

Marzo 2006
Cuaderno N° 2

CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*MARCO CONCEPTUAL Y LIDERAZO
EN LA EMPRESA FAMILIAR*

*Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide
Doctora Maibel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

INDICE

JUSTIFICACIÓN.....	2
EL MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	3
<i>La familia empresarial y la empresa familiar.....</i>	<i>4</i>
<i>La investigación paradójica en la empresa familiar.....</i>	<i>6</i>
<i>Los acontecimientos definatorios de la noción de empresa familiar.....</i>	<i>9</i>
<i>La importancia de la empresa familiar</i>	<i>11</i>
<i>Importancia de la organización familiar.....</i>	<i>13</i>
<i>La empresa familiar: un sistema social complejo.....</i>	<i>15</i>
<i>No hay empresa familiar sin confianza.....</i>	<i>17</i>
<i>Empresas familiares creadoras de riqueza.....</i>	<i>19</i>
<i>La empresa familiar y el conocimiento.....</i>	<i>21</i>
<i>Los valores de la empresa familiar.....</i>	<i>23</i>
<i>La familia semillero de empresas</i>	<i>25</i>
<i>Cambios observados en la empresa familiar.....</i>	<i>29</i>
EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	32
<i>El liderazgo en la empresa familiar.....</i>	<i>33</i>
<i>Las características del liderazgo.....</i>	<i>36</i>
<i>El gobierno de la empresa del director-fundador</i>	<i>38</i>
<i>Lecciones a aprender de un auténtico liderazgo.....</i>	<i>41</i>

JUSTIFICACIÓN

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, fundada en el año 2000, edita una revista digital de carácter mensual en sus artículos de fondo pero con actualización diaria en sus secciones de noticias y eventos, bajo el título *elaldabon.com*. Esta edición ha cumplido cinco años de actividad de modo consecutivo con un índice de visitas continuadas que superan el número de 650 visitantes/mes.

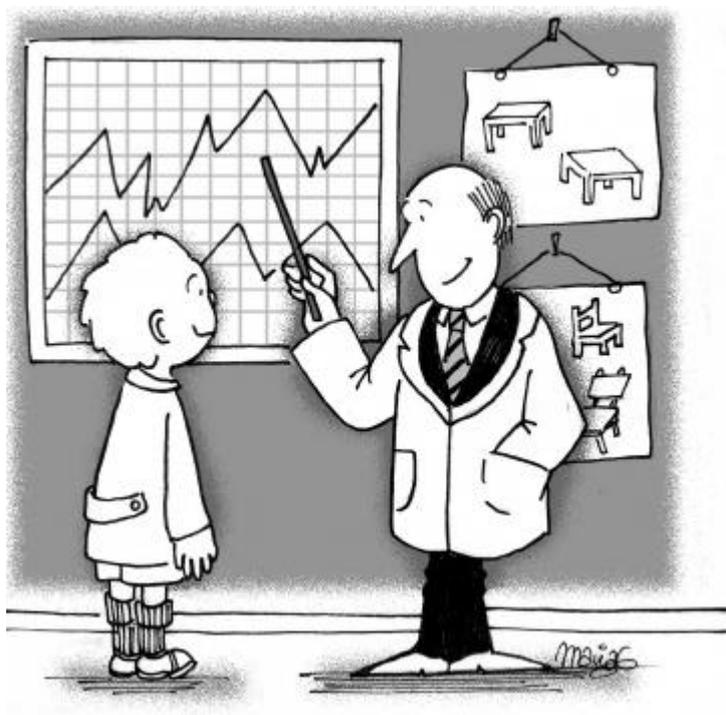
Después de cinco años de actividad hemos decidido recopilar y compilar todos los artículos del director así como las contribuciones del señor Sánchez Crespo y ofrecerlas a nuestros alumnos de la Cátedra, que ya superan los cuatro centenares, y a nuestros asiduos lectores e interesados en nuestras actividades.

La recopilación se ha segmentado en varios capítulos que son los siguientes:

1. El marco conceptual de la empresa familiar.
2. El liderazgo en la empresa familiar
3. Bases filosóficas para tomar decisiones en la empresa familiar
4. El relevo generacional.
5. Los conflictos y la comunicación.
6. La singular sociedad de hermanos.
7. El código de valores, el protocolo familiar y otros asuntos.

Con la compilación de estos artículos digitales, ahora impresos, recopilamos nuestras “REFLEXIONES” en la CATEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR, como número dos de esta serie, cuyo primer número se dedicó a cuestiones de género.

EL MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR



La familia empresarial y la empresa familiar

En los países de economía libre la empresa familiar es la columna vertebral de su progreso y de su desarrollo económico. De ellas dependen buena parte de la generación de empleo y buena parte del avance del valor añadido de aquellos países.

A pesar de este comportamiento crucial las empresas son genuinamente vulnerables a la hora de hacer frente a los veloces cambios de carácter económico y social y a las fuerzas que mejoran la competitividad. Los vínculos de lealtad y de amor, que fueron en tiempos del fundador la amalgama y sostén del negocio familiar, son, a veces, más tarde, el impedimento para sincronizar con los cambios que acaecen en su entorno. Cuando más necesaria y perentoria se hace la innovación y la creatividad es cuando el sistema familiar se adorna de un conservadurismo profundo, que maniatada a la empresa.

Precisamente cuando el fundador o la familia pretende o prevé traspasar el negocio a la siguiente generación es cuando, con inusitada frecuencia, la empresa se encuentra incapacitada para sostener y desarrollar el patrimonio familiar.

Y es que las presiones del entorno y la capacidad de la empresa familiar para darles respuesta no se sincronizan con el desarrollo cíclico de la familia. A veces, cuando a la empresa se le exige dar un gran salto, la familia se encuentra invertebrada, débil y dispersa, cuando no decrepita.

La asincronía entre las etapas de crecimiento y desarrollo de la empresa familiar y las etapas de ahijamiento y formación de las ramas familiares crea tal tensión que, cuando se analiza el censo de empresas familiares, se percibe un alto grado de mortalidad entre ellas, a pesar de existir una elevada tasa de natalidad empresarial. Y esta tasa de mortalidad

alta no se debe sólo a las fuerzas del mercado sino fundamentalmente a la ausencia de planificación de la sucesión en la gestión y en la propiedad. Cuando se escruta el censo de empresas familiares, se puede contrastar que sólo un 4% de ellas ha llegado a ser gerenciada por la cuarta generación; es decir, duran más de cien años. Menos del 18% están regidas por la tercera generación y un 41% por los hijos del fundador. En Córdoba alrededor de un 25% de empresas familiares deberán afrontar el problema de la transmisión en los próximos diez años y de esta cuantía, que asciende a 1.500 empresas, más de medio millar van a desaparecer, dado que no tienen pensada la sucesión, y otras tantas pueden estar pensando en la transmisión de modo desordenado.

La incorrecta gestión del proceso sucesorio es principalmente una de las causas de tan alta mortalidad en el seno de la población de empresas familiares. Mas esta miopía es un síntoma de algo más profundo: la ausencia de la familia empresarial.

La investigación paradójica en la empresa familiar

Una buena línea de investigación en el ámbito de la teoría social de la empresa familiar sería la de verificar la hipótesis de que

“la empresa familiar, debido a su orientación a largo plazo, está preparada específicamente para acopiar conocimientos organizativos, tecnológicos y comerciales (activos intangibles), necesarios al proceso de crecimiento, mediante la diversificación y la internacionalización”

Los investigadores deberían partir de la hipótesis de que toda empresa familiar muestra una clara orientación al largo plazo o exhibe una nítida vocación de permanencia. Los hechos no demuestran esta hipótesis pues es elevado el número de empresas familiares que mueren en la primera y segunda generación familiar. Sin embargo, la intuición nos dice que la mayor parte de las empresas fundadas por la familia nuclear muestran entre sus objetivos los de sobrevivir y ser legadas como patrimonio a las futuras generaciones.

También los hechos demuestran que muchas empresas familiares se mueven y orientan hacia objetivos que aparentemente pueden ser contradictorios; por ejemplo; ganar un beneficio suficiente para crecer y dar empleo a sus familiares o asumir riesgos con una función no neutral ante el mismo; es decir, persiguiendo o emprendiendo actividades y diseñando estrategias menos arriesgadas que las que tomaría una empresa de capital no familiar.

Se percibe hoy que el crecimiento a largo plazo de cualquier empresa se fundamenta en la acumulación de recursos intangibles, que tienen mucho

que ver con la gestión del conocimiento y la formación del personal y que estos recursos acumulados precisan de una visión a largo plazo. Nuestra intuición nos dice que a pesar de que la empresa familiar está orientada por sus intereses al largo plazo, no aparecen muchas en las que la inversión en recursos intangibles y en gestión y acumulación del conocimiento sea la nota predominante.

Más bien al contrario, la vocación hacia el largo plazo no lleva aparejada la asignación de recursos a activos intangibles tales como invertir en investigación y desarrollo, formación del personal, reclutamiento por excelencia, construcción de marcas reputadas.

Esta vocación de permanencia es una buena señal al mercado para captar capitales, pero la empresa familiar teme perder su independencia y tiene grandes dificultades para atraer capitales necesarios en la diversificación e internacionalización.

Una buena línea de investigación sería aquella capaz de aclarar este rosario de paradojas.

¿Por qué la empresa familiar, vocacionada hacia la permanencia, no acopia activos intangibles tan necesarios a aquella permanencia? ¿Por qué la empresa familiar, vocacionada a la supervivencia, como legado a las futuras generaciones, presenta una alta tasa de mortalidad en la primera generación? ¿Por qué la empresa familiar, capaz de ofrecer, a partir de cierto desarrollo, garantías reales y personales así como conocimiento y compromiso con el proyecto empresarial, tiene tantas dificultades de encontrar recursos financieros en el mercado? ¿Por qué si los recursos humanos de la empresa familiar son altamente leales al proyecto empresarial, no goza este tipo de empresa de predicamento social, que debería derivarse de tan alto compromiso? ¿Por qué la empresa familiar no goza en la sociedad de sana emulación como

goza la gran empresa de capitales anónimos ni de aceptación cuando ofrece tasas relativas de empleo más elevadas? ¿Por qué recibe la empresa familiar tan escasa atención de los políticos y de las administraciones públicas locales y regionales cuando son ellas las que generan más ingresos en las arcas de esas administraciones públicas?

Nos gustaría ver luces e iluminaciones que nos aclarasen tan variadas paradojas.

Los acontecimientos definatorios de la noción de empresa familiar.

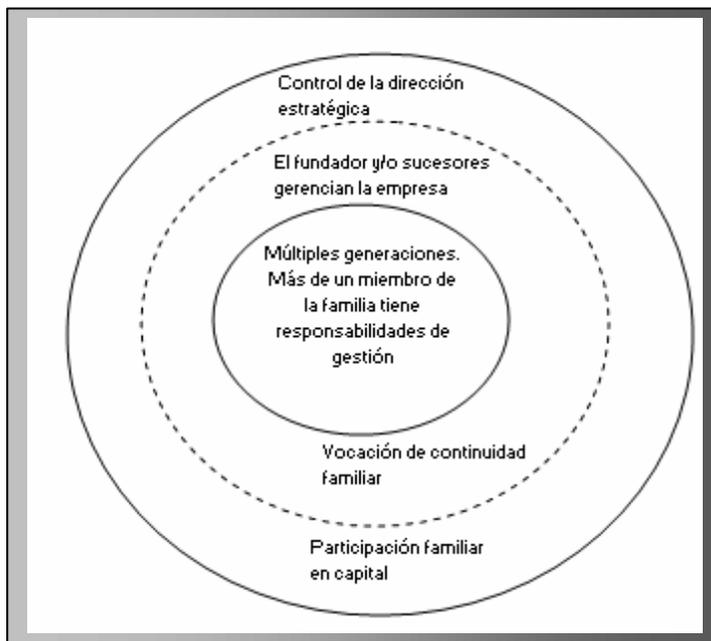
La banda exterior del diagrama de la página siguiente es todo aquel negocio en el que la familia tiene una participación y además que la familia tenga el control de la dirección estratégica del mismo. Con esta definición es empresa familiar en España el BSCH, en el que la familia Botín tiene una aceptable pero pequeña participación y además lleva la gestión estratégica del mismo.

La banda intermedia permite definir como empresa familiar aquellas empresas que son muy diferentes de las del señor Botín o similares. Astrachan las define como aquellas empresas que son gerenciadas por el fundador y/o sus sucesores y que además intentan que la familia siga en el futuro en el negocio.

Serían las empresas en estadio de director-fundador o en el estadio de sociedad de hermanos. De este tipo de empresas tenemos muchas en España y son las que se denominan de primera y segunda generación.

Un acotamiento más estricto se correspondería con el centro del ojo de buey: son empresas de múltiple generación (en tercera generación y siguientes) en cuya gestión asumen responsabilidades más de un miembro de la familia extendida y múltiple.

Universo de Empresas familiares



De acuerdo con estas definiciones Astrachan y Shanker han cuantificado para el año 2000 la contribución de la empresa familiar a la economía de USA. El cuadro siguiente resume tan preciadas contribuciones.

Contribución por indicadores	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR		
	AMPLIA	MEDIA	RESTRINGIDA
Producto Interior Bruto	64%	59%	29%
Empleo	62%	58%	27%
Recaudación por impuestos	89%	39%	11%
Número de empresas en millones	24.2%	10.8%	3%

La importancia de la empresa familiar

El individuo, ciudadano, es el elemento central de nuestra sociedad, de modo que no sólo los políticos, incluso los de la izquierda y extrema derecha, reconocen al individuo como la base de nuestra ciudadanía, sino, claro está, también los moralistas.

Se acepta, de modo general, que todo ciudadano debería disponer de libertad para poder elegir por sí mismo lo que desea llegar a ser, de tal modo que el predeterminismo social no es aceptado en la sociedad actual. Pero esta fotografía no está completa si no describimos el proceso de diferenciación de los sistemas sociales, cada uno de los cuales demanda su propia autonomía; de tal modo que aparecen como autónomos la ciencia, la religión, la política, la moral, la familia, y cada uno de estos subsistemas sociales con su propia codificación.

Ante nosotros, la economía aparece como el sistema de mayor autonomía y capacidad de diferenciación, aunque no juega el papel regulador que la religión jugó en tiempos pretéritos y la política en tiempos pasados recientes.

Cuando la religión y la política regulaban el sistema todo era más simple y automático, pues todos sabíamos el papel a jugar en la sociedad. Pero eso ya no es así, ni en la sociedad ni en la familia.

La familia que fue la célula primaria de la sociedad ha dejado de serlo. Sin embargo, en un mundo lleno de individualización y diferenciación necesitamos que el papel de la familia se refuerce para aprender lo que significa autonomía, libertad, espíritu de empresa, responsabilidad, solidaridad, confianza y tolerancia. En el seno de la familia podemos

aprender todos estos valores, que luego nos van a servir para nuestra individualización y nuestra diferenciación social. El precio a pagar por la autonomía y la libertad es la incertidumbre de lograr el éxito.

No es verdad que de una mayor dosis de liberalismo, democracia y pluralismo se derive la necesidad de una moral neutral. Hoy estamos tomando conciencia de la necesidad de disponer de un contexto moral. Por eso hay que revalorizar el papel de la familia y de la empresa familiar y poner al descubierto el gran peso que la empresa familiar tiene en España, como subsistema social diferenciado.

Si antaño al cooperativismo se le dio gran importancia por su valor democrático y de mutualismo hoy tenemos que prestar gran atención a la empresa familiar como escuela de austeridad, emprendimiento, toma de riesgos, mutualismo suprageneracional y escuela de dirigentes y de liderazgos, lugar y espacio en el que se aprende a utilizar sabiamente la libertad y sede de análisis de incertidumbres, cuyos riesgos calculados se pagan. La empresa familiar es el crisol de la libertad y la solidaridad.

Importancia de la organización familiar

El compromiso de la familia con el negocios se pierde en el momento que la empresa no representa una carrera profesional o la propiedad no tiene el peso suficiente para estar en el consejo de administración. Al perderse estas motivaciones el único interés que queda es el financiero, siempre que la rentabilidad del capital sea superior a la que se obtiene en el mercado.

En estas circunstancias la familia deja de ser una ventaja competitiva. Si los propietarios sólo tienen interés financiero y ven sus activos como intercambiables por otras más rentables no hay razones para mantener la empresa familiar. La perspectiva financiera es entonces una mala perspectiva para la empresa familiar si no va acompañada de otras.

Existe grupo familiar si, además de la perspectiva financiera, el grupo está motivado por otros compromisos y valores. La organización familiar ayuda a dar cohesión al grupo familiar de propietarios para apoyar el negocio y lo hace porque tienen unos valores comunes y quiere lograr los objetivos que inspiran esos valores.

El grupo familiar contribuye con sus orientaciones o/y suministrando el liderazgo necesario a la empresa. Es obvio que esperan participar en el beneficio y en el crecimiento del valor de la compañía, pero están motivados por su sentido de pertenencia al grupo, que tiene la oportunidad de legar esos valores a la siguiente generación. Generación tras generación esos valores son el fundamento de la cultura de su empresa familiar. Esto es lo que les distingue de otra empresa, familiar o no, y suele ser el fundamento de ventajas competitivas irremplazables. La dirección del negocio recibe claridad y luz cuando toma decisiones desde un grupo familiar, que está cohesionado alrededor de unos determinados valores.

La necesidad de mantener el espíritu de grupo se hace más patente cuanto más se debilitan los lazos entre familia y empresa, familia y gestión y entre familia, propiedad y gestión.

La empresa familiar: un sistema social complejo

El elemento clave de la empresa familiar es que esta institución está configurada por individuos, agentes económico-sociales, muy complejos, de tal modo que paradójicamente cada miembro de la familia se puede encontrar con dificultades a la hora de calcular el comportamiento de la familia empresaria a la que pertenece.

Esto es así porque no tenemos procedimientos algunos que simulen el comportamiento de los componentes que componen el sistema. Es muy difícil simular el comportamiento de cada uno de los familiares ante un cambio en el de uno de ellos y, por tanto, se hace muy difícil calcular el resultado económico de un cambio en las condiciones del sistema. Sin embargo, ingenuamente algunos estudiosos han pensado que sería posible conseguirlo, olvidando que el resultado es consecuencia de la interacción de todos los componentes del sistema, que están entre sí ligados y que son complejos.

La complejidad de cálculo, propio de un sistema social como es la familia empresaria, no impide que cada familiar tome su decisión en su particular contexto, pero si nos avisa de que no existe una lógica adecuada de la que se derive que algo pueda suceder cuando los miembros interactúan

Los componentes de la empresa familiar, como cualquier ser humano, tienen dificultades para percibir la complejidad de las relaciones en que se ven envueltos, de tal modo que el mundo familiar de sus interacciones sociales dentro de la empresa familiar les puede parecer menos complejo de lo que realmente es o incluso que sus componentes son.

Los componentes del sistema empresa familiar simplifican la complejidad en la que se hayan envueltos para poder tomar decisiones y hacer acuerdos entre ellos.

Para que en el seno de la empresa familiar se ejecute un programa racional de decisiones se necesitan componentes del sistema suficientemente inteligentes como para cuantificar las consecuencias de sus decisiones.

Dada la complejidad interna y externa necesitamos componentes muy inteligentes, que no se tomen a sí mismos como referencia para encontrar la solución.

Que sean inteligentes no quiere decir que sean perfectos, pues a veces en lugar de maximizar un objetivo de lo que se trata es de minimizar una catástrofe;.

Es decir, tienen que buscar altas tasas de supervivencia en entornos complejos para la empresa en lugar de ganar la batalla para el sistema.

No hay empresa familiar sin confianza

No puede avanzar la familia y el negocio sin unas bases éticas

Los familiares tienen que ser valorados por su comportamiento ético, que no es servir sólo a la letra de lo pactado sino cumplir el espíritu de lo pactado explícita o tácitamente. Un familiar tiene que saber que existe un código ético en la familia a la hora de gerenciar los negocios. La confianza es mutua cuando los intereses personales no se satisfacen a costa del negocio ni a costa de la familia.

La confianza en el seno de la familia es un bien común a conquistar.

No basta con ser bueno y poseer ciertas capacidades sino que la bondad y la capacidad tiene que ser conquistada cada día con los comportamientos. La confianza se acrecienta cuando el bueno ejerce como tal y el capaz arrima su esfuerzo. No habrá confianza en la familia empresaria sin intercomunicación; no habrá confianza sin comunicarse mutuamente preocupaciones, querencias y expectativas. Sin comunicación no podrá florecer el amor ni la confianza. No habrá confianza en la familia si esta se limita al círculo de la familia y no se extiende al personal de la empresa.

La familia empresaria que desconfía de su entorno más cercano no tendrá larga vida. Se necesita un espíritu abierto al mundo exterior.

No se puede ser cándido a la hora de generar un ambiente de confianza, ni siquiera incluso en el interior de la familia empresaria. Comunicar sueños, sentimientos y creencias es algo necesario para generar confianza pero no se puede hacer ingenuamente. No basta con comunicar de un lado; se necesita la comunicación en todas las direcciones. No basta con

que uno escuche, sino que se necesita que todos escuchen. No se puede generar confianza en un ambiente en el que otro oye pero no escucha. Cuando en una familia empresaria no se celebran reuniones o retiros familiares podemos aseverar que el nivel de confianza es muy elemental y primario. No habrá manera de generar confianza si las decisiones se toman en la más oscura soledad, en lugar de participadamente por los miembros de la familia.

No se puede estar ciego a la hora de construir una atmósfera de confianza.

Ser miembro de la familia no es una credencial suficiente para merecer confianza a no ser que se haya dado pruebas para ganarse ese crédito. Tampoco se puede otorgar confianza al familiar que reiteradamente falla en sus compromisos. No es digno de confianza aquel miembro de la familia que desaconseja trabajar intensamente para lograr alto nivel de competencia, de habilidad o de apertura. Tampoco se puede generar un ambiente de confianza si usted es desconfiado por naturaleza.

La confianza es tan escurridiza como una pastilla de jabón mojada.

No es posible construir el futuro de su empresa familiar si sus mentes siempre están sospechando de los otros, aunque es verdad que la confianza no es el antídoto de todo veneno y un seguro a todo riesgo. Confiar en sus familiares no es garantía de que no le vayan a defraudar. Usted, como empresario, sabe que la confianza no sirve para paliar fallos en la gestión, debilidad en los mercados, malas estrategias empresariales o planes que aducen mala suerte. Pero también sabe que aunque disponga de capacidad directiva, buena suerte y buenas estrategias, si no ha generado confianza usted no tiene nada que hacer.

No podrá construir su futuro, como empresa familiar, sin confianza y se volverá loco si su mente siempre está iluminada por la sospecha.

Empresas familiares creadoras de riqueza

No todas las empresas familiares entienden lo que es la creación de riqueza transgeneracional y lo que esta creación de riqueza demanda. Para crear riqueza, que se transfiera a las siguientes generaciones, se precisa que en el seno de la familia exista un grupo de propietarios familiares que, al menos, logren el rendimiento del capital invertido, que arroja el mercado a lo largo de las generaciones.

Obviamente, para que se de la anterior proposición, debe existir en el seno de la familia un grupo de propietarios familiares, que tengan por objetivo principal crear riqueza, y no sólo la creación de valor, bajo la forma de empleo, estilo de vida, etc. Esta creación de riqueza obviamente está influenciada por la familia. Aquellas familias, comprometidas con la creación transgeneracional de la riqueza, saben que los mercados cambian, que la mejora y la innovación son la norma y no la excepción y, por tanto, que la familia debe desarrollar capacidades estratégicas por salir del negocio y entrar en otro o para aprovechar nuevas oportunidades. En este tipo de familia se da la tensión entre los conservadores y los que quieren que la riqueza crezca, tensión que se resuelve a favor de los últimos.

Muchos políticos se preguntan cuando hablan de la empresa familiar lo siguiente:

¿Se puede ser empresario en el seno de la empresa familiar? ¿No será que la familia empresaria impide que en el seno de su empresa familiar se desarrollen estrategias empresariales? ¿No existe en el seno de la familia empresaria una cierta linealidad que bloquea la capacidad emprendedora? ¿Hay, en verdad, orientación emprendedora en la empresa familiar?

Nosotros diríamos a estos políticos escépticos lo siguiente:

Primero: Cuando en el seno de la familia empresaria existe un propietario o grupos de propietarios con capacidad mayoritaria y con capacidad de desarrollar la función emprendedora, la familia empresaria define su objetivo como la creación de riqueza transgeneracional.

Segundo: Cuando en el seno de la familia empresaria existe un grupo duro de propietarios dominante que exhibe la posición mental de familia inversora, la empresa crea riqueza, que se transfiere a la siguiente generación.

Tercero: Cuando ese grupo familiar duro y dominante manifiesta su voluntad estratégica empresarial, la empresa familiar avanza, crea riqueza y esta se transfiere a la siguiente generación.

Cuarto: Cuando se dan las circunstancias anteriores; es decir, existe un grupo dominante de propietarios con mentalidad inversora y capacidades estratégicas, la empresa funciona mejor que ninguna otra empresa familiar y logra el objetivo de creación de riqueza intergeneracional, dependiendo claro está del dinamismo del mercado.

Los políticos tienen que buscar un marco legal que permita facilitar la creación de núcleos dominantes de propiedad en el seno de la familia empresaria, con mentalidad inversora y estratégica. Para ello tienen hoy más que nunca que contemplar cambios específicos en las normas de transmisión de la propiedad mortis-causa, de transmisión inter-vivos en el seno de la familia, con un marco fiscal favorecedor de estas transferencias para facilitar la creación de una propiedad dominante familiar con mentalidad inversora y capacidad estratégica.

La empresa familiar y el conocimiento

Para triunfar la empresa hoy necesita de la tecnología de la información, pero no de una tecnología muy avanzada. Lo único que tiene que hacer es saber manejar los datos que tiene en sus ordenadores en lugar de usarlos como rápidas máquinas de escribir y veloces calculadoras.

Para triunfar la empresa actual tiene que transformar a sus directivos de simples repetidores de datos en verdaderos centros de decisión, que deben transformar los datos en información; es decir, de directivos capaces de transformar los datos en información relevante y para ello tienen que ser capaces de gestionar el conocimiento.

La empresa actual precisa que sus directivos sean especialistas, como lo son los profesores de orquesta sinfónica, que trabajan en todas las actividades de la empresa.

Como cualquier organización basada en la información se requieren unos objetivos claros y comunes, expresados de modo sencillo, susceptibles de alcanzarse a través de acciones concretas. En una empresa moderna el director gerente no sabe tocar cada instrumento de la orquesta, pero si debe saber acoplar a cada instrumentista, a modo de orquesta para producir un buen concierto o interpretación de una composición musical. La diferencia entre una empresa y una orquesta es que en esta existe una partitura que interpretar y en aquella la partitura se escribe e interpreta al mismo tiempo; por eso, para no volverse locos, cada directivo debe tener conocimientos para analizar la información existente y así poder avanzar en su pentagrama. A nadie se le ocurriría pensar que un laudista no dependiera de una bandurria o no prestara atención a la cadencia de la guitarra y que cada instrumentista no reconociera que depende de los restantes.

Si no hubiera mutua dependencia la orquesta produciría ruidos en lugar de buena serenata.

La empresa para triunfar tiene que olvidar aquel viejo hábito de que la información se guarda en la mesa de cada directivo. Tendrá, para sobrevivir, que manejar toda la información para toda la dirección y ponerla al servicio de una visión de conjunto.

Quienes quieran triunfar tiene que pasar de una organización basada solo en autoridad y control a una organización, además, basada en información y gestión del conocimiento.

He tenido ocasión en mi vida de hacer seguimiento a empresas cordobesas que han pasado de estar organizadas a base de autoridad y control a configurarse como organizaciones de información y conocimiento. En los últimos tres años una de estas empresas ha sido Papelería Vistalegre, organización humana que ha sido capaz de transformar su gran base de datos en información para decidir a través de la teoría del conocimiento. Como esta empresa hay muchas en la provincia de Córdoba, medianas todas ella o incluso pequeñas, que han dado este salto o lo tendrán que dar para subsistir y progresar. **Casi todas ellas son empresas familiares.**

Los valores de la empresa familiar

La empresa familiar es una escuela de valores en la que se ponen en práctica algunos de los que existen en la familia.

En la empresa familiar no se enseñan valores, sino que es lugar en el que los hijos los descubren. Por eso el fundador no debe reducir su tarea a enseñar y mostrar esos valores, como estructura básica de la empresa, sino que tiene fundamentalmente que ayudar a sus hijos y familiares a descubrirlos.

Los cofundadores de la empresa familiar deben sugerir el modo de descubrir la escala de valores de la familia. **Uno de los más importantes es el del compromiso con el proyecto.** Los hijos deben descubrir la grandeza del compromiso con el proyecto. Los hijos deben descubrir la grandeza del compromiso, que sus padres y antecesores pusieron en la empresa. El compromiso es el gran valor que aureola de prestigio a la empresa familiar.

El segundo valor importante es el de la creatividad. Los fundadores dispusieron de grandes dosis de libertad creativa, fundamento del estado actual del éxito de la empresa. No se trata de que los hijos tengan libertad de obrar en el seno de la empresa, sino de que tengan libertad de crear. Los jóvenes familiares, al disponer de libertad para crear, descubren lo valioso de la libertad de pensar y de proponer, bajo la supervisión de los mayores. Los mayores deben saber, en el seno de la empresa familiar, diseñar cauces a la libertad de creación de los posibles sucesores. No deben confundir los jóvenes familiares la libertad de obrar con la libertad de crear. No se tiene facilidad para obrar en el seno de una empresa, pero si se debe demandar la libertad de crear, de proponer nuevos caminos, modos de hacer, etc. Este es el valor más difícil de descubrir en la empresa familiar, pues hay fundadores que no solo no dejan libertad de obrar, lo que es aceptable, sino

que no dejan libertad de crear a los jóvenes que tienen esa facultad y que serán los verdaderos líderes del futuro empresarial. Los jóvenes familiares tienen que ir aprendiendo de modo estructurado, mediante su propio descubrimiento.

Los fundadores no deben coaccionar al sucesor sino asombrarlo, ni deben transmitirle su conocimiento tácito de modo frío sino mediante la persuasión y la prueba in vivo. Los jóvenes familiares se tienen que sumergir en la empresa y descubrir los valores de la misma.

El tercer valor a descubrir es el de la solidaridad. Se necesita compromiso y creatividad y, además, la solidaridad con los familiares y con los empleados. Los valores, como el de la solidaridad, deben ser vividos para así experimentar su grandeza. Si conseguimos que los jóvenes familiares admiren los valores que descubren, empezaremos a garantizar el futuro de la empresa familiar.

La solidaridad es uno de los valores distintivos de la empresa familiar en relación con otros tipos de empresa.

La solidaridad se basa en el altruismo y en la generosidad hacia el otro, familiar o no familiar. Una de las ventajas competitivas de la empresa familiar está basada en la solidaridad, que debe existir entre los familiares. Esta es una virtud que debe ser descubierta y experimentada por los jóvenes sucesores. La grandeza y la aureola que iluminan esta virtud hacen que sea uno de los recursos básicos de la empresa familiar.

Usted empresario, que me lee, debe conseguir que sus hijos descubran esta escala de valores en su empresa. Para que los descubran, esos valores tienen que existir y tienen que hacerse valer. Esa es su misión pedagógica.

La familia semillero de empresas

La creación de nuevas empresas apoyadas por la familia domina el horizonte a nivel mundial lo que viene a significar que en el seno de las familias existe un gran potencial para el crecimiento económico y no solo para la estabilidad social. Dado que muchos de estos nuevos emprendimientos terminan triunfando, se hace necesario reparar en el papel que la familia tiene, si queremos llegar a entender los procesos de creación de nuevas empresas.

La empresa familiar es un combinación de capital humano, social y financiero con vocación de triunfo y es el soporte de la salud económica y social de nuestro país. La singularidad de sus estructuras y de sus sistemas de gobierno junto a la especificidad de su cultura permite a las empresas familiares asumir los necesarios riesgos para crear nuevos negocios y perseguir su crecimiento. Con estos objetivos se consigue crear riqueza y empleo familiar y no familiar.

Es verdad que algunas empresas familiares sufren serias dificultades para sobrevivir de una generación a otra, pero las que sobreviven son una fuente consolidada de creación de progreso social, económico y tecnológico y un fundamento del necesario capital paciente para iniciar nuevas singladuras.

Dado que estas empresas familiares emergen a nivel local, su nacimiento aporta bienestar y desarrollo a la comunidad local en la que se asientan.

Debemos decir que el 63% de las nuevas empresas arrancan con el apoyo financiero de la familia en tanto que el 85% de las empresas bien establecidas gozan del apoyo financiero familiar.

El estudio que para España hizo en 2002 Global Entrepreneurship Monitor señala que el 55% de empresas son de carácter familiar, una cifra que nos parece muy baja comparada con la media mundial que es del 75%. En Córdoba nuestras investigaciones sobre una muestra de las 600 empresas de mayor facturación indican que ese porcentaje asciende al 74'4%, muy similar a la tasa señalada para el mundo occidental.

La empresa familiar presenta un crecimiento moderado y sostenido, lo que ayuda a la estabilidad global. La prudencia en los planes de crecimiento y de contratación de empleo es proverbial, pues andan con pies de plomo, orientadas en principio al mercado local, dado que la empresa familiar es una institución con un alto poder estabilizador social. Las empresas, que arrancan, en más de un 65% se orientan al mercado nacional o regional como era de esperar.

Hemos estudiado en profundidad más de veinte empresas familiares cordobesas de las cien que han atendido las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

Más del 30 por ciento fueron fundadas por necesidad de independizarse e iniciar una nueva aventura que les garantizase el autoempleo. Aproximadamente dos de cada tres empresas lo hicieron para aprovechar una oportunidad que descubrían en el entorno local. Cuando se analiza la evolución de sus cifras de negocio y el empleo que generaron se descubre el potencial de crecimiento que todas ellas desarrollaron, lo que nos viene a confirmar la capacidad de generar empleo que tiene a medio plazo la empresa familiar.

La empresa familiar al tener estabilidad en la propiedad ofrece capital paciente para desarrollar nuevas tecnologías y explorar opciones estratégicas muy complejas. El hecho de que propiedad y gestión recaigan en la familia facilita el alineamiento de los esfuerzos en busca de los objetivos propuestos.

En España el porcentaje que las nuevas inversiones representa en el Producto interior bruto asciende 1'5% del mismo. Pues bien, de esta aportación, la empresa familiar suministra con financiación propia más de dos terceras partes.

De los nuevos emprendimientos, no financiados por empresas de capital riesgo ni por aportación de capital de entidades financieras, el 65% de los nuevos inversores se hace con capital de la familia.

A pesar de todo ello en España uno de cada cinco arrancó solo en su nuevo negocio, cuando en USA son tres de cada cinco.

De la muestra de 20 empresas analizadas en la Cátedra PRASA, la mitad arrancaron solos y la mitad arrancaron con un socio no familiar, lo que indica un elevado porcentaje de asunción de riesgos.

Esta cifra coincide con el estudio de G.E.M. en 2002. La empresa familiar es fuente de cambio social. En otra muestra de 91 empresas cordobesas analizadas en la Cátedra PRASA de empresa familiar el 35% de sus directivos son mujeres y una de ellas desarrolla su labor filantrópica a través de una fundación. Soy de los que creen que la empresa familiar cohesionada a la comunidad, le da estabilidad y prosperidad, conduce los cambios sociales de modo armonioso y está capacitada para aprovechar oportunidades.

¿Cuáles son los secretos de la empresa familiar?

El hecho de que el fundador esté directamente involucrado en el lanzamiento y gestión del negocio es una característica estratégica y simbólica a la vez, pues asegura la consistencia de la visión y hace tomar decisiones estratégicas comprensivas.

Dice GEM que el 48% de los que han hecho inversiones la han depositado en la empresa familiar, una vez que la han visto consolidada. La presencia del fundador inspira y motiva a otros miembros familiares y les aporta mapas cognitivos para identificar oportunidades y crear el ambiente propicio para iniciar un nuevo negocio.

La familia crea un sentido de unidad y de propósito común, lo que conduce a que los familiares tengan que hacer sacrificios, a fin de proteger a la familia y al negocio. Al fin y al postre un negocio familiar es un modo de vida.

¿Cuáles son los obstáculos para la empresa familiar?

En primer lugar, existen obstáculos que impiden la capitalización de la empresa familiar, aunque en España se ha mejorado mucho en lo referente a la transmisión de la propiedad a la siguiente generación.

En segundo lugar, existen opiniones sociales que no valoran al emprendedor familiar, aunque en España ha cambiado esa posición en el último decenio.

En tercer lugar, existen conflictos en el seno de la familia que abortan la creación de nuevas empresas.

Cambios observados en la empresa familiar

1. El accionariado se va haciendo cada vez más complejo

La participación familiar y el número de socios familiares inactivos continuarán creciendo y originando cada vez más socios que no desean permanecer juntos.

Esto exige diferentes estilos de cooperación, comunicación, organización y estructuras de gobierno para así asegurar una relación equilibrada y un nivel adecuado de participación a la hora de tomar decisiones.

2. El liderazgo compartido se hace realidad

Los negocios familiares continuarán prestando interés a las estructuras de liderazgo único e innovador. Sin embargo, el liderazgo compartido entre familiares y el liderazgo en equipo será una opción cada vez más clara cuando hay que liderar la empresa, la familia y los accionistas.

3. Está siendo cada vez más crítico para el éxito de la empresa familiar saber manejar las relaciones familiares.

Las empresas familiares continuarán valorando y apreciando la comunicación y la interacción familiar. Para el éxito continuado del negocio se hará cada vez más necesario por su importancia la existencia del Consejo de Familia y la gestión de los procesos del encuentro entre familiares. Todo ello se debe a la necesaria colaboración y a la relación constructiva entre accionistas, familia y negocio.

4. La planificación de la sucesión está siendo reemplazada por la planificación de la continuidad.

Las empresas familiares cada día prestan más atención a la planificación de la continuidad de la empresa desde un enfoque multidisciplinar dado que la planificación de la sucesión depende de un hecho singular y no representa la historia completa de la transición. Los miembros de la familia empresaria comienzan a reconocer de modo claro que la continuidad tiene que ver con un cambio en las relaciones internas, con la cultura, con la participación en la información, con la nueva dirección y con una nueva gobernabilidad. La planificación de la continuidad obliga a equilibrar simultáneamente demandas de la propiedad, la familia y la empresa.

5. Cada vez es más normal desarrollar prácticas de carácter profesional

La conciliación de las necesidades de la familia y de la empresa cada vez se aborda más desde la profesionalidad. Cada vez más y más gerentes familiares optan por un diferente estilo de dirección que lleva consigo planes de negocio y estratégicos. Cada día se configuran estructuras múltiples, capaces de separar la familia, el patrimonio, el negocio y las decisiones de los accionistas, de modo que tanto los propietarios activos o pasivos se involucran cada vez más en el presente y futuro de la empresa y de la riqueza familiar.

6. Las mujeres de modo creciente asumen funciones de liderazgo en la familia empresaria.

Cada día más mujeres buscan la oportunidad de liderar o de tener relevancia en el negocio familiar y en la gestión del patrimonio de la familia. A pesar de las diferencias de sexo, las mujeres equipadas de una buena formación y de experiencia empresarial, se enfrentan a la tradición paternalista y asumen el liderazgo en la empresa, en la familia y en el Consejo de Administración.

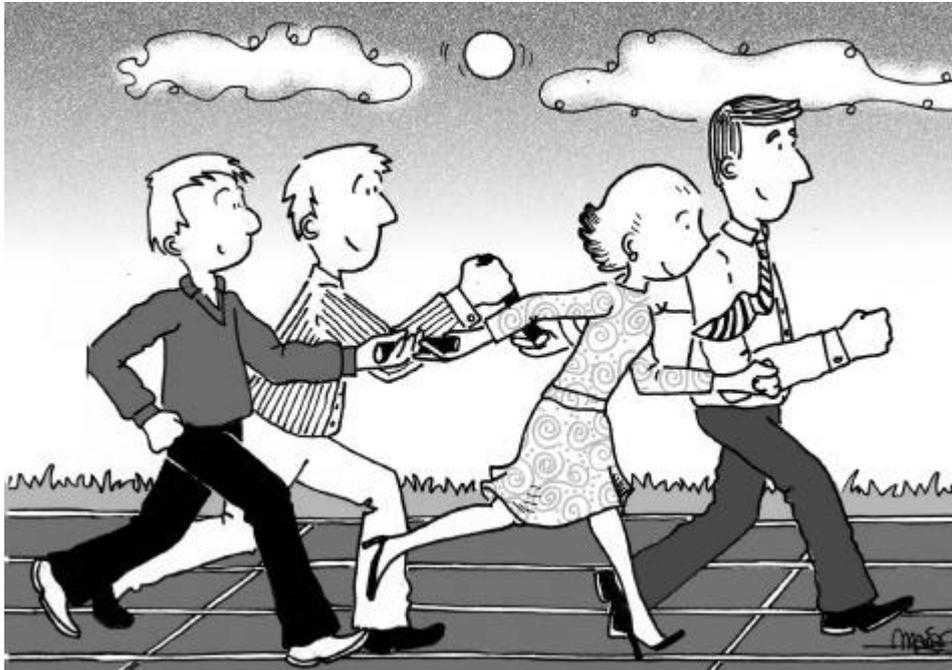
7. Cada vez se exige más responsabilidad a la hora de tomar decisiones.

Dado que cada vez hay más propietarios en la empresa familiar, que pasa de una generación a otra, y que la familia empresaria se incorpora a un estilo de dirección cada vez más participativo, se observa una mayor claridad y transparencia en la gestión, métodos y estructuras de gobierno cada vez más profesionales y más presencia de foros de familia y que apoyan la exigencia de responsabilidades.

8. La empresa familiar está tomando cada vez más conciencia de que es mejor prevenir que soslayar los problemas.

Las familias cada vez son más abiertas, se centran más en políticas preventivas que en estrategias de silencio respecto de los problemas. No quieren dejar nada al azar, de ahí que cada vez haya más familias empresarias preocupadas por lograr un acuerdo familiar sobre propiedad, patrimonio y negocio.

EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR



El liderazgo en la empresa familiar

El liderazgo en el seno de la empresa familiar se hace relevante y clave cuando se acerca la sucesión o hay que dirigir una sociedad de hermanos o un consorcio de primos hermanos. Los hijos y nietos pueden haber sufrido, aceptado o soportado el liderazgo de un fundador bíblico, carismático y heroico. Difícilmente el fundador habrá sido un líder ideal; es decir una combinación de estilos y personalidades como las de César, Carlomagno, Napoleón, Churchill o Adolfo Suárez. Los hijos y nietos, miembros de la sociedad fraternal o componentes del consorcio de primos saben que el liderazgo es un elemento crucial en el proceso de la dirección y en la puesta en funcionamiento de una organización.

Una sociedad de hermanos o un consorcio de primos, carentes de liderazgo, se desintegrará o se convertirá en una burocracia despreocupada o, peor aún, en una anarquía difusa y llena de ambigüedades. Cuando el fundador ha sido un líder y ha triunfado lo ha hecho porque ha transformado los recursos en resultados.

En la fase de una empresa creada y dirigida por el fundador; es decir, en la sociedad familiar del tipo “director-propietario” es muy común encontrarse con el líder “hombre indispensable”. El líder indispensable es un empresario de energía inagotable, mente impresionante, inteligencia superior, personalidad atractiva hasta llegar al magnetismo psicológico y dotado de habilidades extraordinarias. Es decir, el director-propietario reúne las condiciones del rey sabio y prudente. Este tipo de liderazgo que puede ser necesario y eficaz al comienzo de la gestación y desarrollo de la empresa familiar no permanece cuando la organización empresarial necesita cambios y adaptaciones ni es aceptable en una sociedad de hermanos o de primos hermanos.

Este líder carismático se hace, cuando envejece, inflexible, infalible e incapaz de anticipar o digerir un cambio. Este tipo de líder “rey sabio y prudente” no nace del molde divino sino que se ha hecho a sí mismo.

En la sociedad familiar del tipo de la de “director-propietario”, puede aceptarse un liderazgo paternalista hasta que la familia entra a trabajar en la empresa y asume ciertas responsabilidades. Es válido el liderazgo paternalista, basado en el poder y carisma del padre y en una combinación de estatus y propiedad, hasta que los hijos alcanzan los treinta y cinco años y están en fase de aprendizaje y entrenamiento. Luego, y en este mundo basado en la gestión del conocimiento, el liderazgo debe ganarse a través de la consecución de la lealtad de los trabajadores con conocimiento.

Cuando pasamos de la fase o de la empresa de director-propietario a la sociedad fraternal y al consorcio de primos hermanos el tipo de liderazgo que precisamos no es el del “indispensable y carismático”, pues el salvador providencial produce efectos negativos, que generan rigidez y desintegración en la sociedad de hermanos y de primos hermanos.

El líder carismático, ese padre que no ve que su empresa se está transformando en una sociedad de hermanos, no tiene capacidad de ver que se le viene encima el problema de la sucesión, porque cree que la empresa por él fundada es la mismísima sombra suya. Hipnotizado por esa visión egoísta no quiere ceder el mando y cede parcialmente la vara de mando al hijo más cómodo. Cae en el error de elegir a su propio sucesor para liderar la sociedad de hermanos, cuando debería analizar previamente con la ayuda de externos los atributos de cada uno de sus hijos y diferenciarlos ante de dar el mando.

Aunque parezca mentira el que un padre elija a su sucesor de entre los hermanos para dirigir la empresa es el epítome del egoísmo y el colmo del absurdo.

Es una decisión tan delicada y estratégica que requiere un gran apoyo externo.

No hay guía sin seguidores. Todos estamos influenciados por el Pericles de Tucídides, que representa el carisma divinizado, el gran hombre de la historia, el héroe de la guerra, el personaje indispensable.

Este “pericles” no es apto para dirigir una sociedad de hermanos ni un consorcio de primos. Es verdad que como en el caso del ateniense Pericles para gobernar se precisa fortaleza, previsión, sabiduría, magnetismo, serenidad. Para dirigir una sociedad de hermanos se precisa alguien de entre ellos, si existe, como Ciro, el Grande.

El Ciro de Jenofonte es esa persona que es estratega y conoce el arte de la guerra, con grandes habilidades de negociador, capaz de evaluar procesos y resultados, que sabe y transmite lo que es el deber, la responsabilidad y enseña con el ejemplo. Ciro sabía relacionarse y comunicarse con los aliados y entendió el importante papel de saber coordinar a los que ejercen misiones especializadas.

La clave de Ciro de Jenofonte era el desempeño y el hacer las cosas y no la personalidad exultante. En una sociedad de hermanos en esta era del conocimiento hay que trabajar en equipo como hacía el gran Ciro;

Es decir, personas capaces de comprometer a los seguidores, capaces de hacer seguidores, para sacar provecho empresarial de las tensiones entre continuidad y cambio.

Un líder tiene que tener seguidores, esos serán sus hermanos y sus primos en una empresa familiar.

Las características del liderazgo

La integridad la pusieron de relieve en momentos de crisis. He visto a esas personas tan diferentes ejercer su liderazgo en momentos de peligro, cuando todos esperaban que esa persona tomara la decisión y en ella confiaban. Son como el capitán del barco que ha escorado. El liderazgo lo demostraron cuando tomaron decisiones que nadie se atrevía a tomar. La confianza de los seguidores no nacía de la personalidad del líder sino de haber demostrado día tras día su integridad.

Nadie sigue al líder en el que no se confía y nadie se compromete con sus arengas. La confianza es básica para dirigir una empresa familiar y esa aptitud y postura no se enseña ni se aprende sino que se otorga.

En la empresa familiar de hermanos y primos, el familiar que obtenga la confianza de sus parientes estará legitimado en la institución. Es la confianza que le otorgan hermanos, tíos y primos la que fundamentará su autoridad para dirigir el negocio. Sobre esta base el director utilizará la persuasión y no el poder, pues el poder en una sociedad familiar de hermanos y primos tiene bastantes límites.

No tendrá seguidores que confíen en usted, si entienden que no es ético su comportamiento. Dentro de la familia empresarial el reforzamiento del comportamiento ético se hace imprescindible. A sus hermanos y primos no puede ir con monsergas o peroratas sino que tendrá que transmitir un sentido de misión, fundamentado en principios éticos.

Una sociedad familiar, como cualquier organización, tiene que convertir las buenas intenciones en resultados. Es verdad que la fe mueve montañas, siempre que nos pongamos a derribarlas. Ser líder en una sociedad familiar exige transformar las buenas intenciones en realidades

para no generar desilusión y desencanto. Usted, como yo, sabe que lo más importante de su empresa familiar son las personas, por lo que debe ser consecuente y congruente con ese convencimiento. Si rompe el contrato social que usted como propietario ha hecho con los trabajadores empezará a perder su liderazgo. Usted, si quiere dirigir su sociedad de hermanos o de primos, debe ser como el trompeta del batallón que debe hacerla sonar con un tono y timbre muy claros; es decir, debe ser íntegro en su sistema de comunicaciones interno con su familia y para con los empleados.

El liderazgo exige integridad de carácter. Se le soportará que sea vanidoso, jactancioso, huraño, simpático, engreído o agrio, siempre y cuando su carácter sea el de una persona íntegra. Su carácter íntegro será lo que servirá de ejemplo a sus hermanos, primos y empleados. Usted no podrá ir a una escuela a aprender integridad, sino que la tendrá que desarrollar usted mismo desde su interior y llevarla al trabajo que desarrolla como ejecutivo en la empresa de su familia.

Sus hermanos, sus tíos, sus primos y los empleados con los que usted trabaja saben en pocos meses los grados de integridad que usted exhibe. Su familia le va a perdonar sus malas maneras; incluso serán indulgentes con su ignorancia en algunas áreas del negocio y su incompetencia.

*Le aseguro que no le perdonarán su falta de integridad;
es decir, el incumplimiento de la palabra dada.*

El gobierno de la empresa del director-fundador

Debido a que la autoridad en este tipo de empresa viene condicionada por el solapamiento entre poder dominical y poder de gestión, el director-fundador tiende a centralizar la gestión en su propia persona; por tanto, dicho director-fundador puede compartir o no esa autoridad con hijos o familiares.

Es obvio que las decisiones de este poder muy centralizado, que son de tipo estratégico, organizativo y de asignación de recursos tienen la legitimidad que nace de la posesión de un derecho privado de posesión de la empresa familiar. Los fundadores de toda empresa son personas que demuestran estar ojo avizor, tener carácter y temperamento para saber explotar las oportunidades, una vez descubiertas. Son quienes aportaron a la empresa no sólo capital, sino mucho más que capital, pues aportaron trabajo, experiencia y desarrollaron sus derechos dominicales de modo acertado a la hora de decidir.

Los directores-fundadores al reunir la condición de propietario ejercitan tres derechos: El derecho a usar la empresa según pautas y acomodos, el derecho a abusar de la empresa para alterarla, modificarla y hasta destruirla y el derecho a usufructuar su beneficio.

Consecuentemente a esa concentración de poder dominical el fundador puede elegir la alternativa de dirección que mejor se acomode a su utilidad subjetiva, porque la empresa suele ser un artefacto al servicio del fundador, cuyas decisiones idiosincráticas le hacen presa fácil de sus propios fallos. Al mismo tiempo, tanto poder le adorna de flexibilidad para explotar nuevos mercados y nichos no reconocidos por otros; le permite ser eficiente y parsimonioso a la hora de reinvertir los excedentes generados.

Sin embargo, tanta concentración de poder lleva al director fundador a decidir de modo casi secreto, pues antes de decidir no tiene que justificarse ante nadie ni ante nada.

Este velo puede ser una ventaja en mercados emergentes y en mercados intersticiales, pero tanto poder puede ser inconveniente.

Inconveniencia de tanto poder:

En primer lugar para la empresa, que depende en todo de su fundador, lo que puede acarrear fracasos y pérdidas no sólo para aquella, sino para la familia y el entorno, pérdida que le acarrea consecuentemente un déficit de legitimidad para seguir avanzando. Cuando la empresa depende del fundador suele pagar costes de capital más elevados que otras empresas, sencillamente porque las decisiones del director-fundador en ciertas circunstancias hacen correr riesgo a la viabilidad a largo plazo de la misma. Es verdad que aún siendo muy conservador se pueden tomar decisiones sin riesgo controlado.

En segundo lugar, el director-fundador suele ser vulnerable a problemas de autocontrol; es decir, el fundador, al ser agente de sí mismo, no tiene por qué justificarse ante terceros y decide según su función subjetiva de utilidad y no en función de la utilidad de terceros.

A veces con frecuencia buscando su utilidad personal pone en riesgo la propiedad de terceros. Cuando en un director-fundador se acumulan propiedad y pérdida de autocontrol, el comportamiento de aquel es posesivo de sus derechos y es renuente a delegar o a aceptar ejecutivos que no sean laudatorios. El secretismo le impide hacer alianzas y coparticipar en inversiones.

Cómo se adapta al entorno el director fundador:

Si el entorno no es complejo se mueve con dinamismo. Ello le permite operar en mercados fragmentados y en mercados con escasos recursos. Sin embargo, no es capaz de competir en un entorno complejo y manuficiente, que es un mercado de doble filo.

El director-fundador eleva la empresa al éxito y luego la hace morir de éxito pues no es capaz con tanta centralización de poder y tan escasa participación y descentralización de sobrevivir en un mercado complejo y competitivo. En ese momento la empresa de director fundador no puede pasar a la siguiente generación.

Lecciones a aprender de un auténtico liderazgo

Un liderazgo auténtico es un liderazgo en el que se puede confiar. En el ámbito empresarial el liderazgo es un requisito fundamental para el desarrollo de la empresa. Ciertas empresas pueden ganar dinero, generar beneficio incluso en ausencia de un claro liderazgo, pero quedan lejos de alcanzar todo su potencial de desarrollo.

Si como algunos sugieren, la personalidad de una empresa refleja la personalidad de su líder, entonces un observador externo debería ser capaz de identificar las características clave de la compañía que reflejan el grado de autenticidad de su líder. En el más amplio sentido de la palabra, la autenticidad tiene que ver con la integridad, como la consistencia entre lo que uno dice y efectivamente hace.

Se citan como características de una organización auténtica las siguientes:

- **Existe una visión guía.**
- **Existe un valor conductor de la organización:** la proposición de valor, la misión del negocio y sus planes operativos deben reflejar una consistencia interna.
- **Enfoque del trabajo:** Existe una serie de valores que son usados para establecer prioridades. Existe un alineamiento entre la proposición de valor de la compañía y la manera en que se realiza el trabajo.
- **Existe una cultura empresarial:** Se diseñan indicadores que demuestran que el personal de la empresa está impregnado de la cultura de la misma.
- **Existe respeto a las personas esperando lo mejor de ellas.**

Cuaderno de Reflexión N° 2