer las cosas, pues no funciona el Consejo de Administración, el Comité de Dirección, ni tampoco un sistema de dirección por objetivos.

Por todo lo que antecede es recomendable que en el seno de la familia se diseñe un modelo⁹⁹ de transferencia de conocimientos y de supervisión, como recurso estratégico para triunfar. Sobre todo hay que diseñar un modelo para transferir a la siguiente generación el conocimiento tácito (rutinas y modos de relación con agentes específicos). La necesidad de poner en marcha un método de transferencia de conocimientos reside en la constatación de la frecuente falta de comunicación entre el predecesor y los posibles sucesores en el seno de la empresa familiar. Se necesita un método que potencie las relaciones entre predecesor y sucesor basado en el respeto mutuo, la compensación biyectiva y la complementariedad de sus conocimientos, pues así se facilitará la transferencia del conocimiento tácito. Esta es una de las funciones y esfuerzo que debe realizarse desde el liderazgo.

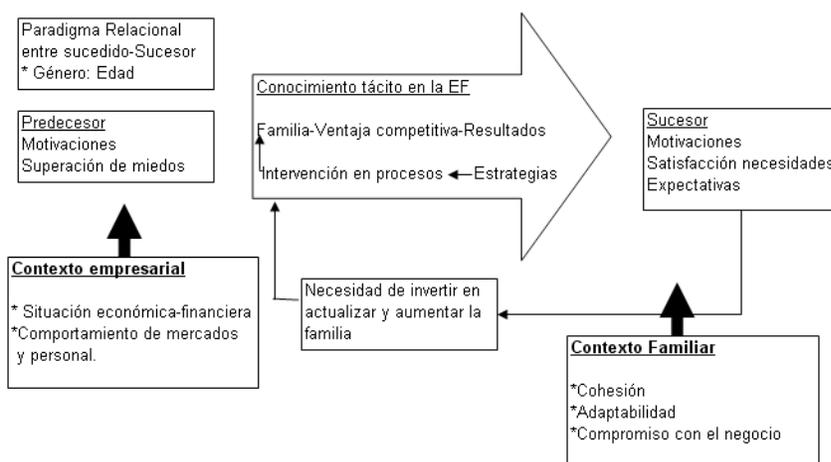
La ambivalencia de la relación de filiación entre concebir al padre como modelo a la par que como rival obcecan las relaciones, de modo que el método de transferencia del conocimiento estratégico debe tomar en consideración esta peculiar relación. La edad que distancia al predecesor y al sucesor, el género, la motivación de cada uno de ellos, la percepción equivocada del respeto mutuo que se profesan son factores que nublan las relaciones entre líder y subordinado. El modelo que se diseñe para transferir esos conocimientos tácitos y de recursos intangibles debe tomarlos en consideración para moldearlos.

El modelo de participación de Cabrera-Suárez (figura 25) exige que cada familiar entienda la lógica simbólica con que se inició este capítulo. La ventaja competitiva que representa el carácter familiar se transformará en desventaja si no se implementa un sistema de evaluación individual, pues el grado de defección crecerá en ausencia de una clara dirección integrada por objetivos. En el caso de una

⁹⁹ Ver el modelo de la figura 25, tomado de K. Cabrera-Suárez y otros, 2001. *Ibidem*.

empresa familiar el liderazgo entre hermanos debe contemplar la preparación de los sucesores, sean hijos sean sobrinos. Para ello ha de entenderse que se necesita no sólo un sistema de monitorización sino también un diálogo permanente entre líder y candidatos a tomar la dirección, sabiendo de la necesidad de explicitar todo el conocimiento tácito adquirido en el ejercicio del liderazgo. Si esta transmisión o explicitación se hace difícil de padre a hijo, más difícil se hace de tío a sobrino en la sociedad de hermanos.

Figura 25: Paradigma de transmisión del conocimiento tácito al sucesor (Modelo de Cabrera-Suárez)



*Errar sin enmendarse es lo que se llama error.
Si cometes una falta, no tengas vergüenza en
enmendarla.*

Confucio

LA TENSIÓN EN LA SOCIEDAD DE HERMANOS

Cuando en un grupo empresarial familiar se producen tensiones suele ocurrir que un par de familiares juegan una especie de un juego entre dos no cooperativo. Cada miembro de la familia puede decidir ser "honrado" o "defraudador". Todos sabemos que solo en condiciones de mutua honradez se puede producir la cooperación entre ese par de familiares, como es el caso de la sociedad de hermanos.

Si enfocamos la relación en el seno de la empresa familiar como un juego convencional, la relación mutua o dicho juego se podrá definir por la naturaleza de los incentivos materiales y espirituales que el comportamiento lleva consigo.

No es normal que en la familia empresarial se produzcan juegos del tipo del Dilema del Prisionero, en cuyo sistema de incentivos siempre merece la pena defraudar o traicionar al otro. En este tipo de relación si un familiar confía y cumple el otro se aprovecha e incumple o bien si uno defrauda el otro no entrega su contrapartida; de modo que, en este tipo de relación de plena desconfianza, ser honrado no es la mejor política. Tampoco en el seno de la familia empresarial la relación mutua es como la que tenemos con una aseguradora, en la que el asegurador es honrado si el asegurado también lo es y viceversa. Este tipo de relación, sin embargo, se da con más frecuencia. Un familiar coopera (es honrado) cuando el otro también coopera. Basta con que uno de los familiares defraude al otro para que la relación se derrumbe. Consecuencia de estos comportamientos es la fragmentación de la empresa, su venta o liquidación. En este tipo de relación entre dos familiares, cuando es del tipo de la definida como

de aseguramiento, si una de las partes es honrada y cumplidora, no merece la pena a la otra defraudar o incumplir, en tanto en cuanto el producto que se obtiene de la cooperación es mayor que el coste incurrido por cooperar. Es decir, en el seno de la familia empresarial se dan relaciones del siguiente tipo: "yo quiero, si tu quieres y yo no quiero si tu no quieres".

¿Hay relaciones entre padres e hijos o entre hermanos del tipo yo quiero, si tu quieres y yo no quiero si tu no quieres? En muchas relaciones familiares el mejor camino sería que los dos cedieran para evitar una colisión y que luego echaran una moneda al aire para ver quién pasa primero o la de hacerse una mutua concesión repartiéndose la diferencia de lo pretendido por ambas partes, pues es mejor hacer la transacción que no hacerla. En nuestra experiencia, como consejero familiar, me he encontrado con juegos como los del dilema del prisionero, pocos, pero en los que lo mejor sería defraudar. Eso ha llevado a la familia incluso a los tribunales. Con bastante frecuencia y en ciertas etapas de la vida de la empresa familiar he encontrado relaciones de aseguramiento mutuo, verdadero mutualismo entre los familiares. Suele ser bastante frecuente cuando se da rivalidad entre hermanos, relación de gallos de pelea; la única salida inteligente es la de ceder el camino o partir las diferencias, por eso he ayudado a vender la participación de alguna de ellas.

¿Es posible pasar de esos tipos de juego al juego de la armonía, en la que la relación exhibe preferencia de las partes por la honradez, independientemente de que la otra parte defraude? Es muy difícil este tipo de altruismo entre familiares si únicamente contemplásemos incentivos materiales. Para conseguir desarrollar unas relaciones armoniosas dentro de la familia empresarial tiene que existir una penalización suficientemente fuerte para el culpable de tal modo que siempre merezca la pena ser honrado. Cuando al incumplimiento se asocia una culpabilidad y una pena, la honradez en la relación será la norma, independientemente de que un familiar tenga la tentación o no de defraudar y la cacofonía o la falta de diálogo y cooperación entre las partes desaparecerán.

El modelo familiar en una sociedad de hermanos

En toda familia empresarial se da la existencia de un liderazgo que reside en el fundador o en un sucesor aceptado. La relación del líder familiar con sus seguidores familiares puede ser de dos tipos. En una, el líder familiar no puede controlar las percepciones y susceptibilidades de sus familiares ante su acción de liderazgo; en la otra, el líder pue-

de conseguir normalizar las creencias de quiénes le siguen mediante una adecuada y conocida estrategia; es decir, en una situación unos seguidores son optimistas o pesimistas de modo no previsto y, en la otra, el pesimismo o el optimismo de los seguidores ante el influjo del líder se puede predecir de modo normal.

Es normal en la empresa familiar que la participación de los familiares en el grupo venga obligada y no sea fácil optar por salir de ella. La empresa familiar es un grupo de tamaño de n familiares, en cuyo seno se pueden producir relaciones bilaterales. El grupo es una unidad económica básica y la coordinación es el sistema de gobierno del grupo. Los premios son conocidos por cada uno de ellos, bajo la forma de salarios y dividendos en su caso, en función de las estrategias que diseñen cada uno de ellos. Suele suceder en la empresa familiar que el líder (el padre, casi siempre, o el hermano mayor) no comunica el plan y, como los familiares no tienen experiencia, la van adquiriendo mediante la observación de lo que sucede con el premio y el castigo cuando se es honrado en la relación o se es deshonesto.

Con la experiencia acumulada unos y otros se preguntan en el seno del grupo **¿Merece la pena ser un traidor, defraudador o deshonesto?** Es decir, **¿se dan incentivos para no cooperar o para defraudar en el juego diseñado por el líder?** Tomemos la relación entre las estrategias de dos hermanos que pueden ser: **“ser honrado”** o **“defraudar”**. Supongamos que si los dos son honrados se reparten la tarta que vale $2h$, a partes iguales, tal como refleja la figura siguiente (figura 26), cada uno se queda con h , bajo la forma de dividendo y plusvalía (celdilla superior izquierda)

Figura 26: Incentivos materiales de la confrontación

		Estrategia del hermano mayor	
		Ser honrado	Defraudar
Estrategia del otro hermano (Seguidor)	Ser honrado	h	$h-b-d$
	Defraudar	$h+b$	$h-a$

¿Cuál es el incentivo del otro hermano para defraudar, cuando el mayor es honrado? El incentivo es un plus que adiciona a su parte pactada, que denominamos b , de modo que el deshonesto recibe su parte h y un plus b , en tanto que el hermano honrado recibirá $h-b$, dejando el pastel en un montante de $2h$. En este caso lo

que se produce es una redistribución de la renta. Podría suceder que en un juego en el que el honrado sea el otro hermano y el hermano mayor el defraudador, éste parasite al honrado no sólo **b**, sino una parte aún mayor, denominada **d**. De modo que el segundo jugador recibirá **h-b-d**. En caso de que los dos defrauden, los dos reciben su parte menos un coste marginal **a**.

He tenido ocasión de conocer familias en que este tipo de fraude acontece. Sucede en la sociedad paternal cuando se premia más a los que trabajan que a los que sólo son propietarios y no se fijan retribuciones según mercado para trabajo y capital.

Pero en la familia no sólo se dan premios materiales sino también afectivos, de modo que puede existir una penalización **p** para cuando se defrauda en cualquiera de aquellas relaciones a una persona honrada o a un defraudador.

En la familia se dan premios materiales y afectivos que nos dará la imagen siguiente entre dos familiares (Figura 27):

Figura 27: Premios materiales y afectivos

		Estrategia del hermano mayor	
		Ser honrado	Defraudar
Estrategia del otro hermano (Seguidor)	Ser honrado	h	h-b-d
	Defraudar	h+b-p	h-a-p
Probabilidad percibida		(1-q)	q

p: penalización afectiva o rechazo y desconfianza sobre el familiar defraudador.

En el caso de la figura 27 anterior, el seguidor asocia una probabilidad **q** de que su hermano mayor le engañe, siendo $q(0 \leq q \leq 1)$. El hermano menor preferirá colaborar y ser honrado si el valor esperado de su estrategia es positivo; es decir, si:

$$(1-q)[h-(h+b-p)]+q(p+a-b-d) \geq 0$$

es decir si:

$$(1-q)(p-b)+q(p+a-b-d) \geq 0$$

es decir si:

$$p > b + Kq, \text{ siendo } K = d - a$$

donde K mide el exceso que se obtiene de engañar al que engaña, frente al incentivo de engañar al honrado. Cuanto mayor sea **d**, más pierde el hermano si es tomado por un chupóptero, comparado con lo que ganaría engañando a un honrado. Cuanto más pequeño se **a**, tanto menos pierde por timar al timador comparado con la recíproca honradez. (Casson 1991)¹⁰⁰

Es decir el hermano menor colaborará si la penalización por defraudar es mayor que la ganancia **b** por defraudar más la probabilidad de que se den dos succiones **d**, del engañador y **a**, del que engaña al que engañó.

¿Cuál será el nivel crítico de susceptibilidad que inducirá a actuar con honradez? Supongamos que la susceptibilidad de ser influenciado $s(0 \leq s \leq 1)$ depende de la intensidad de la manipulación θ , de modo que la penalización $p = s\theta$. De acuerdo con esto el umbral de sensibilidad para ser honrado es:

$$s = (b + Kq) / \theta$$

Así que la susceptibilidad para operar honradamente depende negativamente de la manipulación del otro y de lo que ganó defraudando y perdió por defraudar. La probabilidad de que los dos sean honestos depende de **t**, tasa o porcentaje de individuos que defraudan $(1-t)^2$ y ambos recibirían **h**.

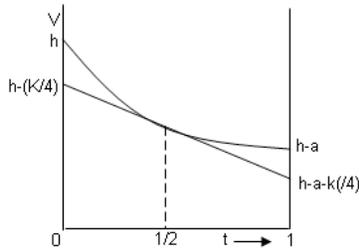
La probabilidad de que un defraudador saque ventaja del honrado es $st(1-t)$ y su premio se promediará entre timador y víctima y será $h - (d/2)$. La probabilidad de que los dos defrauden será t^2 y, en ese caso, cada uno recibirá **h-a**. Así que el valor esperado del premio material será:

$$V = (1-t)^2h + t(1-t)(2h-d) + t^2(h-a) = h - td + kt^2$$

La función de utilidad y de valor de una familia variará con **t**, tasa de defraudadores, según la figura siguiente (Figura 28):

¹⁰⁰ M. Casson 1991. Ibidem.

Figura 28: Variación de la utilidad y tasa de fraude



A medida que haya más defraudadores el resultado para el grupo familiar es menor. Si nadie tima, cada familiar recibirá h ; si todos timan recibirán cada uno $(h-a)$. La evolución también dependerá de la relación d y a , pues

$$V_0 = h - (K/4) \text{ siendo } K = d - a \text{ y}$$

$$V = V_0 - at$$

RESUMEN

1. El incentivo material para defraudar u holgazanear va a depender de cómo el otro familiar se comporte. Dependiendo de que quién defraude sea el líder o el seguidor.
2. En el juego del aseguramiento la coordinación del grupo familiar se logra tanto estimulando la integridad como construyendo un ambiente de confianza en los otros. Ello exige transparencia, confianza y comunicación y un sistema objetivo de compensaciones.
3. En el juego de los gallos de pelea, la coordinación exige que los hermanos o primos sean honestos y se fomente la confianza sobre los que no lo son. En la sociedad de hermanos con un grupo inhibido habrá que aclarar la situación para conseguir el máximo valor para todos. Sentarse a hablar de cómo se reparte el pastel entre los que trabajan es necesario, si se quieren evitar tensiones entre ramas familiares y sobre todo inhibiciones y defecciones.

EL JUEGO ÉTICO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El liderazgo es consecuencia de la división del trabajo aplicada a los grupos sociales. **La familia empresaria necesita de un doble liderazgo: uno, que coordine el grupo social familia, y otro, que coordine el grupo social empresa; este liderazgo suele recaer**

en la misma persona o personas en la etapa fundacional de la familia y la empresa.

Prácticamente todos los grupos necesitan o tienen un líder¹⁰¹, entre otras razones, porque el grupo precisa de alguien que lo represente ante otros grupos o ante la sociedad en general. La función de un líder es la de coordinar internamente a un grupo. Si hay implantado un sistema de supervisión el líder del grupo realiza la supervisión. Si por el contrario no existe ese sistema de monitorización, el papel del líder es el de aquella persona que hace de referente moral y ejemplo de comportamiento con el fin de que un ambiente de confianza y comunicación (inteligencia relacional)¹⁰² se cree y se viva dentro del grupo. En general, el líder de la familia empresaria es de este tipo, pues ni en la familia ni en la empresa, en su fase de fundador-director, existe un sistema de monitorización del grupo.

EL COMPROMISO EN EL SENO DE LA FAMILIA

Los seguidores de todo líder tienen en mente dos preguntas claves. Una de ellas es la siguiente: **¿Son legítimos los deseos del líder? ¿Qué papel debería jugar el líder dentro del grupo familiar? Hasta que no encuentren las respuestas satisfactorias no se encontrará la paz espiritual dentro del grupo familiar.**

El líder natural de una familia empresaria nuclear nunca es cuestionado por sus hijos dentro de la familia, hasta que cada hijo extiende su familia nuclear mediante la creación de su propia familia; ni dentro de la empresa, hasta que ciertos hijos no aceptan el papel que el padre está desarrollando en ella. En la sociedad fraternal ese cuestionamiento es más intenso, pues se plantea cuál de los miembros de la sociedad fraternal responderá satisfactoriamente a aquellas preguntas ante sus hermanos.

Cualquier tipo de liderazgo lo que sugiere a sus seguidores es remplazar los deseos privados por los deseos públicos o colectivos; es decir, hace que los egoísmos individuales tomen en consideración sentimientos altruistas o de producción de bienes comunes, para lo

¹⁰¹ Véase el trabajo de MS McPherson "Reuniting Economies and Philosophy" en el libro editado por G.C. Winston y R.F. Terchgraeber en 1998 con el título "The Bounderies of Economics", Cambridge University Press: 71-87.

¹⁰² E.A. Hoover y C.L. Hoover. 1999. "Getting along in family business". Routlege. NY.

que desarrollan un sentido de misión dentro del grupo. En **la empresa familiar el líder debe hacer resaltar la importancia de la misión como grupo y la necesidad de producir para el grupo bienes comunes sin menoscabo de retribuir el esfuerzo individual. La familia y la empresa es un bien común al que todo miembro del grupo tiene acceso y no se le puede discriminar, estando ese bien protegido por unas reglas morales en la familia y en la empresa.** Cuando el concepto de bien común se debilita, también se debilitan los lazos que unen a los familiares y las relaciones familiares dentro de la empresa. (Exhíbita 18)

Exhíbita 18: La escala de valores en la toma de decisiones en la empresa familiar

La cultura de una empresa es algo difícil de definir y en el caso de la empresa familiar su concreción e identificación no es una cuestión baladí. La cultura en una empresa familiar se sustancia en una serie de símbolos y leyendas, como las que aparecen en escudos y blasones nobiliarios. Pero tras estos símbolos y leyendas lo que se esconde son creencias y convenciones. Los familiares son dignos de crédito o no; se dan criterios para formalizar una jerarquía; estos criterios pueden representar derechos o privilegios. Las leyendas que expresan valores en la empresa normal son de esta clase: "Estamos al servicio del cliente"; "La honradez es nuestra norma"; "El negocio está para servir a la familia"; "No confiamos en extraños a la familia".

Todos los componentes de la empresa familiar saben que la fundación del negocio se fundamentó en cierta escala de valores. Pues bien, una de las fuerzas que con frecuencia destruye a la empresa familiar es que los componentes del sistema defienden diferentes escalas de valores o que los principios que iluminan el código de valores no son claros ni clarificadores. La confusión en valores es el factor más insidioso y debilitante de la empresa familiar. Ante esta confusión los miembros de la familia empresaria deben distinguir entre ideales y valores reales, para lo que precisarán de ayuda externa a la familia.

Toda familia debe saber que tiene que existir una cierta flexibilidad alrededor de su escala de valores. Por ello el orden e importancia de los valores debe ser discutido y analizado en el seno de la familia y luego deben estar reflejados en un documento, pues así servirán de guía de comportamiento.

No conviene olvidar que la escala de valores de la familia no tiene razón para ser idéntica a la escala de valores de la empresa. En la familia se otorga un gran respeto a la edad, se cuida al más débil y se apoya a los niños. Estos valores pueden generar tensiones en la empresa. En la familia impera el valor de la justicia distributiva, como métrica

de la equidad, en tanto que en la empresa suele imperar la justicia contributiva, para responder a la exigencia de equidad. Tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales no es un valor en la familia pero sí lo es en la empresa.

Afecta a la concepción de la ética del trabajo, a la relación con proveedores y clientes, a la voluntad de cambio, a la toma de riesgos, a la planificación estratégica, a la comunicación de información, al modo de promocionar en la organización, etc. Por eso la empresa familiar se distingue sobremanera de una empresa que no lo es. La realidad es la siguiente. Cada familiar tiene su propia escala de valores. Hay quien se ve sólo como legatario con escaso interés en la toma de decisiones en la empresa. Este tipo de componente sólo se preocupa cuando peligra la viabilidad de la empresa o se ve afectada su escala de valores. Hay quien se ve como un inversor y por lo tanto atiende a las decisiones sólo desde la óptica de la rentabilidad. Los hay que son administradores que asumen la obligación de preservar, mantener y mejorar el negocio, como legado a transmitir. Los hay que son propietarios gerentes que desean planificar, tomar decisiones y gobernar. A estos no les suele importar el dinero sino la influencia y el poder, por lo que buscan de los otros que depositen su confianza en su sabiduría. Esta mezcla de escala de valores, querencias y expectativas influye de manera notable en la evolución de la empresa familiar.

Cuando una familia empresaria explicita la misión (la producción de bienes comunes) se ha creado un contexto dentro del cual adquiere gran relevancia el papel del líder familiar y empresarial, de modo que aquellas funciones, que son críticas para satisfacer el logro de la misión, adquieren un rango supervisor y urge al que las desarrolla como líder. El líder de la familia empresaria, sea en fase de director-fundador sea en fase de sociedad de hermanos, asigna funciones a cada miembro, según sus particulares fortalezas y debilidades, que el resto de miembros acepta, si aceptan su liderazgo. Esta actividad grupal confiere a todos los miembros del grupo ciertos beneficios o premios emotivos además de los beneficios económicos, ambos derivados de su actividad en el seno de la familia empresaria. Los familiares se benefician de la buena reputación del líder familiar y de la buena reputación que bajo su mando alcanza la empresa familiar, así que ese liderazgo social a veces se extiende también fuera de la familia. En definitiva, el liderazgo en el seno de grupo familiar exige la existencia de un contrato social en el seno del grupo entre el líder y familiares, que se hace imprescindible en la sociedad de hermanos y en la fase de retirada del fundador.

LAS TÉCNICAS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El líder de un grupo familiar no puede ofrecer una técnica de dirección del grupo basada meramente en construir un ambiente de confianza ante la gente que le rodea. Y no puede porque no es un líder político o militar, sino un líder familiar que ha convivido con hijos y nietos en el caso de hermanos o con hermanos y sobrinos en el caso de un líder fraternal y el ambiente de mayor o menor confianza se ha venido generando durante largo tiempo a través de la convivencia diaria.

El líder familiar no necesita crear un ambiente de confianza en él mismo, sino que entre sus familiares se genere un paradigma relacional de elevada confianza; es decir, este liderazgo familiar tiene que entender lo que son estrategias que diseñen confianza mutua. El liderazgo en la familia empresaria pasa por conseguir que cada microconstituyente del sistema empresa familiar sea tan digno de confianza como sea posible a través del compromiso moral y además que cada familiar sea optimista hacia la honradez del comportamiento de sus familiares. El líder familiar tiene que conseguir un ambiente de honradez multireciproco dentro del cual él se tiene que incluir, obviamente, porque es una fortaleza, cuando intente la coordinación y cooperación dentro de su familia. (Exhíbita 19)

Exhíbita 19: La teoría de la confianza y el compromiso

- 1.** El poder es el concepto central en el análisis de una red pues su mera existencia condiciona la de otros. Esta definición en el seno de la empresa familiar solo tiene sentido en la fase de director-fundador, pero no en la sociedad de hermanos o de primos hermanos.
- 2.** La inteligencia relacional en el seno de la familia es lo que ocupa un lugar central a la hora de evaluar la red familiar; es decir, lo que distingue a una familia empresaria de otra es que sus relaciones sean productivas y efectivas o no lo sean.
- 3.** Lo que realmente caracteriza a una red familiar eficiente es el compromiso mutuo, basado en la mutua confianza y no el poder del padre o del hermano como condicionador del comportamiento del resto de la familia. Esto es así por lo siguiente:
 - a.** El compromiso basado en la confianza estimula a trabajar a fin de que se puedan conservar las inversiones realizadas de tipo relacional mediante la cooperación entre familiares. Las relaciones creadas a lo largo de la vida familiar es uno de los mayores activos de la empresa familiar y la cooperación sirve para mantenerlas y acrecentarlas.

- b. El compromiso basado en la confianza apuesta por los beneficios a largo plazo que se derivan de las relaciones creadas en el seno de la red familiar.
 - c. El compromiso basado en la confianza concibe las acciones potencialmente arriesgadas como acciones tomadas prudentemente pues no puede pensar que otros familiares puedan actuar de modo oportunista.
4. Por eso el compromiso basado en la confianza entre familiares promueve la productividad, la eficiencia y la efectividad, llevando a los familiares a cooperar.
 5. Por tanto, compromiso y confianza son las variables sobre las que pivotan variables tales como valores compartidos, beneficios y costes de las relaciones familiares y comportamiento familiares oportunístico y variables tales como aquiescencia, cooperación, conflicto funcional e incertidumbres decisionales.

El compromiso. No es otra cosa que el deseo permanente de mantenerse en la red familiar aportando a ella valor, mostrando cada uno de los familiares su voluntad de trabajar por mantener la relación en el seno de la red. El compromiso de mantener la red familiar es fundamental para el éxito de la empresa familiar. El compromiso se mantiene si la red aporta valor a cada uno de los participantes y los participantes luchan por desarrollar y mantener la fuerza de la propia red.

La confianza. No es otra cosa que creer en la integridad del otro y en que la palabra dada por el otro se mantendrá. La confianza mutua se basa en la consistencia, la honradez, la responsabilidad, el juego limpio y la benevolencia del otro, de cuyo comportamiento no se espera nada negativo para los restantes componentes de la red

La confianza es el fundamento del compromiso. Esta relación es la piedra angular de la red familiar, pues las relaciones basadas en la confianza son de tanto valor que los familiares desearán comprometerse en estas relaciones. Es obvio que todo compromiso es vulnerable y, por tanto, los familiares que conformen la red deberán gozar de mutua confianza. La desconfianza genera desconfianza y este proceso servirá para debilitar el nivel de compromiso de los familiares que conforman la red. Así que la mutua confianza es la base de todo compromiso en el seno de la familia extendida.

Dado que la familia empresaria tiene vocación de continuidad y dado que en su interior se van a producir muchas oportunidades de encuentros y convivencias, entre los componentes de la familia se hace necesario un nivel mínimo de honradez dentro del grupo, al coste que sea necesario, si no se quiere que la honradez sea sustituida por el fraude afectivo y con ello la destrucción del grupo.

Es fácil entender que el nivel de compromiso y de defraudación va a depender del sistema de incentivos materiales y afectivos que se haya diseñado dentro del grupo familiar. Un líder familiar que quiera tener éxito, sea el fundador sea el sucesor, necesita conocer qué tipos de incentivos y niveles de ellos se han de diseñar para alcanzar el nivel crítico de la honradez, que mantenga la cohesión del grupo, y además precisa saber las estrategias a emplear para asegurar que se alcanza ese nivel de confianza mutuo, que exige la cohesión del grupo familiar.

Hay situaciones en las que el líder familiar, sea padre que envejece, sea hermano candidato a sucesor, tiene que reconstruir el ambiente de confianza. En esta situación, la retórica moral, juega un papel crucial como instrumento pedagógico, y se centra en normas y su cumplimiento. Esas normas suelen recaer sobre niveles de esfuerzos individuales demandados y también sobre resultados. Es decir, el líder va a demandar compromiso y dedicación en lugar de inhibición o disensión. El líder de una familia empresaria tiene que exigir una norma que es la de absoluta honradez y transparencia en el seno de la familiar, de tal modo que el que sea deshonesto o defraude al resto deberá recibir una penalización, al menos, emocional. El protocolo familiar recoge las reglas de juego y entre los pactos y reglas hay unas que son de carácter moral. Es obvio que todos los miembros no son igualmente sensibles ante la retórica moral del líder, ni ante el castigo afectivo que recibirá del grupo, en caso de no cumplir sus compromisos; es decir, cada uno se pone colorado con diferentes grados de rubor, pues cada familiar muestra diferente sensibilidad ante la posible penalización por su comportamiento desleal, defraudador o de inhibición. **La base filosófica de este tipo de liderazgo en el seno de la familia es la siguiente: Si todos y cada uno de los miembros de la familia se comportan con honradez con el grupo y dentro del grupo, tanto la familia como la empresa, otros factores externos tomados como neutrales, se desarrollarán más cohesionados y con más fuerza y mejor adaptación al entorno para sobrevivir., crecer y desarrollarse.**

TIPIFICACIÓN DEL LÍDER FAMILIAR¹⁰³

El líder familiar tiene un estilo de dirección y coordinación que, dependiendo de su formación, experiencia y escala de valores aprendidos en la familia y de la sociedad en que está inmerso, es diferente y ello influye enormemente en su función de utilidad.

El altruismo es uno de los enfoques del liderazgo. Se da con frecuencia en el fundador de la familia empresaria y en el hermano mayor que sustituye y hace de padre frente a sus hermanos. Es el líder familiar, preocupado por el bienestar de los miembros del grupo, quien contempla a cada uno de ellos con funciones de utilidad intercambiables y comparables, así que da el mismo peso a cada una de ellas. Se da mucho en el padre y, sobre todo, la madre (líder en la sombra) respecto de sus hijos. Todos son iguales en la familia y en la empresa, todos deben ganar igual, pues todos son concebidos con iguales funciones de utilidad personal e intercambiables. Este liderazgo es fuente de grandes conflictos en la segunda generación e incluso en la primera generación cuando algunos hijos trabajan en la empresa.

El utilitarismo es propio de aquel líder familiar, que busca el bienestar de todos los componentes del grupo, pero entre sus objetivos y su modo de gobernar incluye un sistema capaz de cuantificar individualmente los esfuerzos de cada familiar así como un sistema capaz de diseñar unas penalizaciones afectivas y/o materiales para aquel que defrauda al grupo. Este liderazgo es el más recomendable porque individualiza premios y penas en relación a la búsqueda del bienestar del grupo. Genera tensiones a la hora de implantarlo, pero una vez aceptado, facilita la marcha de la familia y fortalece el desarrollo de la empresa.

El materialismo es el estilo del líder que se preocupa del bienestar de los miembros del grupo familiar, cuando solo reconoce los esfuerzos de cada individuo para con el grupo pero excluye un sistema de inculcación al que defrauda. Decimos que estamos ante un líder **materialista** en el sentido amplio o lato, y cuando no presta atención ni a los esfuerzos individuales ni a las penas necesarias al que defrauda decimos que es estricto. Este último estilo lo que hace es diferenciar a cada individuo del grupo pero los demás no lo perciben así, porque ni reconoce esfuerzos ni fallos de cumplimiento.

¹⁰³ F.E. Fiedler. 1993. "The leadership situation and the black box in contingency theories" en M.M. Chambers y R.A Ayman editors de "Leadership theory and research". Academic Press. San Diego

El líder altruista, tal como lo hemos definido, se parece a un director que se preocupa de la coordinación del sistema global empresa-familia-propiedad. Este tipo de líder, como he dicho, da el mismo peso a las preferencias de cada miembro, por lo que se enfrentará con aquel a quien tenga que cambiar sus preferencias. Cuando este tipo de liderazgo se preocupa solo de resultados sin reconocer los esfuerzos individuales, estamos ante un líder que genera más problemas que aquel que además de valorar resultados incorpora el coste de los esfuerzos individuales, aunque adolezca de un sistema que aclare penalizaciones. Por último, podemos tener en la familia un líder cuya ética sea la del trabajo, independientemente de lo que piensan sus familiares. **Este liderazgo es muy normal en el fundador; su lema es trabajo, trabajo, trabajo sin reparar en esfuerzos ni valorarlos.**

¿CÓMO MOTIVAR A LOS FAMILIARES HACIA EL COMPROMISO?

La primera tarea del líder familiar es la de establecer un clima de confianza y moral. **Para ello debe aclarar en el seno de la familia dos conceptos: uno, dedicación al proyecto y otro, inhibición ante el proyecto común, conceptos que todos deben entender.** Muchos líderes familiares naturales fracasan en su liderazgo sencillamente por no haber establecido esta atmósfera moral. **Aclarado el ambiente, cada componente de la familia empresaria puede elegir entre dos estrategias: comprometerse honradamente o inhibirse y holgazanear.** No todos los individuos de la familia tienen idénticas capacidades y, por tanto, no todos a igual dedicación pueden lograr iguales resultados; sin embargo, en la mayoría de las familias el ambiente moral es el de que cada uno recibirá lo mismo independientemente de sus resultados, porque está totalmente y honrosamente entregado al proyecto.

La segunda tarea del líder familiar es la de definir la pena o castigo asociado a la inhibición, que deber ser proclamada ante todos con anticipación. Por ejemplo, se dirá públicamente de quién se esperaba un mayor compromiso en caso de darse inhibición. Es obvio, que el líder debe saber que no todos son iguales de sensibles al incentivo del premio y del castigo moral, una vez estipulados. También se debe entender que el sentimiento de culpa de cada individuo va a depender de la presión que ejerza el líder y de la sensibilidad personal del miembro del grupo. La presión del líder depende del tiempo que el líder dedique a "predicar" su retórica moral ante la familia.

Como resumen de cuanto digo tengo que hacer resaltar que para la continuidad del grupo familiar se necesita un protocolo, que proclame las reglas del juego, los premios y castigos, materiales y afectivos, en caso de compromiso y de inhibición respectivamente y los ligue con resultados adicionales, una vez aceptado el protocolo por todos.

¿CUÁL ES LA LÓGICA DEL JUEGO?

En primer lugar, las reglas del juego deben definir los resultados, la métrica para medirlos, así como el esfuerzo de cada individuo y la penalización en caso de inhibición. También el modo de participar en resultados. **En segundo lugar se tendrán que enunciar los objetivos del grupo**; es decir, la misión de la familia cuando desarrolla un proyecto.

Para mejor entender la lógica del juego imaginemos una familia con un líder, el padre y unos seguidores: madre y dos hijos. Los familiares querrán saber del padre las reglas del juego; es decir, el sistema de incentivos (premios y castigos) para las estrategias de dedicación honrada y de inhibición fraudulenta, así como el modo de medir resultados y niveles de compensación positiva o negativa a corto y largo plazo. En la figura 29 siguiente aparecen los datos del juego que pedirán madre e hijos.

Figura 29: Datos que necesita el familiar para elegir su estrategia*

Estrategias	Sistemas de incentivos		
	Materiales	Afectivos	Total
Compromiso honrado	y-e	0	y-e
Inhibición fraudulenta	y- Δ y	-g	y- Δ y-g
*Las estrategias de cada familiar son comprometerse o inhibirse y ellas van a depender del sistema de incentivos, material y afectivo.			

La simbología es la siguiente:

y, es el resultado que obtiene cada familiar que se compromete con el proyecto.

Δ y, es el producto o resultado marginal que obtiene cada uno cuando aplica un esfuerzo determinado, **e**.

e, es el coste del esfuerzo en términos fisiológicos y psicológicos y no de remuneración por dicho esfuerzo, que vendrá dado por **y**
g, es la penalización cuantificada, que viene ligado al valor del resultado (**y**) y del esfuerzo (**e**).

Las hipótesis del trabajo son las siguientes:

- a) que todos pueden comparar mutuamente sus resultados (**y**) y sus esfuerzos (**e**).
- b) que todos pueden ver en qué grado **y** no solo depende de **e**, sino también de la presión, π , del líder y del ambiente moral de confianza creado por el padre.

¿Cómo se tomará la decisión?

La madre y los hijos, ante la apelación del padre podrán comprometerse o no, trabajar honrosamente o inhibirse fraudulentamente. ¿Qué criterio seguirán para tomar una u otra opción? Si creemos que cada miembro de la familia tomará la mejor decisión para él, elegirá "comprometerse y dedicarse al proyecto honradamente", si:

1. $g \geq e - \Delta y$; es decir, si la penalización moral por parte del grupo es mayor que la diferencia entre el esfuerzo **e** que debe hacer para ganar Δy y este resultado marginal, derivado de ese esfuerzo; es decir, se comprometerá si prefiere esta opción a la de inhibirse. Conozco a muchos hijos que al no ser penalizados moralmente en la familia van por libre y cabalgan sin esfuerzo bajo el regazo de la madre o la aquiescencia del padre.

2. $y - e > y - \Delta y - g \text{ à } g \geq e - \Delta y$.

Sabiendo como hemos dicho que su sentimiento de culpabilidad **g**, va a depender de la presión del líder sobre el individuo (Π) y su sensibilidad a la presión (s); hay hijos que son insensibles a la presión del padre cuando éste ejerce el liderazgo; es decir,

3. $g = \Pi s$ Si aceptamos que la probabilidad de que un individuo sea insensible ($s=0$) es nula y de que sea sensible ($s=1$) es 1; entonces habrá probabilidad entre cero y uno de que ($0 \leq s \leq 1$). Si sustituimos **g** en [1] por el valor de **g** en [3] tendremos que:

4. $S^* = (e - \Delta y) / \Pi$; es el nivel umbral de sensibilidad de cada individuo, al cual no cae en la tentación de inhibirse y elige comprometerse con el proyecto. Cuando un individuo es hipersensible ($s < S^*$) decidirá comprometerse y cuando su nivel de sensibilidad es grosero ($s > S^*$), insensible, le da igual ocho que ochenta, elegirá la decisión de no comprometerse. Por tanto, el padre tendrá que fijar el nivel de presión

sobre los hijos porque del producto ΠS_i nacerá un determinado sentido de culpa g_i , debiendo elegir la presión Π que consiga hacer que todos se comprometan. **¿Es posible hacerlo así?** No, porque el padre hará presión general Π y cada cual tendrá un nivel de sentimiento de culpabilidad g_i , función de su sensibilidad o insensibilidad S_i . No se reparte la presión sobre los hijos en función del umbral de cada uno de ellos, a partir del cuál se sienten culpables ante la familia.

De aquí se deduce que en un grupo familiar habrá una tasa de defección que va a depender de la sensibilidad umbral, S^* , y su distribución dentro del grupo. A medida que el tamaño de la familia aumente la probabilidad de que un miembro traicione es mayor y también la tasa media de defección; luego el líder no puede esperar que todos se comprometan, aún habiendo definido resultados, esfuerzos y penalizaciones, a no ser que aplique la presión, Π , necesaria a la sensibilidad individual. La presión, Π , sobre el paquidermo tiene que ser muy superior a la presión a ejercer sobre el hipersensible.

¿CUÁL SERÍA LA POLÍTICA DEL PADRE?

Cada padre en cada familia empresaria puede definir una diferente política de objetivos. Debemos suponer que el líder (padre) es altruista, tal como hemos definido anteriormente altruismo, y no egoísta. También podemos pensar en un padre materialista o en un padre utilitarista. Sea cual sea el tipo de líder, este debería fijar unos objetivos sobre cada individuo del grupo familiar, de tal modo que optimice el bienestar del grupo, pero en realidad no lo hace así.

Los objetivos o funciones de utilidad del líder (padre) van a fijarse según su enfoque ético personal y aparecen en la figura 30 siguiente:

Figura 30: Objetivos del líder según enfoque ético

Enfoque ético	Función de utilidad del líder
1. Materialismo estricto	$V_1 = y - q\Delta y$ $q =$ tasa de defección
2. Materialismo lato	$V_2 = (y - e) - q(\Delta y - e)$
3. Utilitarismo	$V_3 = (y - e) - q(\Delta y - e + g)$
4. Ética del trabajo	$V_4 = e - qe$

La compensación de la función de utilidad del líder materialista estricto y lato se entiende directamente. El líder materialista estricto, como no considera ni esfuerzo ni penalización, no mide más que re-

sultados, que globalmente dependen de la tasa de defección y de la productividad marginal media por individuo. El líder materialista lato contempla no sólo aquella pérdida sino el esfuerzo no hecho por el que se inhibe, como ahorro, y el esfuerzo de los que se comprometen como coste. Más difícil de entender es el objetivo del padre, líder utilitarista, pues toma en consideración las diferentes sensibilidades para sentirse culpable, pues si bien es verdad que sólo los que se inhiben experimentan una conciencia culposa, también es verdad que los de piel de paquidermo al sentimiento culposo, son los que se inhiben; es decir, hay una tasa q que no se compromete y a los que hay que enrojecer públicamente. Por fin, el líder que moraliza con la ética del esfuerzo no presta atención al resultado sino al esfuerzo y a quiénes se inhiben. En este caso no hemos tomado en consideración el hecho de los efectos externos al defraudador, pues pueden afectar la productividad de los que se comprometen. Pero he de decir que la postura del mimado o del distraído dañan la productividad del resto de los familiares.

¿QUÉ PROBLEMAS SE PLANTEAN A LA HORA DE DISEÑAR LOS INCENTIVOS?¹⁰⁴

Si no se toma en consideración la relación entre esfuerzos y productividad el sistema de incentivos no funcionará, sobre todo, cuando sea $e > \Delta y$. Esto sucederá en los enfoques éticos del materialismo estricto y de la ética del trabajo. También sucede eso en los otros casos si $e > \Delta y$. No existirá ningún problema al diseñar un adecuado sistema de incentivos, cuando $e < \Delta y$, pues entonces cada uno optará por colaborar como mejor estrategia. No olvidemos que e se mide en términos fisiológicos y psicológicos. Por tanto, para entender mejor el juego, centraremos en un padre materialista estricto que quiere gobernar la familia cuando $e > \Delta y$; es decir, cuando el esfuerzo solicitado es superior al producto marginal que genera dicho esfuerzo.

El padre es un director y no un productor pero incurre en costes propios de su ejercicio de liderazgo: **manipulación**. Sus costes son fijos por familiar y variables en función del tiempo que dedique a cada familiar. Sus costes totales dependerán del número de familiares; en nuestro caso son tres: **madre y dos hijos**. El padre tiene que hablar

¹⁰⁴ Ver páginas 29-52 del libro de M. Casson 1991. "The economics of business culture". Clarendon Papers. Oxford.

con todos, así que supongamos que dedica el mismo tiempo a todos, aunque eso no sucede así en la realidad.

Los costes de liderazgo por familiar son los siguientes:

5. $c = \begin{cases} 0 \rightarrow Si \Pi = 0 \\ C_f(n) + C_y \Pi - > si \Pi > 0 \end{cases}$ El líder, padre o hermano, maximiza su utilidad cuando del producto obtenido resta los costes de liderazgo en los que incurre; es decir cuando.

6. $U_1 = V_1 - C_f$, de modo que el padre o hermano maximiza su satisfacción utilizando las unidades de manipulación Π que sean capaces de influir en la tasa de defección. El padre sabe que $q=1$ cuando $e-\Delta y > \Pi > 0$; según la expresión en [4] y que $q=(e-\Delta y)/\Pi$ (recordemos que q es la tasa de defección o número de individuos que del total se inhiben) cuando $\Pi=e-\Delta y > 0$; pero que es menor que 1. Es decir, el padre ejercerá de líder cuando el familiar tenga sensación de que $e > \Delta y$ y tendrá que hacer un esfuerzo Π de liderazgo, con sus costes, mayor que $(e-\Delta y)$ para conseguir rebajar la tasa de inhibición. Con estos datos nosotros podemos decir en

7. $U_1 = y - [\Delta y - (e - \Delta y) / \Pi] - C_f - C_v \Pi$, de modo que el líder maximiza su función de utilidad cuando se de que: $\frac{du_1}{d\Pi} = \Delta y - (e - \Delta y) / \Pi^2 - C_v = 0$ y, por tanto,

8. $\Pi = [\Delta y(e - \Delta y) / C_v]^{1/2}$
 $q = [(e / \Delta y) - 1] C_v^{1/2}$

Lo que indica que la intensidad de liderazgo varía con el esfuerzo y con la productividad marginal de modo directo en tanto que la tasa de defección depende del coste del esfuerzo relativo a su productividad. Esto viene a indicar que, si los hijos perciben mucho esfuerzo a realizar para el producto marginal que reciben, defraudarán y que el líder intensificará su liderazgo si $\Delta y(e - \Delta y)$ es mayor que el coste de liderazgo. El líder ejercerá su función si:

9. $C_f < \Delta y - 2(\Delta y(e - \Delta y)C_v)^{1/2}$ puesto que

10. $V_1 = y - [\Delta y(e - \Delta y)C_v]^{1/2}$ 7y $U_1 = y - 2[\Delta y(e - \Delta y)C_v]^{1/2} - C_f$

Cuando C_f es muy elevado, porque comunicarse con hijos y mujer cuesta mucho tiempo y esfuerzo y cuando C_v también es elevado por unidad Π empleada en convencer al individuo, el líder tira la toalla y deja de ejercer su función de modo que, dado que $e > \Delta y$, la mayoría entra en defección. Esto sucede con frecuencia en la sociedad de her-

manos en la que no hay comunicación entre el líder y sus familiares. Este mismo ejercicio de simulación se puede hacer para los otros casos de liderazgo con ópticas éticas diferentes.

CASO ESPECIAL DEL PADRE EGOÍSTA

Para entender bien este caso comparémoslo con el caso anterior. Cuando la familia está dirigida por un padre que se queda con el producto, imponiendo un salario bajo a los hijos, transfiriendo poco dinero a su familia, dejándolo todo en la empresa, estamos ante el caso en que ese impuesto no está relacionado ni lineal ni progresivamente con el producto que generan los hijos, porque en la empresa no hay dirección por objetivos ni información transparente de los resultados de los esfuerzo ni ética de integridad. Por tanto, el padre administra los resultados a su antojo, y porque además posee todo el capital, y esta administración la realiza desde la equidad horizontal, pues a todos da el mismo bajo salario y él administra el resto.

El padre retira una cantidad de dinero que no puede exceder de una cantidad tal que esa cantidad (r) sea una parte del resultado, pero no todo. Dicho esto podemos decir que:

11. $V_1 = y - \Delta y q$, sabiendo que cada hijo produce Δy y que hay una tasa de defección.

12. $t \leq rV_1$; t es la cantidad retirada, según el porcentaje r del producto detenido siempre que se paguen los salarios.

13. $t < y - \Delta y - w$, siendo w los salarios de los hijos y de la madre para vivir. Con esta filosofía el padre incrementará su retirada de dinero (t) siguiendo la expresión:

14. $\Delta_t = (1-r)y - (1-rq) \Delta y - w$ ¹⁰⁵ Así que a este tipo de líder le interesa maximizar la diferencia entre t , resultado que se apropia y c , coste de liderazgo. Los datos para este análisis son (**figura 31**):

¹⁰⁵ Ver M. Cason 1991-Ibidem.

Figura 31: Datos que sirven a la decisión del familiar cuando el líder retira una parte del producto

Estrategias	Incentivos		
	Material	Emotivo	Total
Compromiso honrado	$y-e-t$	0	$y-e-t$
Inhibición fraudulenta	$y-\Delta y-t$	g	$y-\Delta y-t-g$

Como puede verse el que el líder se quede con parte del producto no afecta a la decisión de defraudar; que va a depender de $g > e - \Delta y$ cuando $e > \Delta y$. También se sigue que $q=1$, ($q=1$, lo que indica que tanto la madre como los hijos se inhiben porque no están dispuestos a seguir aceptando la política del padre, pero no le hacen frente) si $e - \Delta y > \Pi > 0$ y que $q = (e - \Delta y) / \Pi$ si $\Pi > e - \Delta y > 0$. Por todo ello la función de utilidad de este padre es:

15. $U_5 = sy - [s\Delta y(e - \Delta y) / \Pi] - C_f - C_v \Pi$, de modo que maximizará U_5 si $s\Delta y(e - \Delta y) / \Pi^2 = C_v$ y de aquí que:

16. $\Pi = [s\Delta y(e - \Delta y) / C_v]^{1/2}$ y $q = [(e - \Delta y) - 1] C_v / s]^{1/2}$

La incidencia de la inhibición será mayor y el producto medio de cada familiar será más bajo, por lo que aparecerán enseguida tensiones de falta de equidad. La alta tasa estimula la manipulación del líder sobre el resto para que el nivel de producción sea más elevado. Esto es así cuando el líder tiene suficiente poder sobre el resto de familiares (esposa e hijos). Pero cuando este poder disminuye el resto de familiares no acepta este reparto e impone una moral distributiva. Este es el caso de la rebelión contra el padre o el hermano.

REFLEXIONES FINALES

El liderazgo es una cuestión fundamental en la empresa familiar. Su concepto y estrategias de influencia moral deben ser entendidas tanto por el líder natural (el fundador) de la familia como por el candidato a sucesor. EL liderazgo del fundador se puede debilitar con el tiempo si no llega a saber crear y mantener un ambiente de elevada inteligencia relacional, diseñada en el sistema de incentivos o los desacopla de su retórica moral y de la misión que quiere que el grupo desarrolle. El liderazgo del sucesor es bastante más difícil de alcanzar entre hermanos y primos hermanos; va a depender mucho de la experiencia mutua vivida con hermanos del candidato a sucesor y de su filosofía para dirigir al grupo. La diferenciación de la misión

del grupo familiar de la misión de cada familia, rama de la sociedad fraternal, es una de las tareas claves del candidato a sucesor. De su óptica ética va a depender mucho el éxito de su papel director y también del grado de aceptación que los demás familiares exhiben ante esa óptica ética, sistema de incentivos materiales y emotivos y reglas del juego a implantar. De no acertar, la tasa de inhibición y malestar será elevada y la empresa se fragmentará o venderá algunos de los hermanos sea el líder de los que se inhiben.

Muchas cosas pierde el hombre que a veces vuelve a hallar, pero les debo enseñar y es bueno que lo recuerden, si la vergüenza se pierde jamás se la vuelve a encontrar.

Martín Fiero

LA DEFECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR¹⁰⁶

En una empresa familiar se da el caso en que la transacción dentro del grupo familiar se da siempre entre las mismas personas. Eso sucede en la fase de la familia nuclear entre padre y madre fundadores de la empresa y también en la fase de director-fundador con hijo trabajando en la misma entre padre e hijo. También entre los componentes de la sociedad fraternal.

Cuando la empresa familiar se extiende a varios hijos con sus respectivas familias se producen transacciones dentro del grupo familiar y, no tanto, con un miembro específico de la familia. Cada miembro de la familia empresaria aprende de sus experiencias transaccionales dentro del grupo. Este proceso de aprendizaje origina la reputación del grupo; es decir, la gente sabe que el grupo familiar se comporta de tal o cual manera. **El aprendizaje social del grupo familiar va a depender de la estructura de incentivos para defraudar y para ser honrado.** Cuando el aprendizaje es un proceso aceptado, hay que distinguir si en esa familia empresarial hay un ambiente de honradez que estimula un comportamiento honesto o al contrario. El entorno optimista en el seno del grupo familiar respecto del comportamiento honrado genera un círculo de virtudes. **Cuando el líder, padre o hermano, se comporta con honradez incrementa el optimismo y mejora la integridad del grupo. Cuando el grupo se mueve en un marco de honradez el líder tiene que hacer escasos esfuerzos para mantenerlo.** Pero hay empresas familiares en las

¹⁰⁶ McGrath J.E. 1976. "Stress and behavior in organizations" en M.D. Dunette, editor de "Handbook of industrial and organizational psychology". Chigago. Rand McNally. T.A. Bechor. 1985. "Human stress and cognition in organizations". Wiley. NY.

que, aunque el líder fomente la honradez, los procesos de información llegan a los familiares distorsionados o mal interpretados, de tal modo que incentivan la deshonestidad, lo que conduce a un ciclo de honradez y fraude mutuo, que no se paraliza, si no se percibe desde dentro del grupo o mediante alguien que estando fuera del mismo, lo detecte y lo denuncia.

Una familia empresaria que avanza como grupo es aquella que aprende de sus errores; de tal modo que la información, que resulta del primer encuentro de entre los miembros del grupo, sirve para modificar las expectativas que depararán nuevos encuentros, lo que estimulará un comportamiento adaptativo de sus componentes y de estos en el grupo. Conozco empresas familiares que prometen reunirse en Consejo y luego no lo hacen. También a empresas en las que el líder da largas para no facilitar información a sus hermanos.

Lo importante a saber es si ese proceso adaptativo en el tiempo dará lugar a un equilibrio estable dentro del grupo familiar o terminará en catástrofe¹⁰⁷. Ello va a depender de si la información que circula es toda y transparente o no. En el seno del grupo familiar cada individuo opera con la información de que dispone de encuentros y acuerdos anteriores y esta información dependerá de la reputación que en sí mismo el grupo tenga. Todos los miembros del grupo familiar saben cual es la tasa de defección, deshonestidad, traición y holgazanería media del grupo. Así que todo el mundo sabe la reputación del grupo familiar y su tasa de defección o número de miembros incumplidores. EL líder del grupo no puede cambiar las penalizaciones, si existen, de un periodo a otro. Cada miembro de la familia, de su experiencia, conoce o tiene una probabilidad subjetiva de creer o no en los anuncios y propuestas del líder familiar, sobre la necesidad o no de cambiar los comportamientos.

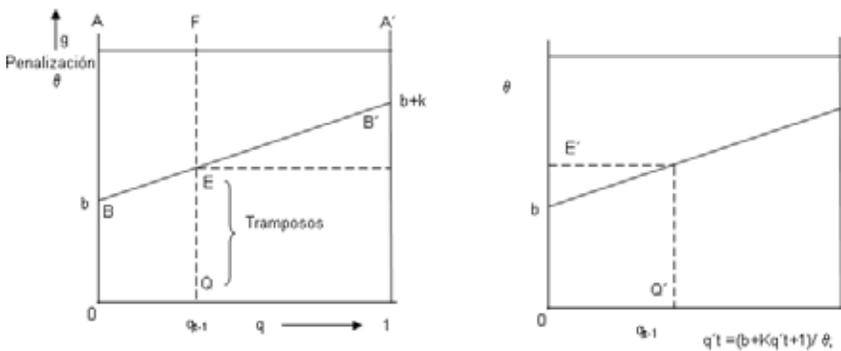
¿Cómo va a evolucionar la tasa de defección? ¿Va a disminuir con el paso del tiempo o va a aumentar?

Cada miembro de la familia se puede definir por su sensibilidad o susceptibilidad ante las propuestas del líder y la probabilidad de no seguirle o ser deshonesto. Antes de que el líder haga una propuesta, la sensibilidad (s) y su probabilidad (p) dan una función bivalente, con un comportamiento sp ; siendo $0 \leq s, p \leq 1$. Se da mucho en la

¹⁰⁷ Ver el capítulo 6 "Reciprocity and Revenge" del libro de M. Casson 1991, "The economics of business culture". Clarendon Papers Oxford. Pp. 116-129.

La altura **ob** es el nivel mínimo de penalización para inducir a ser honrados. Si la prima es inferior a la pena no merece la pena holgazanear. Ocurre en muchas sociedades de hermanos en tanto vive la madre, una vez muerto el fundador, que el nivel **ob** de penalización no existe, por lo que si **b** es la ventaja que se obtiene por inhibirse u holgazanear, el hermano o familiar lo hará, pues no existe castigo. La altura θ de AA' indica la máxima intensidad de la influencia del liderazgo, OQ es la tasa previa de defección de modo que la tasa de defección se puede medir por la relación entre el segmento que defrauda EQ respecto del tamaño total del grupo FQ. La tasa de defección representa el número de familiares que se inhiben por las experiencias anteriores ante el liderazgo reciente del hermano, a quien ya conocen antes de que fuera líder. Si proyectamos esta tasa de defección del siguiente modo sobre el cuadrante de la derecha, tendremos que (figura 33)

Figura 33: Tasa de defección en equilibrio



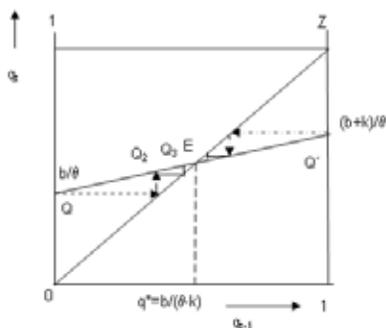
para que el grupo se mantenga en equilibrio, la tasa de defección no puede cambiar de modo que $q_t = q_t - 1 = q^*$ ($0 \leq q^* \leq 1$). Se construye un statu-quo entre el líder y sus seguidores y los hermanos que se inhiben o defraudan en su trabajo, que no se rompe para no tensionar la armonía familiar bien en vida del progenitor supérstite, bien en recuerdo de los cofundadores. El líder no puede despedir al hermano que se inhibe, va por libre o chupa rueda.

Cuando $b > 0$ y $K = (d - a) > 0$ el equilibrio se da; es decir, no varía el statu-quo o nivel de tasa de inhibición si $q^* = b_1(\theta - k)$ cuando $\theta \geq b + k$, cuando el esfuerzo del líder es mayor que lo recibido demás por el familiar que se inhibe y a eso se le suma la diferencia entre el incentivo **a** para traicionar al traidor y el incentivo **d** del líder para traicionar

al honesto. Si $q^* = 1$, cuando $\theta < b+k$, todos defraudan o se inhiben, si el líder no es capaz con su esfuerzo de eliminar la gratificación **b** del traidor más las gratificaciones de quién traiciona al traidor y al honesto.

Si el esfuerzo del líder es capaz de neutralizar $b+k$, es decir, capaz de llevar la penalización a quien ha traicionado en el pasado y de quien tiene intención de traicionar en el futuro, entonces la tasa de defección no se anula pero disminuye, incorporando a más seguidores, hasta dejar un número de hermanos irreductibles q^*_t , como aparece en la figura siguiente (figura 34):

Figura 34: Reducción de la tasa de defección

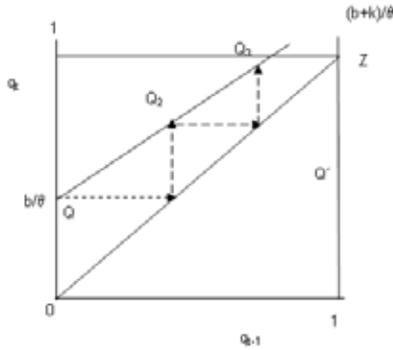


La línea QQ' nos dice que la tasa de defección evoluciona y depende de la tasa del periodo anterior.

La tasa de defección q^* que no descompone al grupo viene dado por la intersección de OZ con QQ' . Si el líder anuncia que todos le van a traicionar se moverán los defectores de Q' a E . Cuando anuncia que nadie le va a traicionar la defección se moverá de Q a E , dado b y $K=d-a$. El problema en la sociedad de hermanos es que el disidente no puede permanecer mucho tiempo sin romper la armonía. Por eso en el protocolo familiar se ha de prever el derecho de exclusión y de separación del disidente. Cuando, θ , el esfuerzo del liderazgo, no es capaz de eliminar los premios que reciben los que se inhiben o defraudan en la familia, estamos ante un líder que transacciona con los que defraudan. En este caso la defección aumenta con el tiempo y al grupo de "pancistas" se incorporan otros familiares, de modo que, como se ve en la figura 35 siguiente, todos terminan defraudando y matando a la gallina de los huevos de oro que es la empresa, que termina en quiebra o venta. Cuando se sabe que existen timadores

en la familia y que el líder no los penaliza, la defección aumenta y otros se adhieren al grupo que parasita la empresa.

Figura 35: Aumento de la defección y penalización



Cuando alguien anuncia que alguien está timando otros se apuntan al grupo de timadores. No son muchos los casos que he conocido en los que se produzca este juego, pero si algunos que han terminado en fragmentación o en suspensión de pagos.

"Hay dos maneras de llegar al desastre; una, pedir lo imposible, otra, retrasar lo inevitable"

Francesc Cambó (1876-1947)

GREGUERÍAS PARA ALIVIAR LA LECTURA FINAL DE ESTE LIBRO

NOTA 1: PATERNALISMO Y LIDERAZGO.

Los viejos líderes suelen ser paternalistas y como todo líder paternalista estimula la lealtad, la dependencia y el pensamiento único. Cuando el sucesor sustituye a un líder paternalista el necesario cambio se hace muy difícil para él, pues siente cierta sensación de culpa cuando tiene que enfrentarse al predecesor para hacer dicho cambio. Si el viejo líder ha tenido éxito, este éxito es semilla de autocomplacencia, autobombo y narcisismo. Como Narciso mirándose al espejo niega una y otra vez las realidades que emergen a su alrededor. El éxito y el paternalismo, cuando van unidos, estimula la confianza en el camino seguido y en la organización diseñada, lo que crea un estilo de dirección que mira a su intorno en lugar de a su entorno. Estas tendencias se amplifican en la empresa familiar. En el seno de la empresa familiar impera bajo el líder paternal un deseo de no hacer cambios organizativos y de personas. Con frecuencia todo sigue igual una vez que el viejo líder ha cedido su liderazgo en la empresa pero no en la familia. Las recomendaciones que sobre este proceso hace Levinson¹⁰⁸ al sucesor son las siguientes, a fin de eliminar esa sensación de culpa, narcisismo y dependencia:

- Crear un Consejo de Administración que incorpore consejeros externos.
- Profesionalizar con externos la gestión.
- Presionar a los gerentes familiares a pensar mirando al entorno.

¹⁰⁸ H. Levinson. 2004. "The psychology of leadership decisions". University of Connecticut. Family Business Program.

- Buscar consejeros que entiendan las diferentes ideologías en el seno de la familia empresaria.

NOTA 2: ¿CÓMO DESARROLLAR EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR?

La responsabilidad de todo liderazgo es la de alimentar la visión del negocio y el sentido de misión compartida por los familiares propietarios: ejecutivos familiares o no y empleados. Cuando una organización no presta suficiente atención a su visión y misión con toda probabilidad dejará de ser excelente. Esta pérdida de enfoque se da con bastante frecuencia en la empresa familiar durante los periodos de transición, cuando el viejo liderazgo, que concibió el negocio, tiene que ser reemplazado por otro, que puede tener o no una visión similar del negocio, sabiendo que dispondrá de diferentes capacidades, diferentes escala de valores y diferente modo de concebir la organización. Por ello, en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, sabemos que es crucial para la familia establecer un proceso efectivo sucesorio, pues este proceso es crítico si se quiere mantener la visión del negocio y de la organización durante el proceso de transferencia de la gestión y de la propiedad. No basta con enfocar el proceso de transición desde la búsqueda del relevo sino que debemos asegurarnos de que el sucesor está dispuesto a aceptar los retos que suponen aceptar la toma de poder. Como la capacidad de liderar no se hereda ni se consigue por ósmosis se hace muy difícil transmitir esa capacidad, aunque se pueden aprender técnicas para ejercerla. El liderazgo se comprueba asumiendo responsabilidades. Esas responsabilidades deben otorgarse mediante una planificación consciente del objetivo buscado: encontrar el nuevo líder de la empresa familiar.

NOTA 3: PRIVACIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

De mi experiencia larga con empresas familiares obtengo la sensación de que muchas de ellas creen que el secreto es, en sí mismo, una ventaja competitiva. Si este secreto se mantiene ante accionistas familiares pasivos o algún accionista externo, deja de ser una ventaja competitiva y se transforma en la causa de una grave tensión. La empresa familiar debe saber diferenciar entre secretismo y privacidad. El secretismo busca hurtar información que es obligada transmitir a otros, en tanto que la privacidad lo que hace es restringir el acceso a información a personas no autorizadas. Cuando en una familia empresaria impera el secretismo se desarrollan unas relaciones que no son abiertas ni confiadas. Por el contrario si en una familia empresaria impera la privacidad entonces se desarrolla el equipo familiar bien

informado y la siguiente generación es más eficaz y productiva. He observado grandes tensiones entre secretismo deseado y privacidad ansiada. ¿Qué clase de secretos debe una familia empresaria guardar? ¿Quién debe ser el depositario del secreto, depositaría que otorga poder dentro de la organización?

Muchos empresarios familiares guardan el secreto sobre el sistema de retribuciones, pues es señal de su poder dentro del sistema. Muchos familiares que trabajan en la empresa no conocen las bases que han servido para confeccionar la contabilidad y el estado de origen y aplicación de fondos. Algunas empresas familiares guardan silencio sobre secretos a voces como son la adicción a las drogas y al alcohol o al juego de algún familiar. Cuando el secretismo existe, el secreto compartido abre el diálogo entre un número muy reducido de familiares, en tanto que el resto de familiares quedan fuera del círculo. El secretismo paraliza el crecimiento del negocio, distorsiona la comunicación y cada familiar actúa como si fueran sordos y ciegos. El silencio impera cuando algún familiar pide una información reservada. Por el contrario me he topado con familias empresarias en las que impera la privacidad frente al secretismo. En este tipo de empresas familiares cada cual está informado a la demanda, según su influencia y su espacio en la organización. Cuando más aflora la necesidad de la privacidad es cuando se plantea la cuestión de la continuidad de la empresa. La generación saliente percibe que se está revelando demasiado en tan poco tiempo, en tanto que la generación entrante piensa todo lo contrario. Cuando se trata de la transición no deberían existir secretos, pero si debe decirse lo que es privado y lo que se somete a una discusión abierta. Yo siempre defiendo que el testamento de los padres que afecten a la empresa debe ser conocido y compartido, en tanto que otros pueden ser objeto de privacidad. No puede existir privacidad en todo aquello que haga referencia a la gestión, la propiedad y las relaciones familiares, sino que estas materias deben ser compartidas.

¿Cómo puede usted saber si en su familia impera el secretismo? Para averiguarlo le listo una serie de pronunciamientos a continuación:

1. En mi empresa se fijan objetivos, se documentan y se miden sus logros. Estos objetivos se fijan para cada persona para el ejercicio siguiente.
2. Todos tienen acceso a los estados financieros.
3. Las retribuciones se fijan según resultados y no de modo discrecional y arbitrario.

4. Los asesores participan junto a ejecutivos no familiares en el plan estratégico de la empresa.
5. Hay más consejeros externos que familiares y ejecutivos en el Consejo de Administración.
6. Los asesores reciben información de las decisiones de la empresa
7. Las grandes decisiones se discuten con anterioridad a su ejecución.
8. Todo el mundo conoce el organigrama.

Si usted contesta negativamente a más de tres de los ocho pronunciamientos en su empresa familiar hay una alta dosis de secretismo. Si usted busca el secreto para satisfacer sus necesidades personales no pueden ir bien las cosas en su empresa familiar. Debe cambiar desde el secretismo a la privacidad y a la información compartida.

NOTA 4: LA RESIDENCIA DE RECREO EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Cuando llega la Navidad, Semana Santa o las vacaciones de verano muchas familias empresarias deciden ir a la finca o al cortijo para dejar atrás sus preocupaciones empresariales. Para algunas familias empresarias estos descansos son el paraíso en la tierra; para otras esos días han sido un infierno. Para preservar el retiro muchas familias pactan no hablar del negocio en la finca de recreo. Cuando pasan aquellas fiestas o el verano a menudo se oyen quejas de algunos familiares de la inconveniencia de coparticipar en ese tipo de propiedad. Aquella finca de recreo en la que se criaron los hermanos, si fue el fundador quien la ideó, o en la que convivieron como hermanos los primos, si fueron hermanos quienes la fundaron, cuando la familia se extiende o se multiplica deja de ser un edén para transformarse en una propiedad incordiante. Las discusiones comienzan cuando no se quiere reconstruir o ampliar al ritmo que crece la familia; o cuando no se clarifica el modo de hacer frente a los impuestos y los gastos que su uso ocasiona. También cuando para algunos la finca familiar es un santuario que no puede ser profanado por extraños. Nacen y se desarrollan sentimientos enfrentados durante la convivencia en estas temporadas vacacionales. Si no hay lugar para todos, ¿cómo distribuir los fines de semana? Si se dan monterías, ¿A quién invitar y a cargo de qué huésped? Si se da un perol, ¿Quién lo sufraga y deja limpio el lugar de uso común? ¿Cómo correlacionar participación en gastos y tiempo de disfrute? Si esto se complica en sociedad de hermanos con hijos pequeños, más se complica aún cuando los primos hermanos traen a sus amigos o a sus respectivas familias.

No tiene sentido destruir el escenario que sirvió para mantener a la familia unida; por tanto atendamos al sentido común para que con su ayuda encontremos algunas soluciones, que van desde un acuerdo de uso temporal de carácter semanal, previa reserva hecha en la dirección y previo pago de los gastos acordados para ese periodo hasta el reparto total de los gastos entre ramas familiares independientemente del periodo de disfrute. Cuando las familias son múltiples y extendidas se crean grandes dificultades a la hora de tener invitados si no se ha diseñado un sistema eficiente de reservas previamente. Sólo el diálogo y el sentido común puede llegar a resolver esta situación. Seguir o vender debe ser el tema de discusión en una reunión familiar. Si la decisión es continuar habrá que reglamentar el uso de la finca de recreo y de sus prestaciones. No olviden que en esa finca, cuando fueron jóvenes aprendieron a nadar, a montar a caballo, a contemplar las estrellas y las constelaciones y a explorar la naturaleza en unión de hermanos y primos. Cuando tome la decisión mantengan estas sensaciones en su mente y en su corazón.

¿Qué hacer para que la finca de recreo no sea un infierno y pueda ser un legado para las siguientes generaciones? Permítame que le de algunas ideas y consejos.

1. Aprenda a llevar la finca de recreo antes de que los mayores se mueran. Los mayores deberán seguir teniendo el control pero los jóvenes no deben esperar a que se mueran los mayores para asumir ciertas responsabilidades.
2. Decidan ya quiénes devendrán propietarios. Algunos lo limitan a los familiares consanguíneos. Otros distribuyen la propiedad por ramas familiares cualquiera sea su extensión.
3. Institucionalice un proceso para la toma de decisiones cuando se trate de mejoras en la finca, compras y nuevas construcciones.
4. Configure cierta filosofía sentimental sobre una base mínima respecto de la finca de recreo y determine el modo de resolver diferencias.
5. Tome acuerdos sobre asignación de responsabilidades rotacionales y, en caso de incumplimiento, contraten a alguien para asumirlas.
6. Reglamente la reserva de visitas, el modo de mantener la propiedad y financiar costes de mantenimiento y renovación.
7. Decida el modo de compartir costes, sea por tiempo de uso, sea sobre bases de igualdad entre ramas o entre personas.
8. Lleve contabilidad de gastos y de información.
9. Separe la finca de recreo del negocio, para que la finca no sea un infierno.

10. Sea valiente, use el sentido común aún en este escenario tan sentimental.

En resumen, en un acto constitutivo cree un estatuto de reglas de juego, aproveche el concepto de prestaciones accesorias de gran interés en derecho mercantil y, por fin, dote de personalidad jurídica la finca de recreo (bajo la forma de sociedad de responsabilidad limitada, que incorpore las prestaciones accesorias de los miembros familiares respecto del uso y disfrute de dicha finca). Si no quiere usar las prestaciones accesorias acuda a una fórmula de los pactos parasociales. Hágala y disfrutarán sus nietos de las vacaciones.

NOTA 5: SOBRE LIDERAZGO Y SEGUIDORES¹⁰⁹

En las empresas familiares se da la relación entre el principal y el agente y entre el principal y el administrador. Frecuentemente en la sociedad de hermanos con los padres aún vivos pero jubilados se dan las dos relaciones: 1) entre padres propietarios e hijos agentes o 2) entre padres propietarios e hijos administradores. Cuando los hijos son propietarios también se dan estas dos relaciones: 1) entre hermanos propietarios y directores o entre hermanos propietarios siendo unos agentes de otros y otros administradores.

En la sociedad familiar puede que las partes se pongan de acuerdo en el tipo de relación que desean, en cuyo caso queda entre ellos clarificado si la relación es de principal-agente o de principal-administrador. El problema surge cuando el principal desea desarrollar un tipo de relación y el secundario quiere desarrollar otra. El padre puede desear una relación de principal-administrador y el hijo la desea de principal-agente. Un hermano desea la relación principal-administrador y el otro desea la contraria; es decir, uno tiene un comportamiento mutualista y el otro un comportamiento egoísta. Las relaciones van a depender del entorno situacional y de la sicología de las partes, así como de sus bases culturales. Cuando un hijo es controlado por su padre como si fuera un agente, cuando en realidad el se considera un administrador, no puede gozar de ciertas compensaciones como pueda ser la satisfacción del logro, el crecimiento, el desarrollo de una nueva organización, lo que puede hacer que el hijo se vuelva contra la organización. Tanto control de padre sobre hijo puede generar desconfianza ante tanta imposición de procedimientos de control. Cuando

¹⁰⁹ J.M. Davis y otros. 1977. "Toward a stewardship theory of management". The Academic of Management Review 22(1): 20-47.

padre o hermano (principales) eligen la relación de agente en tanto que hijo o hermano esperan la relación de administrador se produce la frustración en el que administra a la par que se siente engañado. Por el contrario cuando el padre o hermano (principales) eligen la relación de principal-administrador, en tanto que el hijo o hermano se comportan como agentes, entonces el que actúa como agente lo hace de modo egoísta, el principal se enfada y se siente engañado. En este caso el hijo o hermano actúa como la zorra en un gallinero, pues buscará su utilidad personal a costa de la armonía y bienestar de la colectividad. Ante esta situación se incrementan los controles y se elimina el gestor.

Figura 36: Modelo de relación Padre-Hijo o entre Hermanos¹¹⁰

		Elección del principal (Padre o hermano)	
		Agente	Mayordomo
Elección del Director General (hijo o hermano)	Agente	<p>①</p> <p>Se minimizan los costes probables de control .</p> <p>La relación es mutualista</p>	<p>②</p> <p>El agente actúa de modo egoísta</p> <p>El principal se siente engañado y enfadado</p>
	Mayordomo	<p>③</p> <p>El principal actúa de modo egoísta.</p> <p>El Director General se siente frustrado y engañado.</p>	<p>④</p> <p>Se maximiza la actuación y la función</p> <p>la relación es de mutualismo</p>

¹¹⁰ Ver glosario. Administración, Teoría de la y Agencia, Teoría de la

GLOSARIO

Administración (Teoría de la)

La teoría de la administración o de la mayordomía tiene sus raíces en la sociología y en la psicología. Parte del postulado siguiente: los ejecutivos administradores están motivados por el mejor interés de sus principales. Según esta teoría el actor racional se comporta a favor de la organización, pues su comportamiento comunitario y mutualista genera una utilidad mayor que si su comportamiento fuese individual y egoísta. Según esta teoría el mayordomo no elegiría su propio interés sino el interés colectivo, de modo que, aunque los intereses del principal y el mayordomo o administrador no estuviesen alineados, este elegiría el comportamiento cooperativo y no traicionaría a la propiedad. Este comportamiento es racional pues el administrador obtiene mayor utilidad siendo cooperante que siendo individualista. El administrador obtiene del éxito de la organización su máxima utilidad. Según esta teoría, si el administrador mejora el funcionamiento y actuación de la empresa, consigue a su vez satisfacer más al principal pues con esta mejora se incrementa el valor de su riqueza. Eso no quiere decir que el mayordomo no tenga que cubrir necesidades personales. La diferencia entre agente y administrador es en el modo cómo esas necesidades son satisfechas. En el caso del mayordomo lo hace con un comportamiento mutualista y en caso del agente con un comportamiento individualista. Los costes de monitorización son menores en el caso

del administrador que en el caso del agente. Los sistemas de gobierno según esta teoría deben facilitar la actuación del administrador más que monitorizarlo y controlarlo. La diferencia entre la relación principal-agente y principal-administrador va a depender de los riesgos que el principal quiera correr. En la empresa familiar se dan ambos tipos de relaciones lo que conlleva la dificultad a la hora de diseñar la adecuadas estructuras de gobierno.

**Agencia
(Teoría de la)**

La teoría de la agencia parte del siguiente postulado: Cada actor racional busca maximizar su utilidad individual. Tanto el principal como el agente buscan la máxima utilidad posible con el mínimo coste. Ante dos alternativas posibles tanto el agente como el principal elegirán la opción que incremente su utilidad individual. En el caso de la empresa la propiedad (principal) contrata a gerentes para que la dirijan. Los gerentes (agentes) son moralmente responsables de maximizar la utilidad de la propiedad. En la empresa no familiar el principal invierte su riqueza y diseña el sistema de gobierno que permite maximizar la utilidad del inversor. Los gerentes (agentes) aceptan la responsabilidad de gestionar la riqueza del principal, porque perciben la posibilidad de obtener más utilidad con esta opción que en otras. Cuando la utilidad de principal y agente coinciden no se da el problema de la agencia. Este es el caso de la empresa familiar de fundador-director antes de que los hijos sean ejecutivos y formen su propia familia nuclear, pues agente y principal son la misma persona. Cuando los intereses de principal y agente difieren aparecen los costes de agencia, pues el agente intentará maximizar su utilidad a costa del principal. Por ello el principal impone sistemas de control que mantienen en observación el comportamiento del agente. Si se quiere proteger el interés del principal, asegurar el alineamiento del agente y minimizar los costes de agencia hay que diseñar el sistema de gobierno adecuado, que contemplen compensaciones y penalizaciones, y además disponga de una estructura de control (Consejo de Administración). El punto crucial de la teoría es

que el principal delega en el agente, situación que es más frecuente en la sociedad de hermanos y de primos hermanos.

Aprendizaje: En el ámbito de la psicología experimental se define el aprendizaje como un cambio relativamente permanente de la conducta, debido a la experiencia, que no puede ser explicado por un estado transitorio del organismo, ni por la maduración o por tendencias innatas. La experiencia es causa del aprendizaje. Aprendizaje y conocimiento son dos procesos muy vinculados. El aprendizaje es lo contrario de lo innato o lo madurativo. Aprender dicen muchos evolucionistas es construir la adaptación.

Autoconocimiento La filosofía sitúa en Descartes el descubrimiento del fenómeno del autoconocimiento. Para Descartes el sujeto tiene conocimiento verdadero, cierto y discreto, infalible e incorregible no solo porque piensa sino por el contenido de lo que piensa. El autoconocimiento descansa en inferencias que un sujeto lleva a cabo a partir de su propio comportamiento.

Configuración La escala de valores, las estrategias, las estructuras y el entorno son los factores que, interactuando, configuran la empresa familiar. Con el paso del tiempo el alineamiento entre cultura familiar, estrategias familiares y estructuras llega a ser más y más constante e incorporan determinados propósitos y objetivos que reflejan el credo y los compromisos de las personas dominantes en la familia empresaria. Todo esto forma una unidad que denominamos configuración. Las configuraciones de la empresa familiar son temáticas. Cualquier aspecto de la empresa familiar es un reflejo de su escala de valores, intereses y objetivos. La estrategia es un reflejo de la cultura y de la estructura de la familia empresaria y viceversa. Trate de cambiar la cultura y la organización se resistirá. Con ello no queremos decir que las configuraciones sean estáticas en la empresa familiar. Muy al contrario, la configuración evoluciona con la trayectoria que toman las ideologías de los familiares, las estrategias y las estructuras.

Cultura: Es un mundo de experiencias aprendido y compartido, de significados y símbolos, de valores y comprensiones que iluminan a las personas y que se explicitan, expresan y comunican a veces de modo simbólico.

Cultura autocrática: Las relaciones se organizan jerárquicamente. El líder retiene toda la información y acumula la autoridad de decidir en su persona, supervisa a empleados severamente y no otorga discrecionalidad. Este liderazgo es autocrático.

Cultura de la organización: Consiste en credos, valores, normas y tradiciones, compartidos por los componentes de una organización, en cuyo seno se producen competencia, conflictos, dominaciones y represiones, como consecuencia de diferencias en el grado individual de coincidencia.

Cultura empresarial, (Tipos de) La cultura puede ser individualista, en cuyo seno sus componentes quieren ser estrellas, asumiendo riesgo y velocidad para alcanzar el logro. La cultura puede ser de equipo, en cuyo marco el nivel individual tiene escasa importancia y en cambio tiene importancia el valor de la actividad que se desarrolla. La cultura puede ser la de asumir riesgos elevados pero a largo plazo y tras periodos de profundo análisis, lo que obliga a respetar el conocimiento compartido y la jerarquía. La cultura puede ser conservacionista en cuyo marco se busca la protección e integridad del sistema y en la que ganan importancia asuntos triviales.

Cultura familiar La cultura se puede concebir como un conjunto de valores, creencias, postulados compartidos por los miembros de la familia. También como la expresión de la memoria colectiva de la familia empresaria, conformada por un conjunto de tradiciones que se van transmitiendo trasgeneracionalmente. Sirve de aglutinante a los miembros de la empresa familiar y como energía para movilizar a la empresa familiar hacia el éxito o hacia el fracaso. Sirve como elemento de adaptación-inadaptación al entorno cambiante en el que la familia empresaria opera. Desde luego es un mecanismo que permite

a los componentes de la familia dar sentido a los acontecimientos que suceden en su alrededor.

Cultura liberal:

La dirección define misión y objetivos y espera de los subordinados que sean preactivos para alcanzarlos, basándose en la confianza y en la delegación de poderes.

Cultura organizativa, (Elementos de)

Los más destacados son: *Rituales*, que no son otra cosa que ceremonias y ritos que sirven para destacar un aspecto importante de la organización: Los ritos celebran hechos individuales (la onomástica del fundador, por ejemplo) en tanto que las ceremonias son elementos colectivos (la comida de navidad con empleados en la empresa familiar). Sirven para mantener unida a la familia y a la empresa y también para reafirmar creencias compartidas.

Símbolos: Son los logotipos, los rótulos y banderas que presentan las señas de identidad de la familia empresaria tanto al intorino como al entorno. La familia empresaria suele tener o imagen de familia (escudo) o imagen de marca.

Mitos y leyendas: La empresa familiar surge en un determinado momento a lo largo del tiempo y evoluciona con o contra el entorno. La construcción de su historia da lugar a mitos y leyendas que se acompañan del éxito o del fracaso. Son acontecimientos y procesos vividos por el fundador y sus continuadores que sirven para estimular a familiares y empleados. La realidad es embellecida y sublimada de modo que se transforma en leyenda e incluso en mito. Los mitos y leyendas destacan un conjunto de valores y creencias que animan y aglutinan en el quehacer común a los familiares.

Estos elementos de la cultura organizativa, en nuestro caso, en la empresa familiar, proporcionan mecanismos que dan sentido de pertenencia y de coparticipación a todos los miembros de la familia empresaria. Para el lector resumimos estos elementos en los siguientes:

Ceremonia: Es un conjunto de ritos integrados en un solo acontecimiento.

Leyenda. Es la narración de una aventura real embellecida para poder destacar ciertos valores de los fundadores.

Mito: Es la narración sublimada y dramatizada de sucesos cuasireales que sirven para explicar la razón del nacimiento de la empresa y el éxito del líder o líderes familiares.

Rito: Es una actividad diseñada para consolidar la escala de valores de la familia y sus creencias.

Cultura participativa:

Las relaciones se basan en la confianza, de modo que status y poder quedan minimizados. Los empleados se conciben como recursos de información y capaces de resolver problemas. Las evaluaciones lo son para familiares y no familiares. El desarrollo personal es importante.

Cultura referencial o profesional:

Asume que la motivación personal y el logro son excelentes. La maximización del logro personal es el criterio de toma de decisiones en un ambiente competitivo por los recursos internos. El liderazgo de este tipo emerge en grupos poco estructurados que no es el caso de la familia empresaria.

Dinástico, (el fervor)

La economía de un territorio está compuesta por empresas familiares, que se pueden clasificar en dinásticas o no dinásticas. En las empresas familiares dinásticas los propietarios otorgan su confianza solo a miembros de la familia en sentido lato, en tanto que en las no dinásticas los propietarios están dispuestos a confiar en miembros de grupos sociales determinados, fundamentalmente en los llamados "profesionales". La propiedad familiar en sí misma no es el elemento que obstaculiza el comportamiento de las empresas familiares en una economía de mercado sino el exceso de "fervor dinástico" en empresas que precisan un alto grado de profesionalidad. Según

M. Casson¹¹¹, las empresas dinásticas se comportan generalmente bien en sectores industriales de tasa artesanal con escalas de producción pequeña y no lo hacen en sectores industriales de base científica y gran escala de producción.

Empresa familiar¹¹² “Una empresa familiar es aquella, cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en la que se ha producido o se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia”. Esta definición presta atención a las relaciones que entre propiedad y control directivo se desarrollan en el interior de la empresa familiar. Al estar basados en lazos familiares presume que tanto la totalidad de la propiedad como de la gestión reside en miembros de la familia. Así mismo presta atención al proceso de transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación sin diferenciar si lo que se transfiere es la gestión y la propiedad o sólo la gestión. Presumimos que la transferencia no es de la propiedad de la empresa sino de su gestión.

Empresa Familiar¹¹³: “Es aquella comunidad voluntaria y dinámica de personas que, hallándose unidas, en uno o varios grupos, por vínculos familiares que llegan al cuarto grado en línea colateral, posee el control de una organización económica productiva, comprometiéndose de modo activo en su explotación, cualquiera que sea la índole del vínculo jurídico extra familiar que les otorgue el control de la citada

¹¹¹ M.Casson. 1999. “The economies of family firm”. *Scandinavian Economic History Review* 47(1): 17-23.

¹¹² M^a Katuska Cabrera Suárez y Juan Manuel García Falcón; profesores de Organización de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

¹¹³ García Pita y Lastres J.L. “La sociedad anónima familiar cotizada”: Cap. 30, pág 673 en M. Garrido Melero y J.M. Fugardo Estival. 2005. Editores de “El patrimonio familiar profesional y empresarial. Sus protocolos”. Editorial Bosch. Barcelona.

empresa y les compromete a desplegar su actividad en ella". La voluntariedad es propia de vínculos contractuales, incluyendo los asociativos y está presente en la empresa familiar, incluso aunque el origen de la misma parezca involuntario, como lo es el de muchas de las relaciones familiares, porque la voluntad que aquí interesa no es la de ser familia, ni la de ser propietario, sino la de comprometerse activamente en la explotación. Conforme crecen y expanden su ámbito, las empresas van perdiendo parte de su condición, sea de empresas sea de relaciones familiares. Cuando la empresa adopta la forma jurídica de S.A. y luego incorpora a un número creciente de accionistas externos, la titularidad del grupo familia ya no versa sobre la empresa, sino sobre un grupo de acciones, que dan sobre la empresa poder de control.

Empresarialismo: Significa capacidad de innovación, proactividad, toma de riesgos y voluntad para crecer y avanzar; asimismo capacidad para identificar oportunidades, explotar y llegar al éxito. La ideología es la del aventurero, explorador y no necesariamente conquistador.

Equilibrio cooperativo: Es un término importado de la teoría de juegos. Se refiere a los equilibrios en situaciones económicas modeladas por juegos cooperativos y logrados apelando a un concepto de relaciones entre familiares de carácter mutualista y de actuación conjunta.

Error El fundador y sucesores a menudo atribuyen su éxito a sus propias actuaciones y se absuelven de toda responsabilidad cuando se producen fallos. Suelen interpretar como buena señal el avance de algunos indicadores y concluyen que sus estrategias están teniendo éxito. Es muy duro para el fundador y sucesores admitir que se pueden tomar buenas decisiones previo conocimiento del error cometido. A veces reconducen su compromiso con tal de no dar a torcer sus convicciones. Este mecanismo de defensa les previene e impide ampliar su visión y

sus creencias, por lo que permanecen en estructuras y estrategias que les llevarán al fracaso por no aceptar su obsolescencia. Se da con frecuencia la negación de la existencia de un problema y ven en la crítica a su error a un enemigo que desea desbancarle del poder.

**Estrategia,
(diferencias de)**

Para alcanzar un determinado objetivo existen diferentes niveles de estrategia en la empresa familiar:

- 1) Existe una estrategia a nivel institución, "familia empresaria" que está relacionada con la filosofía y escala de valores de la familiar; es decir, con su misión a desarrollar en el entorno político-social y jurídico.
- 2) Existe una estrategia a nivel "empresa familiar" que sirve para seleccionar los negocios en los que se va a entrar y distribuye los recursos disponibles a la cartera de opciones.
- 3) Existe una estrategia a nivel de "negocio familiar" que sirve para poner límites a la actividad y selecciona la ventaja competitiva que se desea lograr.
- 4) Existe una estrategia a nivel de "rama nuclear" que define la posición de cada rama familiar en la empresa familiar a largo plazo.

**Estrategia,
(escuelas de)**

La formulación de las estrategias de empresa se encuentra analiza en diferentes escuelas:

Escuela de diseño: Las estrategias se desarrollan como un proceso conceptual.

Escuela de planificación: Las estrategias se desarrollan como un proceso formal.

Escuela cualitativa: las estrategias se desarrollan como un proceso analítico.

Escuela de emprendimientos: las estrategias se desarrollan como un proceso visionario.

Escuela cognitiva: Las estrategias se desarrollan como un proceso mental.

Escuela de aprendizaje: Las estrategias nacen de procesos emergentes.

Escuela política: Las estrategias se desarrollan como un proceso de negociación del poder.

Escuela cultural: Las estrategias nacen de un proceso ideológico.

Escuela del entorno: Las estrategias son pasivas y nacen de la presión del entorno.

Escuela de la configuración: Las estrategias nacen de un proceso transformador.

Éxito

El éxito del fundador o de los sucesores no sólo estrecha el rango de las percepciones sino que cambia sus actitudes. El éxito fundamenta un nivel exagerado de confianza en el modo de conducir el negocio o incluso en un elemento de la estrategia elegida. El éxito genera sobreconfianza y a veces intolerancia respecto de puntos de vista opuestos. La intolerancia generada por el éxito hace al fundador o sucesor triunfante renuente a las críticas y repulsivo respecto de los que disienten. La cohorte de sicofantes se amplía alrededor del empresario familiar de éxito.

El éxito ayuda, como la experiencia, a seleccionar y reforzar cierta escala de valores y determinados comportamientos asociados con aquel, a la par que rechaza y elimina valores que no se consideran importantes para lograr el triunfo. Aunque el éxito galvaniza también conduce a visiones unidimensionales, muy peligrosas para el devenir de la empresa familiar. El éxito trae consigo, a veces, ceguera, conformismo opresivo e intolerancia.

- Experiencia** En la empresa familiar la experiencia del fundador y de los sucesores configura las estructuras cognitivas que son como lupas a través de las cuales ellos ven el mundo que les rodea. Estas estructuras cognitivas toman la forma de creencias, presunciones y escala de valores. Estas estructuras cognitivas dictan lo que el fundador percibirá, lo que ignorará y el modo en que interpretarán sus percepciones. Por este proceso los fundadores y sucesores son cada vez más consistentes y selectivos a la hora de prestar atención a un suceso o a un hecho.
- Gerencialismo:** Significa conducir sus propios asuntos o los de un grupo, de modo que la planificación y la ejecución estén bajo control. Lo opuesto al gerencialismo sería el dejar hacer, como abstención de planificación y dirección. El gerencialismo es una ideología calculadora y supervisora, cuya dirección se basa en normas y estándares y análisis de desviaciones.
- Holismo:** Significa abordar un análisis de la realidad como una totalidad. Ya Platón indicaba que el todo es diferente a la suma de las partes. El holismo parte del principio de que las partes ocupan una posición bien determinada, no intercambiable, y que sólo son separables desde una perspectiva analítico-racional.
- Ideología:** Sistema de representaciones o formas de conciencia social (imágenes, mitos, ideas y conceptos) que aspiran a la universalidad y a la verdad más lata o abstracta, aunque representan, inconsciente y dogmáticamente, intereses parciales o de una determinada clase. Son hipótesis dogmáticas. Es también un modelo de creencias y conceptos.
- Ideología de las organizaciones** *El estructuralismo:* La estructura de la organización es neutral y viene impuesta por la exigencia de fuerzas externas, especialmente el mercado. Las posiciones dentro de la organización son el resultado del cálculo de la ciencia y no de la irracionalidad o la política, porque los sujetos colaboran eficazmente y son recompensados por ello. Desde esta ideología se hace difícil entender la empresa familiar.

El sicologismo: Los puestos que ocupan los individuos en la jerarquía organizacional es el resultado de sus actitudes, habilidades y comportamientos personales. El comportamiento del individuo se ajusta a las exigencias de la organización, y por tanto, las responsabilidades de que se cumpla lo que manda la organización se residencia en los miembros de ella. No es esta ideología fácil de aplicar a la empresa familiar.

El consensualismo: La organización se entiende como un conjunto armónico de intereses, donde los intereses personales deben acoplarse y ceder incondicionalmente, pues el logro de las metas de la empresa beneficia a toda la organización. Cuando se dan conductas patológicas se impide el consenso y aparece el conflicto. Desde esta ideología se puede entender mejor la empresa familiar.

El legalismo: La participación y la permanencia en la organización son el resultado de un contrato de derechos y deberes de ética familiar empresarial. Pretende introducir una igualdad de derechos y obligaciones de libertad compartida e igualitarismo en el seno de la familia empresaria. Desde esta ideología también es comprensible la empresa familiar.

La empresa familiar, (Sistema abierto) Siguiendo a Bertalanffy lo será si reúne las siguientes características:

- a) Si es capaz de recibir información respecto de su propio funcionamiento en relación a su entorno y consecuentemente corregir su actuación si ésta se desvía para alcanzar sus objetivos.
- b) Si es capaz de evitar su autodestrucción o desintegración evolucionando a estados de orden y efectividad crecientes.
- c) Si es capaz de autorregularse en sus procesos de mantenimiento y adaptación al entorno.
- d) Si es capaz de llegar a la meta final a través de diferentes caminos.

La empresa familiar, (Sistema autopoyético) Parte de principio de que la interacción de sus componentes, desde el acuerdo y el desacuerdo, conduce a la autoorganización del sistema. Parte del principio de que la inestabilidad es sólo un deseo de control por parte de los gestores. Según esta teoría el orden no debe venir de la cúpula directiva sino de las interacciones de los miembros de la familia, en este caso. En la familia empresaria, como sistema autopoyético, existe el orden y el desorden; los esquemas son predecibles e impredecibles; los comportamientos disponen de un patrón que es irregular; existe libertad de movimiento pero dentro de los límites marcados por los esquemas. La familia empresaria se mueve entra mantener la situación actual o reformarla; la información fluye a la par que es silenciada.

La empresa familiar, (Sistema ecológico) La teoría indica que la restricción de recursos limitados hace que sobrevivan solo las formas organizativas, capaces de aprovecharlos más eficientemente. Este enfoque no acepta que la empresa familiar pueda modificarse internamente para mantener su adaptación al medio sino que se produce en el seno de esta población una selección natural. Desde este enfoque sobrevive la empresa familiar que diseña una organización capaz de adquirir conocimientos y habilidades que le hacen competitiva en determinado nicho; aprovechando los recursos escasos y desplazando a los no adaptados. El enfoque ecológico acepta la selección natural en tanto que el enfoque contingente acepta que las familias empresarias se pueden modificar internamente para mantener su adaptación al entorno. Desde este enfoque se explica que ciertas formas empresariales familiares crezcan, maduren y desaparezcan.

La empresa familiar, (Sistema institución) Si la empresa familiar se concibe como un instrumento al servicio de la familia podrá desaparecer; pero si se concibe como una institución permanecerá. La institucionalización de la empresa familiar sirve para fundamentar la permanencia y supervivencia de la empresa familiar y la protege contra la competencia de otras organizaciones que luchan

por los recursos escasos. La empresa familiar, como institución, constituye un medio de infundir valores enriqueciendo a la estructura organizativa. La escala de valores institucionalizados promueve la estabilidad y permanencia de la familia empresaria. La empresa familiar será una institución cuando la sociedad acepte su definición como realidad social que está viva. Si la sociedad acepta el sistema de valores que representa la empresa familiar, se delimitarán los elementos distintivos de la misma que determinarán su estructura singular. La empresa familiar tiene que legitimarse socialmente, expresar la naturaleza simbólica de su racionalidad y proyectarse a su entorno para ser un sistema institucional.

Liderazgo:

Este concepto ha sido aplicado a una amplia variedad de situaciones que van desde una situación local, a la motivación del miembro de un grupo, a la de una estructura organizada, a las relaciones personales o a la utilidad de una tarea. El liderazgo se ha analizado desde la teoría de la contingencia, cuya efectividad depende de dos factores. De un lado, del control que el líder tenga de la situación y de su influencia sobre el grupo; de otro lado, depende de los objetivos del líder. El liderazgo no es un atributo que alguien posee sino un proceso que supone conseguir camaradas y seguidores, pues sin seguidores no hay líder ni liderazgo, dado que la existencia de seguidores es lo que da legitimidad al liderazgo. El líder y sus seguidores constituyen un sistema de reciprocidad.

Liderazgo altruista: Es un liderazgo basado en una preocupación generosa respecto del bienestar de los subordinados y seguidores. Lo que define a un líder altruista no es lo que hace ni cómo se comporta y actúa sino por qué se comporta y actúa de modo generoso. Es obvio que el líder altruista se basa en una serie de principios o de filosofía, representada por una dirección por valores. Tres formas toma el liderazgo altruista; a saber, la del líder servidor, la del líder socializado y la del superlíder.

El líder servidor es eficaz cuando los seguidores están descorazonados, pues sirve desde la longanimidad, cuida de los seguidores como personas, inspira confianza y escucha para ganarse la confianza.

El líder socializado quiere dirigir y conducir y sus motivos son sociales, pues quiere el poder para ayudar a otros a la par que cumplir una misión, mediante una organización eficaz. Suele tener una elevada responsabilidad social.

El superlíder es aquel que conduce a otros y les enseña a liderarse a sí mismos. Es un mentor de sus seguidores. Se centra en los seguidores para que ellos mismos sean capaces de aprender a liderarse a sí mismos y a otros.

Liderazgo transaccional:

Se produce cuando el líder beneficia a los seguidores dándoles visión, reconocimiento, dirección y en cuyo proceso los seguidores toman parte de modo activo, de modo que ayudan y facilitan que el líder promueva el cambio. Las recompensas, que otorga, son contingentes y dirige por excepción.

Liderazgo transformador o carismático:

Se produce en tiempos de crisis y aparece como aquella persona que arrastra emocionalmente a los seguidores y tiene gran poder sobre ellos. En esta situación los seguidores otorgan una gran cantidad de crédito idiosincrático a la persona que los lidera. Los factores que contribuyen a crear un líder transformador son: disponer de una capacidad de influencia idealizada (carisma); expresar su misión mediante símbolos e imágenes; saber estimular intelectualmente a sus seguidores y saber tratar de modo equitativo e individualizado a sus seguidores.

Organización:

Desde que las ciencias sociales abordan la cuestión de las organizaciones humanas (familias, empresas, burocracias, ejércitos) se han producido diferentes puntos de vista dependiendo de que el científico sea un sociólogo, un político, un psicólogo o un

economista. Conviene recordar que para nosotros la organización empresa familiar es un artefacto para poder responder en un entorno cambiante e incierto a la consecución de un objetivo doble y jerarquizado: crear riqueza y cuidar y nutrir a la familia. Los conceptos de jerarquía y autoridad en la empresa familiar son conceptos relacionados y fundamentales para entender el modo de organizarse la empresa familiar en sus fases de director-fundador, sociedad de hermanos y sociedad de familia múltiple.

Organización, (aprendizaje en una) Las organizaciones, como los individuos, aprenden mediante la adquisición de conocimientos. Así pues, el aprendizaje organizacional es la capacidad de una organización de obtener un saber-hacer necesario para desarrollar actividades colectivas. Las organizaciones aprenden según su cultura organizativa; es decir, en función de sus valores y creencias, de sus mitos, símbolos, rituales y metáforas compartidas y heredadas. Las organizaciones aprenden dependiendo de varios elementos: (1) de la claridad de la misión; (2) del compromiso asumido por el liderazgo y (3) de una cultura que favorezca la iniciativa y diseñe recompensas, que (4) permita transferir conocimientos y (5) trabajar en equipo para resolver problemas. La empresa familiar que triunfa suele ser una organización que aprende como tal.

Organización, (como artefacto de dominación) Las organizaciones son capaces de dominar a otras organizaciones así como ciertas personas son capaces de dominar a otras personas dentro de la organización para así poder alcanzar sus propios fines. A veces la empresa familiar es una organización de esta naturaleza.

Organización, (como conflicto) Los grupos y personas que constituyen una organización persiguen intereses distintos, se basan en credos diferentes y no participan de modo igual en el aprovechamiento de oportunidades y recompensas. Estos diferentes objetivos y presunciones dan lugar a un escenario de conflictos,

que se pueden resolver restringiendo la actuación de alguna parte. Esto puede ocurrir en la empresa familiar en la que se forman coaliciones que interactúan entre sí y dentro de sí. El conflicto se explica cuando se analizan los centros de poder y la interacción entre grupos.

**Organización,
(como cultura)**

Las organizaciones se diseñan según normas, valores, rituales y tradiciones que tiene un determinado significado para familiares y empleados. Los valores y creencias proporcionan significados que, al ser compartidos, sostienen a la organización como una realidad construida socialmente. La familia como realidad natural aporta a la empresa familiar (realidad construida) un código y una cultura. El éxito de la organización viene determinado por la cultura que se transmite mediante un lenguaje propio. La cultura en la empresa familiar ha sido estudiada como determinante de su éxito y su supervivencia y muerte.

**Organización,
(como flujo
transformador)**

La organización como estructura social está sometida a cambios. La lógica de ese cambio es diferente. Para algunos la organización es autopoyética, pues se crea a si misma y con su propia imagen. Esta lógica se da cuando la empresa es calco de la familia. Para otros la organización es el producto de una dialéctica capaz de generar su opuesto; es decir, mantener la dialéctica de tesis-antítesis. Esta lógica se puede producir tras la sucesión en el seno de la empresa familiar.

**Organización,
(como organismo)**

Presta atención al entendimiento de las necesidades de la organización y de sus relaciones con el entorno. De acuerdo con el entorno las organizaciones se especializan (especiación) adaptándose a aquel para sobrevivir. Las organizaciones nacen, se desarrollan y mueren, si no son capaces de adaptarse al entorno cambiante, utilizando mecanismos evolutivos como el del equilibrio puntuado. Desde este enfoque se ha estudiado a la empresa familiar.

**Organización,
instrumentos en
el conflicto de una**

Estos instrumentos se pueden clasificar en:

- 1) *Instrumentos de rebeldía* o de resistencia a la autoridad del fundador o ante el hermano que dirige la empresa familiar.
- 2) *Instrumentos de contrareacción* que se diseñan para suavizar o eliminar a los rebeldes en el seno de la familia y en el periodo de la transición a la sucesión.
- 3) *Instrumentos de padrinazgo* para acceder al poder utilizando el apoyo del padrino en el interior de la familia.
- 4) *Instrumentos de coalición* para acceder al poder a través de alianzas en el seno de la familia.

**Organización,
la empresa
familiar como**

La empresa familiar será una organización si cumple los siguientes requisitos:

- a) Es un conjunto de individuos, familiares y no familiares, en este caso.
- b) Orientada al logro de unos objetivos o metas (crear riqueza y cuidar de la familia)
- c) Ordenados en jerarquía para desempeñar unas funciones (no tan ordenadas en el caso de sociedad de hermanos)
- d) Coordinados por una racionalidad en los comportamientos (racionalidad a veces no compartida en la familia empresaria)
- e) Con deseo de continuidad en el tiempo (atributo que sí suele estar presente en la empresa familiar)

**Organización,
simplicidad de una**

La empresa familiar como organización tiende a ser demasiado simple. Ciertos factores, tales como la cultura familiar, la habilidad directiva de los miembros de la familia y la estructura familia-empresa provocan y producen una organización simple. Dentro de estos factores se incluye la capacidad de aprender como grupo familiar, la selección consanguínea de valores y habilidades así como la continuidad en rutinas y modos de actuar. La interacción entre estos factores genera una configuración de empresa muy sencilla, concepción

focalizada y poco tolerante con las variaciones del entorno. La simplicidad conduce al éxito al inicio de la aventura y es difícil de combatir cuando se hace necesario alcanzar una configuración más compleja y menos simple para adaptarse al crecimiento y a las variaciones del entorno. En el seno de la empresa familiar, como organización, es difícil distinguir la necesaria pasión y dedicación para lograr el éxito de la verdadera ventaja competitiva. Esta dificultad puede conducir al fracaso empresarial. La empresa familiar, como organización, llega un momento en que deja de ser familiar, como organización; llega un momento en que deja de ser un organismo vivo y se transforma en una máquina, de modo que pierde la fuente de conocimiento que nace de la sorpresa y el azar. El fundador o el sucesor no acepta al abogado del diablo; por supuesto no oye a ningún iconoclasta, no analiza el contradictorio mundo que lo rodea. Tanta simplicidad y conformidad hace decrecer la flexibilidad, engendra miopía y bloquea los procesos de aprendizaje y adaptación.

Paternalismo:

Procede del latín, *pater*, y significa actuar como un padre o tratar a otra persona como a un niño. Cuando se habla de paternalismo se puede señalar esos mismos sentimientos sin distinción de sexo. Paternalismo significa actuar buscando el bien de otra persona sin el consentimiento de ella. El paternalismo en sus fines es benevolente, pero en sus medios es coercitivo. Este estilo se da con frecuencia en la dirección de la empresa familiar, pues se busca el bienestar sin dar responsabilidad a los colaboradores.

Poder

En las empresas familiares que triunfan el poder se identifica con aquellos familiares que han logrado triunfar en el pasado. Esto refuerza la estructura diseñada por el fundador o sucesor triunfante, así como sus objetivos y estrategias para lograrlos, lo que, a su vez, refuerza el poder de quien triunfa. En la empresa familiar no siempre el fuerte se hace más fuerte y el débil, más débil, como cabría esperar de esta reflexión sobre el poder, que rodea de un áurea a quien triunfa. Paradójicamente eso no

es normal en la empresa familiar, pues no siempre el poder genera poder.

Positivismo: Es una concepción de la filosofía que trata de afinarse a la experiencia y a los hechos, a lo dado por los sentidos y no a lo negativo, ni a lo meramente razonable ni a lo especulado por la razón.

Recursos y capacidades, (teoría de) La teoría centra su atención en la capacidad y singularidad de las competencias derivadas de los recursos que posee la empresa, así como del conjunto de capacidades y habilidades singulares y no imitables que generan competencias esenciales. La empresa familiar tiene en la familia unos recursos idiosincráticos no copiables ni importables por otras empresas. Esta singularidad proporciona un cierto poder en el mercado y esta singularidad va a depender del estilo de dirección, de motivación y de socialización de los objetivos de la familia en la empresa. La intangibilidad de ciertos recursos disponibles en la familia empresaria es causa de ventajas competitivas.

Síndrome de Buddenbrook En 1901 Thoman Mann publicó una novela en la que se narra la decadencia de una familia de comerciantes de LUBECK-los Buddenbrook- a lo largo de tres generaciones. La novela hace referencia a la burguesía en la edad moderna de Europa, en cuya clase social las familias acomodadas tendían a querer vivir de las rentas y no del trabajo, rentas que procedían del esforzado ahorro de la primera generación. Aunque este síndrome representa bien el ciclo biológico de los negocios no siempre terminan desapareciendo, sino que se transforman y se convierten en nuevas redes en manos de biznietos e incluso consortes.

Utilidad (maximización) Muchas empresas familiares buscan maximizar la utilidad y no el beneficio. La maximización de la utilidad la consiguen mediante la discriminación positiva a favor de los hijos y mediante el nepotismo. La discriminación y el nepotismo en la empresa familiar son productos no comercializables que consume la familia empresaria y que utiliza

de modo irracional desde el punto de vista económico pero que le permite mantenerse en el mercado. El nepotismo y la discriminación a favor de familiares y amigos también se da fuera de la empresa familiar y se ha demostrado que estas empresas, que así buscan **maximizar la utilidad**, obtienen menos beneficio que las que buscan **maximizar el beneficio**. Maximizar la utilidad no es contradictorio con ser viable a largo plazo en el mercado, pues los empresarios que maximizan la utilidad, como ocurre en el seno de la familia empresaria, intercambian la utilidad procedente de un beneficio mayor por la que representa el producir discriminación y nepotismo. La discriminación y el nepotismo son bienes no comercializables que solo se pueden comprar por quienes poseen una empresa o por quienes la gerencian. Cuando se maximiza la utilidad la respuesta al cambio de precios es diferente a cuando se busca maximizar el beneficio. En el beneficio virtual de un maximizador de utilidad además del beneficio contable y observable existe un valor llamado rentas implícitas procedentes de la producción no comercializable de nepotismo y discriminación. El empresario familiar saldrá del mercado cuando los beneficios sean continuamente negativos. En estas condiciones las empresas familiares presentan beneficios observables de menor cuantía que las empresas que buscan maximizar el beneficio. Suelen asalar a más familiares y con frecuencia con mayor compensación que lo harían las empresas que maximizan el beneficio, pues el dar empleo a familiares genera una externalidad positiva en el bienestar del fundador o de los hermanos altruistas.

Índice de Figuras

Figura 1: Fronteras entre familia, individuo y empresa.....	28
Figura 2: Modelo de interacciones en el entorno de la empresa familiar.....	31
Figura 3: Modelo de los tres ejes	49
Figura 4: Tipos de familias empresarias	51
Figura 5: La cultura y la eficiencia de la empresa familiar	53
Figura 6: Modelo parcial de Gimeno y otros sobre la relación ideológica y gestión de la familia y la empresa.....	59
Figura 7: La familia nuclear sin hijos	61
Figura 8: La familia nuclear con un hijo	61
Figura 9: La familia nuclear de dos hijos	62
Figura 10: La familia extendida	62
Figura 11: Los subconjuntos de la familia extendida	64
Figura 12: Diagrama de reacción de los constituyentes	65
Figura 13: Diagrama de reacción asimétrica de los constituyentes.....	65
Figura 14: La transición como consecuencia de la energía y de la reacción ..	66
Figura 15: La reacción catalítica en la empresa familiar	68
Figura 16: El núcleo central de valores en la empresa familiar	77
Figura 17: Evolución en el tiempo de los tipos de liderazgo	85
Figura 18: Modelo simplificado de liderazgo.....	86

Figura 19: Modelo reducido de Sorenson	100
Figura 20: Tensiones ideológicas en la empresa familiar.....	105
Figura 21: Modelo de las tres C que relacionan las ideologías presentes en la empresa familiar	107
Figura 22: Relación entre la presión del líder y el resultado	140
Figura 23: Influencia del coste de liderar y del esfuerzo del familiar sobre las variables denominadas en cada fila de la primera columna..	142
Figura 24: Mecanismos de transmisión	143
Figura 25: Paradigma de transmisión del conocimiento tácito al sucesor (Modelo de Cabrera-Suárez)	149
Figura 26: Incentivos materiales de la confrontación	153
Figura 27: Premios materiales y afectivos	154
Figura 28: Variación de la utilidad y tasa de fraude	156
Figura 29: Datos que necesita el familiar para elegir su estrategia.....	165
Figura 30: Objetivos del líder según enfoque ético	167
Figura 31: Datos que sirven a la decisión del familiar cuando el líder retira una parte del producto	171
Figura 32: Evolución de las tasas de defección y sistema de penalización ..	175
Figura 33: Tasa de defección en equilibrio	176
Figura 34: Reducción de la tasa de defección.....	177
Figura 35: Aumento de la defección y penalización.....	178
Figura 36: Modelo de relación Padre-Hijo o entre Hermanos	185

Índice de exhíbita

Exhíbita 1: La fase de interacción familiar	33
Exhíbita 2: Cuotas de poder	35
Exhíbita 3: La interacción y el ambiente que genera	37
Exhíbita 4: ¿Cómo mantener el sistema y retroalimentarlo?.....	41
Exhíbita 5: Escala de valores	47
Exhíbita 6: Patrimonio axiológico en la empresa familiar.....	49
Exhíbita 7: La estructura familiar	50
Exhíbita 8: Visión y misión	52
Exhíbita 9: La interpretación del modelo de Denison	54
Exhíbita 10: El altruismo en la empresa familiar.....	88
Exhíbita 11: El altruismo genera problemas de agencia.....	89
Exhíbita 12: El altruismo y su lado oscuro	90

Aparece definida como prueba en el **Repertorio Universal de todas las leyes de estos reinos de Castilla, abreviadas y reducidas en forma de repertorio decisivo**. Su autor es el doctor Hugo de Celso, con adiciones de los directores Aguilera y Victoria y del Licenciado Hernando Díaz, fiscal del Consejo Real. Este libro se imprimió en 1553 en Medina del Campo por Juan María de Terranova y Jacome de Liarcari en tiempos de Felipe, príncipe de España.

Uno de los conceptos o acepciones de esta palabra es el de prueba documental.

Agradezco la información al decano de la Facultad de Derecho don Miguel Agudo Zamora y al profesor Miguel Abad Pino, secretario de dicha Facultad de derecho.

Exhíbita 13: Alguna ventaja deparará el altruismo.....	93
Exhíbita 14: En la etapa de sociedad fraternal	109
Exhíbita 15: Clarificación de términos sobre liderazgo.....	123
Exhíbita 16: Liderazgo transformador en la sociedad de hermanos	129
Exhíbita 17: Cohesión y coparticipación en valores	137
Exhíbita 18: La escala de valores en la toma de decisiones en la empresa familiar	158
Exhíbita 19: La teoría de la confianza y el compromiso	160

CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Por acuerdo de la Junta de Gobierno de 4 de Febrero del año 2000 se creó la Cátedra Prasa de Empresa Familiar, cuyo reglamento contempla objetivos, órganos de decisión y normas de funcionamiento.

Por acuerdo de 25 de febrero de 2000 se nombra director de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar Al Prof. Dr. D. José Javier Rodríguez Alcaide.

La empresa familiar cordobesa, como la de otros territorios tiene sus singularidades a las que debemos prestar atención. Una de estas singularidades se concreta en el cambio generacional. El cambio generacional es el nudo gordiano del ciclo vital de la empresa familiar desde el momento en que se vislumbra la retirada del fundador o fundadores. Ese cambio generacional debe permitir la continuidad y el desarrollo de la empresa familiar, haciendo coexistir los lazos familiares nucleares con una gestión de alta cualificación. A lo largo del tiempo, si queremos que la empresa familiar perviva y nuestra sociedad está en ello interesada, debemos saber tender los puentes entre familia y empresa, diferenciar claramente en el momento oportuno la propiedad de la gestión, acotar los conflictos entre el capital financiero y el capital humano y, sobre todo, explicar aquellos modos de gobierno, que permitan la pervivencia con éxito de la empresa familiar. La misión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar es contribuir a la supervivencia y desarrollo de la empresa cuando ésta se nutre de la filosofía empresarial.

www.elaldabon.com
www.catedraprasa.com

