

Octubre 2007

Cuaderno N° 5

CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

El relevo generacional

en la

empresa familiar

Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Autores:

Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roali@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

***Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

INDICE

| | |
|--|----|
| LA METAFÍSICA EN LA EMPRESA FAMILIAR..... | 4 |
| LA BASE INTELECTUAL DE LA TEORÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR | 9 |
| LAS MOTIVACIONES DEL FUNDADOR..... | 13 |
| LA PREPARACIÓN DEL SUCESOR..... | 18 |
| EL RELEVO GENERACIONAL..... | 22 |
| LA SUCESIÓN Y LA ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO | 25 |
| AUTOEFICACIA Y SUCESION..... | 30 |
| LA MUJER EN EL RELEVO GENERACIONAL..... | 35 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Proceso diagramático de acumulación de conocimiento..... | 29 |
| Figura 2: La autoeficacia para llegar a ser un buen sucesor | 34 |

LA METAFÍSICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es una organización humana; pero ¿cuál es su significado más profundo? ¿Cuál es su ser? Se ha escrito mucho de la empresa familiar como organización, cuyo conocimiento se ha enriquecido por las contribuciones procedentes de los campos de la psicología, de la sociología y de la teoría del comportamiento. Pero, ¿cuáles son los verdaderos fundamentos filosóficos, los pilares de la familia empresaria como tal organización? ¿Son el hermoso misterio insondable de la libertad y de la amistad en el seno de la familia?

La empresa familiar, como organización, debe elaborar su propia filosofía con cuidado y suma responsabilidad con el fin de que la cultura de la familia empresaria sea más profunda y más extensa. Es obvio que esa profunda filosofía determinará la forma de organizarse cada familia empresaria. La clave de la familia empresaria, como organización humana, se encuentra en la metafísica, como reflexión primera sobre la existencia misma de dicha organización. ¿Cuáles son las causas y el significado profundo de la existencia, del ser de la familia empresaria? ¿Cuál es la ética de cada familia empresaria, capaz de estudiar el ser humano en el seno de esa familia y su mismo ser?, porque el itinerario de una familia empresaria es testimonio real

de la conexión entre el modo de concebir al ser humano y la forma de relacionarse en la familia y en la empresa.

La primera contribución de esa metafísica es afirmar el ser de la familia empresaria y su realidad. Una familia que no reflexiona sobre su esencia y su realidad no actuará adecuadamente como organización. Una familia empresaria que no toma conciencia de que debe perfeccionarse de modo continuado así como perfeccionar su obra (la empresa familiar) es una organización imperfecta. Y es que la acción emprendedora es la esencia de toda familia empresaria; es decir, el espíritu emprendedor propio de una organización humana en acción, innovadora de moda permanente. La empresa familiar como organización derivada de una familia empresaria debe estar dispuesta a evolucionar y desarrollarse sin perder su propia identidad, cultura y naturaleza. La metafísica nos enseña que el obrar sigue al ser y que todo ser obra según su esencia y naturaleza.

La empresa familiar junto a la familia empresaria debe superar esencialismos o rigideces que le aten a lo inmutable pero también deben superar los existencialismos que le lleven a quedar sin referencias seguras, sin consistencia y la conduzcan al naufragio. La empresa familiar que cambie perdiendo su identidad se atrofia y desaparece como tal organización. La familia empresaria tiene que acercarse a la realidad como forma de mantener su ser; es decir, debe superar falsos idealismos y mantener su esencia en un entorno real, con el que relacionarse de modo

distinto. Por eso la familia empresaria debe reconocer en el empleado no familiar una realidad, dotada de una dignidad especial.

La familia empresaria debe conocer su fundamento metafísico pero al mismo tiempo tiene que reconocer que se relaciona con personas dotadas de razón y libertad; es decir, debe desarrollar una antropología adecuada, pues en la familia y en la empresa familiar conviven personas que deben ser entendidas y tratadas como tales.

Desde la metafísica nosotros entendemos la familia empresaria como una forma de unidad o de unión, porque en esa unión radica su especificidad y su fuerza distintiva. Si la familia empresaria no es una unión armoniosa no llegará a ser una organización. Sin coordinación entre familiares y sin la integración de sus contratantes no se entenderá al ser de la familia empresaria. Una familia empresaria no es una lucha de contrarios llena de dualismos, dilemas y duelos. El progreso de la familia empresaria se basa en el encuentro entre seres humanos para hacer mejor las cosas.

El ser de una familia empresaria es un ser participado; ningún miembro de la familia constituye la esencia de la familia empresaria. Cada miembro de la familia es un ser contingente pero necesario para conseguir la esencia de la familia empresaria. Cada miembro de la familia debe tener la humildad de saberse creado y no crearse la esencia única de aquélla. Y es que en la familia empresaria conviven sujetos con sus relaciones. Una familia

empresaria lo es cuando sus miembros se vinculan entre sí y no se disuelven y al vincularse configuran una vida en común en la que comparten bienes materiales y espirituales.

Una familia empresaria tiene su esencia en la armonía, la integración fecunda, la sintonía de sus actuaciones, de modo que así consiguen que todos y cada uno mejore y también la sociedad de su entorno. Una familia empresaria tiene su esencia en el afecto recíproco, la estimación mutua que se pone de manifiesto cuando cooperan en busca de una meta compartida. Su ser se manifiesta en la copertenencia y en el beneficio comunitario del valor de la personalidad diferente de sus componentes.

Desde la metafísica debemos decir que la familia empresaria es una comunidad de personas, centro neurálgico de su réplica (la empresa familiar), que deben comunicarse libremente y dispuestos desde esa libertad a compartir y a participar. Cada familiar debe preguntarse ¿Qué sentido tiene mi pertenencia a mi familia empresaria e incluso qué sentido tiene una existencia en común? Creo que cada miembro de la familia debe responder a esas preguntas para no caer en la inconsciencia o en una banalidad malsana. Huir de esa cuestión traerá la parálisis de la familia empresaria, el desaliento y la indiferencia ante el proyecto empresa familiar. No responder a estas cuestiones de modo sincero hará naufragar a la familia empresaria y comprometerá su existencia.

Y es que la familia empresaria, como organización de personas, debe buscar permanentemente el auténtico sentido de su ser y de su existir, de la razón de sus actos, de su evolución y del proyecto de futuro. Sin preguntarse quiénes somos y a qué aspiramos la existencia de la familia empresaria se desvanecerá. Estoy hablando de que una familia empresaria sin vocación compartida que aliente su existencia desaparecerá. Todo ser humano necesita ahondar en el sentido de sus vidas para trabajar por su existencia. Sin sentido, sin causa la vida de la familia empresaria se revela baldía; estéril e incapaz de alcanzar meta alguna. Sin participación, auténtica ideal motriz de toda organización, la familia empresaria se licuará y desaparecerá como tal.

LA BASE INTELECTUAL DE LA TEORÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La preocupación por la empresa familiar, como objeto de estudio, se inició científicamente al principio de la década de los años ochenta del siglo XX pasado. Anteriormente a 1983 varios autores abordaron la empresa familiar, como objeto de investigación, pero sin llegar a crear un paradigma.

Estos analistas procedían de diferentes ámbitos y disciplinas como puedan ser la psicología, gestión y la teoría de la organización, entre otros. Pero fue precisamente a partir de 1983 cuando comenzó a diseñarse el paradigma dominante. Ciertos autores norteamericanos desarrollaron conceptos, modelizaron e hicieron propuestas consistentes en relación con la empresa familiar que fueron apareciendo en revistas de organización y en el primer número de Family Business Review. Aquellas ideas fueron la raíz y núcleo central del pensamiento sobre la empresa familiar:

- a) La empresa familiar es una empresa singular.
- b) La empresa familiar es una organización basada en tres subsistemas: familia, propiedad y gestión.

- c) La empresa familiar es una organización de relaciones complejas entre actores que pertenecen a la familia, a la organización y a la propiedad y ello genera tensiones específicas y singulares.
- d) La sucesión es el reto y el proceso de cambio universal más importante para la continuidad de la misma.
- e) Hay una manera singular y específica de abordar los conflictos y superarlos en el seno de la familia empresaria.

Pero a partir de 1990 comienza un periodo de avance científico, basado menos en el análisis cualitativo de casos elevados mediante inducción a norma y más en un análisis deductivo y conjetural. Comienzan a fertilizar el paradigma nuclear ideas que provienen de la teoría de la administración, de la teoría de la agencia, del valor de la empresa basado en recursos inimitables y singulares y de la gestión estratégica. Como consecuencia de ello se amplía el número de publicaciones científicas que toman a la empresa como objeto de difusión de hallazgos de investigación.

El avance de conocimiento respecto de la empresa familiar ha sido profundo y extenso y, consecuentemente, comienzan a nacer nuevas corrientes de pensamiento. Por ejemplo, se empieza a creer que la empresa familiar es un sistema formado por tres subsistemas, pero en realidad es una organización de personas que conforman una empresa singular con interrelaciones

específicas, de modo que el método microanalítico debe ser reemplazado por un método holístico de análisis.

Otra corriente es la que considera a la empresa familiar como organización de interacciones emocionales y racionales y desde esa perspectiva nace la singularidad de su necesidad de estudio, relaciones con empleados familiares y grupos de interés.

Otros investigadores piensan que el relevo generacional no es lo único singular de la empresa familiar, sino también su modo de gestionar conflictos, planificar estratégicamente, incoar o iniciar el proceso de la internacionalización.

Hasta ahora los investigadores han prestado mucha atención a lo siguiente:

- a) A la sucesión en la pequeña y mediana empresa familiar.
- b) A las fortalezas y debilidades de la empresa familiar para enfrentarse al resto de la supervivencia no por motivos de mercado sino por razones familiares.
- c) A los conflictos relacionales que son singulares de la empresa familiar y no se dan en otro tipo de empresa, debido al tipo de relaciones entre miembros de la familia empresaria.

- d) A la conceptualización y modelización de la empresa familia como organización singular que planifica con voluntad de continuidad (modelo de los tres círculos, modelo FIRO, etc.)

Desde la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba nos hemos centrado en investigar la inteligencia relacional dentro de cada familia empresaria como requisito previo, condicionante de la consecución o no de un pacto familiar, denominado Protocolo Familiar.

Se van a cumplir tres décadas desde que en 1980 las Universidades prestaran atención científica a la empresa familiar y el avance y el proceso intelectual ha sido excelente. España no sólo no ha quedado al margen de esta corriente sino que se ha incorporado a ella con fuerza y dentro de la España, Cataluña y Andalucía, cuyo sistema universitario andaluz cuenta a esta fecha con seis Cátedras de empresa familiar, cuyos decanos son las de las Universidades de Jaén y Córdoba.

LAS MOTIVACIONES DEL FUNDADOR

La evidencia empírica indica, cuando se le pregunta a un empresario familiar sobre las motivaciones que le llevaron a la incertidumbre de crear su empresa, que no es la maximización económica lo que expone en primer lugar. Casi siempre menciona otros criterios antes que el económico, como puedan ser los siguientes: utilizar sus destrezas y habilidades; construir algo para su familiar tener más control sobre su propia vida e incluso afrontar un desafío. Tras estas motivaciones afloran las de ganar dinero y reconocimiento social.

De esta evidencia se deduce que el fundador tuvo motivaciones extrínsecas, como las de ganar dinero y reputación social, pero en primer lugar estuvo motivado intrínsecamente, como representa crear, manejar habilidades, controlar su vida. La motivación extrínseca busca el resultado de una acción (dinero, reputación) y se caracteriza por la separación temporal entre la acción y el resultado conseguido, de modo que la acción finaliza cuando se logra el fin buscado. El fundador cuando dice querer ganar dinero busca ese fin y aplica para lograrlo la lógica de la optimización a los recursos asignados a la acción.

Pero el fundador no es feliz sólo por el logro de los resultados sino por la acción en sí misma emprendida, ya que es un creador, y es feliz cuando

actúa y ve que en su actuación quedan reflejadas sus habilidades, su autoestima y su desarrollo personal, que no tiene que ir necesariamente unida al resultado. Y es que el fundador de la empresa familiar fue desde el inicio un emprendedor que se siente feliz con el sólo acto de perseguir la idea que tenía en su mente. La acción en sí misma no presenta separación temporal entre ella y el objetivo buscado, porque la acción es en sí misma un objetivo a alcanzar. El fundador cuando inicia su camino quiere comprobar si es capaz de hacer realidad una idea y aprende actuando (se hace camino al andar).

La evidencia nos demuestra que el fundador de una empresa familiar está animado por motivaciones intrínsecas, como son la necesidad de independencia, de amor y de egoísmo, sin soslayar la búsqueda de resultados esperados de carácter económico. El aprendizaje que el fundador va acumulando con su experiencia y el desarrollo de sus capacidades iniciales son el verdadero resultado, tan importante, como pueda ser el logro económico. La singularidad de la motivación intrínseca es la simultaneidad entre acción y objetivos; por eso, el fundador, aunque logre los objetivos económicos no se detiene y sigue emprendiendo e innovando. Por eso las motivaciones del fundador y su propia identidad evolucionan sincrónica y conjuntamente a lo largo del tiempo, dado que su identidad es el resultado de la dotación inicial de sus capacidades y la evolución de su propia historia empresarial y personal.

Sus motivaciones y el entorno

La cuestión más importante a la que se enfrenta el fundador es la de alinear sus motivaciones con las de quienes conforman su entorno (familiares, empleados, proveedores, clientes, financiadores); es decir, tiene que conseguir gestionar los intereses de quienes sirven o se sirven de la empresa familiar. Así que el fundador se tiene que involucrar necesariamente en un proceso social en el que sus motivaciones intrínsecas se tienen que acompañar con las motivaciones extrínsecas de empleados, proveedores y clientes y servicios financieros.

Su identidad personal no es la de un artista creativo, atrincherado en su buhardilla, sino que se tiene que transformar en una identidad compartida y común con aquellos interesados en su proyecto empresarial. Tiene que conseguir que empleados familiares y otros grupos interesados asimilen un cierto sentido de autopertenencia respecto del proyecto, lo que le ayudará a aprender a coordinar sus actuaciones. Tiene que conseguirlo porque unos y otros están expuestos al riesgo y a la incertidumbre de su proyecto empresarial.

Todo lo anteriormente expuesto es la base para justificar que el fundador es responsable de crear una comunidad de intereses, dentro de la cuál cada interesado (familiar empleado, proveedor) debe esforzarse en dar lo mejor de sí para crear valor. El fundador a través de la empresa familiar se

transforma de emprendedor en equilibrador de intereses y no, como muchos creen, en gobernador de la red, pues a través de esa red debe no sólo crear valor sino distribuirlo. A esa motivación, ni intrínseca y extrínseca, llega el fundador tras un largo y duro proceso de aprendizaje.

Consolidación del proyecto

La empresa familiar se consolida cuando el fundador crea valor y lo distribuye; la identidad del fundador y de su empresa familiar es prístina y estable cuando los grupos de interés que le rodean comparten el proceso de creación de valor porque también terminan compartiendo sus motivaciones intrínsecas. Todos sabemos que la lealtad al proyecto no la da el contrato laboral, ni de compraventa ni de arrendamiento de servicios; es decir, la motivación extrínseca de repartir resultados no basta para que la empresa se consolide; pues ante tanta incertidumbre, se necesita otras motivaciones intrínsecas con el entorno de la empresa, que son las que el fundador consigue alinear con las suyas. Los empleados, familiares proveedores de materias y servicios se alinean con el fundador no sólo por asignarse parte del valor económico (motivación extrínseca) sino por otras razones muy diferentes (motivaciones intrínsecas). Cuanto mayor sea la incertidumbre que rodea al proyecto del fundador, menor peso tiene la motivación del resultado en el proveedor, cliente y financiador que confía en el mismo.

El gran valor del fundador es haber conseguido que todos aquellos (el entorno) hayan creído y confiado en él.

LA PREPARACIÓN DEL SUCESOR

Ernesto Poza acuñó el término “Interemprendedor” para con este término identificar al miembro de la familia que sucede al propietario-fundador de un negocio, aportando una actitud empresarial a la dirección de la empresa. El sucesor puede conseguir que la empresa se desarrolle pero también puede lograr hundirla. Para Poza era clave preparar al “Interemprendedor” o empresario interino para iniciar nuevas aventuras desde la organización que hereda.

Nosotros recordamos con esta reflexión que existen varios factores que inhiben la capacidad empresarial del interemprendedor, cuales son:

1. Prestar mucha atención a la necesidad de conservar la tradición en lugar de a la necesidad de gerenciar el negocio.
2. Concentrarse en la perfección de la función de producción en lugar de en la diversificación.
3. La aversión a la pérdida de cierto control con lo que no se aceptan nuevos socios, no se hacen adquisiciones parciales, alianzas ni fusiones.
4. Mantener el secreto en lugar de la privacidad en la familia.
5. Reclutar personal poco cualificado para asegurar la superioridad de los miembros de la familia.

Estos hechos y el reconocimiento de que los objetivos de cada generación son fuente de conflicto entre salientes y entrantes obligan a prestar gran atención a la formación y preparación del sucesor. Y es que el sucesor no sólo es un empresario interino sino un intraemprendedor; es decir, aquel que tiene en sus manos la responsabilidad de crear innovaciones de todo tipo dentro de su empresa familiar; aquel que va a implicar cambios en las pautas existentes, en los modelos mentales de la familia y en las relaciones con el exterior aquel que crea un nuevo sistema, recorta pérdidas, es pionero y sensible a la necesidad de cambios de estrategia. El sucesor, interempresario y además interemprendedor, tiene que cumplir la autosuficiencia; es decir, crear una nueva dirección estratégica, iniciarla desde abajo y ser autónomo en el momento de la creación.

Por ello el fundador debe crear una cultura interna que apoye el desarrollo empresarial o mentes emprendedoras. La mayoría de los fundadores se olvidan del papel de la persona como intraemprendedor cuando en realidad el fue un verdadero intraemprendedor. Por eso tiene que apoyar al sucesor que pase de ser intraemprendedor y se convierta en emprendedor interino (interemprendedor), pues, como decía Peter Dreker ningún negocio continuará como empresa al menos que el fundador haya creado políticas y prácticas de gestión empresarial.

La preparación del sucesor ha de hacerse pensando en que además de que intentará hacer evolucionar a la empresa lo podrá hacer de modo drástico

(ruptura y no reforma). Deberá formarse al sucesor para que sea sensible a lo que hicieron los fundadores pero sin menoscabar su capacidad para evolucionar y cambiar, pues la cultura familiar suele restringir la voluntad de cambio a la par que intenta transferir la escala de valores. En la preparación del sucesor no debe cercenarse su individualización como identidad distinta a la de la familia a la que pertenece. EL fundador suele crear obstáculos a la capacidad emprendedora del sucesor al no aportarle la visión del negocio, no ponerle en contacto con el mercado, proveedores y clientes, exagerar el riesgo, delegar ciertas tareas en quién le va a suceder. Por eso en el proceso de preparación del sucesor el fundador debe permitirle:

1. Crear capital social a través de información compartida y generación de relaciones.
2. Ganar legitimidad mediante delegación de tareas y consecución de logros.
3. Desarrollar capacidades de mando
4. Adquirir conocimientos de financiación y consecución de recursos.

Por eso la sucesión eficaz demanda que el sucedido cree una cultura propia de un empresario interino apta para un interemprendedor. Es decir, hay que crear un ambiente en el que se facilite la exploración de carácter estratégico; se permita el cambio y el desarrollo de la empresa como organización; se

empiece a reestructurar la situación financiera de la empresa y un cierto cambio en la familia empresaria, como sistema.

EL RELEVO GENERACIONAL

El proceso temporal durante el que se produce la transferencia de la gestión y de la propiedad a la siguiente generación, es un periodo especialmente difícil para las predecisiones de quienes su empresa familiar representa una gran parte de su vida social, profesional y personal. Este proceso se inicia cuando los hijos entran en la empresa y finaliza cuando oficialmente el predecesor se jubila como empresario. Por nuestra experiencia sabemos que hay predecesores que actúan como supervisores durante el coreinado con los sucesores y luego como asesores en el proceso de retirada. El relevo generacional es un proceso complejo que transcurre en cuatro etapas: la de iniciación, la de integración, la de mando conjunto y la de retirada progresiva; durante este proceso, predecesor y sucesor se hacen interdependientes con el objetivo de conseguir la supervivencia de la empresa.

Durante el periodo de codirección el predecesor frecuentemente se involucra en la formación del sucesor y lo introduce en su red relacional y cuando se le designa Consejero Delegado aún continúa el predecesor en contacto con la empresa, reteniendo poderes de decisión, reputación de presidencia honoraria o de presidente del Consejo de Administración y hombre bueno de la empresa. El gran problema que se plantea al predecesor es qué hacer en la empresa cuando transfiere la gestión al sucesor y se ha retirado

voluntariamente en buena posición física y mental con sentido de libertad y de mayordomía sobre sus propias vidas después de ceder la gestión.

Durante el periodo de trabajo conjunto el predecesor suele trabajar como **supervisor** de los sucesores (da instrucciones, les asigna tareas, supervisa su trabajo y les corrige cuando es necesario). El predecesor suele transferir aquellas tareas en las que tiene un menor interés. Durante esta fase de trabajo conjunto los predecesores actúan, no siempre con éxito, como **profesores** (enseña a preparar informes, presentaciones, a negociar y a interactuar con otras gentes), Los más dispuestos a ceder la gestión permiten a los hijos tomar ciertas decisiones y asumen las consecuencias, actuando en este caso como preceptor-protector, como introductor del sucesor ante terceros, (clientes, proveedores, bancarios, burócratas).

Durante y tras la designación como sucesor o sucesores, el predecesor juega el papel de impulsor y **movilizador**, de **confirmador** de capacidades y de **reforzador** de la autoestima de ellos. v

Cuando se ha ganado la confianza del predecesor, éste empieza a actuar como **colaborador**, pues aquellos ya han adjuntado las capacidades necesarias para gerenciar la empresa independientemente. Los procesos de resistencia, cuando son bien manejados, fomentan y potencian la integración de los sucesores en el proyecto. El gran problema del sucesor es demostrar capacidad de dirigir el personal de la empresa.

Cuando se hace el nombramiento del sucesor y comienza la retirada progresiva del predecesor, este pasa a jugar el papel de administrador; es decir, de Presidente de Consejo de Administración, con derecho a veto cuando presiente que las decisiones pueden ser peligrosas para la empresa, recibiendo información de los estados financieros y del flujo de caja de la empresa y siendo el corazón de aquella. Pasa el predecesor a ser el símbolo, pues el predecesor fue quien la desarrolló y tuvo capacidad de remontar los obstáculos. El predecesor es el elemento clave de la empresa y juega el papel de **asegurador-observador**, supervisando la filosofía, el bienestar de los trabajadores y el mantenimiento del código ético y la escala de valores. En muchos casos los sucesores utilizan al predecesor como **intermediario** ante terceros por sus conocimientos y relaciones y otros continúan como consultores de apoyo técnico y moral.

Es muy importante que el predecesor, durante el periodo de retirada progresiva, actúe como facilitador y **confidente** del sucesor ante la familia y como árbitro, moderador y comercializador en caso de conflicto entre hermanos.

LA SUCESIÓN Y LA ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO

Una persona competente es aquella que a su experiencia une un conjunto de conocimientos básicos necesarios para desarrollar su trabajo con eficacia; es decir, junto al puro conocimiento tiene capacidades para aplicar el conocimiento adquirido de modo eficaz y eficiente. Debemos decir que el conocimiento es una fuente relevante de ventaja competitiva que va a capacitar al individuo y a la organización en la que trabaja para ser innovador y ganar el mercado.

En el caso de la sucesión el conocimiento acumulado por el sucesor es de gran importancia para la empresa familiar y proviene de la formación y experiencia del candidato a dirigir el negocio. Me refiero a capacidades relacionales con el sector, a capacidades para dirigir el negocio y manejar conflictos y situaciones de crisis y a capacidades como futuro propietario, que tendrá que diseñar un adecuado sistema de gobierno para controlar el negocio y generar valor añadido.

El conocimiento es un factor que facilitará la longevidad de la empresa familiar, si se entiende que tal recurso se tiene que crear, compartir y transferir a lo largo y ancho de la empresa familiar para competir

ventajosamente. La creación y transmisión de ese conocimiento debe hacerse entre fundador y sucesor durante las etapas cíclicas de la empresa familiar; es decir, desde que el fundador recibe a sus hijos en la empresa a los que debe desarrollar y entrenar hasta que le transfiere la autoridad y la responsabilidad de dirigir. El sucesor debe aportar nuevas perspectivas y nuevos conocimientos. Por eso, saber cómo se acumula el conocimiento en una empresa familiar a través de generaciones es importante para evitar que por falta de conocimiento la empresa no llegue a la tercera generación. Se sabe que los fallos primarios en el caso de las suspensiones de pago son la carencia de capacidades de conocimiento y falta de atención a la gestión del negocio, resumida en la incompetencia y falta de experiencia del director familiar, así que la generación y transmisión de conocimientos entre generaciones es crucial para evitar la crisis de la empresa familiar. Es decir, el conocimiento puede facilitar la longevidad de la familia empresaria.

La dificultad para el fundador reside en saber transferir su conocimiento tácito a la siguiente generación, pues no cae en la cuenta de que todo conocimiento tácito es frágil y fácil de perder si no se comparte y pasa de generación a generación. No es difícil transferir el conocimiento codificado pero es muy difícil transferir una habilidad (cómo hacer) pues ese conocimiento es personal e invisible. Requiere que el fundador observe, hable, interactúe con sus hijos continuamente. El fundador debe saber como señalan Nonaka y Takeuchi que el conocimiento se crea y expande (se comparte y transfiere) a través de interacciones sociales entre el individuo y

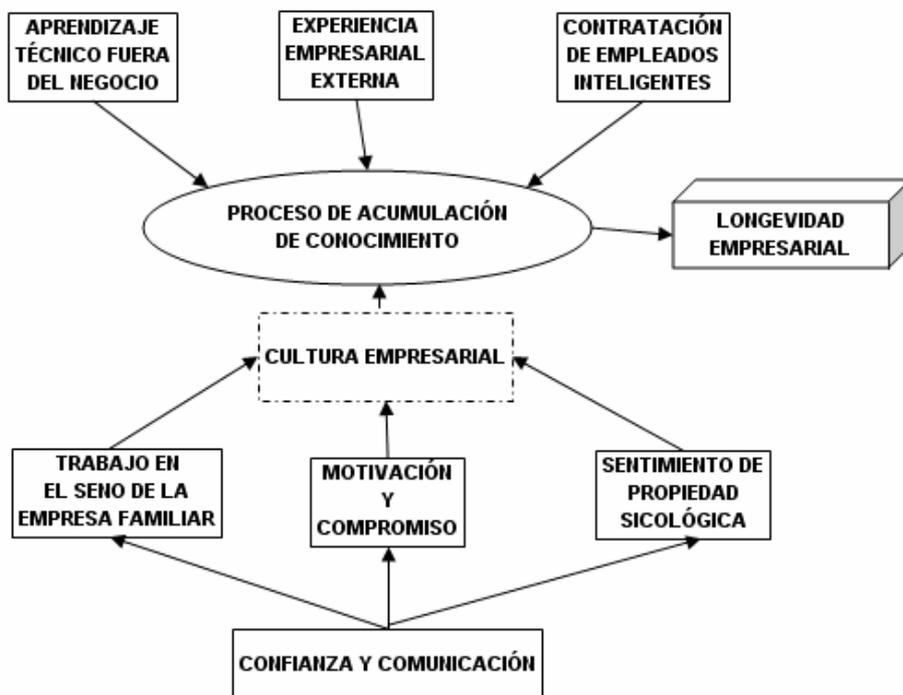
el grupo y entre lo tácito y lo explícito. Es decir, el fundador debe socializar su conocimiento tácito por contacto con sus hijos y externalizarlo mediante su explicitación mediante diálogo colectivo. Los hijos interiorizaran ese conocimiento codificado y lo harán personal e invisible.

Ese conocimiento se transforma en la sabiduría de la familia empresaria y de la empresa familiar una vez que el fundador lo ha difundido, compartido y transferido durante el proceso temporal en el que padre e hijos conviven en la empresa. Ese conocimiento se transformará en sabiduría si la familia valora la confianza y la cooperación, la motivación y el compromiso, la propiedad psicológica y la formación codificada, el aprendizaje fuera de la empresa familiar y las capacidades de los empleados no familiares. La implicación emocional, la larga historia en común y el uso de un mismo lenguaje facilita la comunicación entre familiares, lo que permite que el fundador intercambie sus conocimientos de modo más eficiente, si se lo propone, dentro de un marco de privacidad. En cada familia se genera un conocimiento idiosincrático que puede permanecer a través de generaciones si hay comunicación y confianza. Se hace más fácil en el interior de la familia empresaria el mutuo aprendizaje que no siempre se estimula ni se practica. Trabajar juntos padre e hijos durante un cuarto de siglo al menos es un buen marco para acumular conocimientos. Se supone que la interacción entre generaciones asegura a los jóvenes sucesores suficiente entrenamiento hasta la hora en que se hagan cargo de la empresa. Cada sucesión debe añadir experiencia, aunque lo más importante es la que se produce entre el

fundador y sus seguidores. Cuanto mayor sea la mutua confianza mayor será la apertura y la cooperación y colaboración para aprender y transferir el conocimiento implícito adquirido. Es obvio que no se acumulará conocimiento si no se dan las dosis adecuadas de motivación y compromiso. La motivación genera compromiso que es la voluntad de trabajar firmemente y dedicar tiempo y energía a la actividad en la empresa. Es importante el compromiso de continuidad empresarial para que los jóvenes se decidan a aprender y el fundador a enseñar. El conocimiento se acumula si hay confianza, motivación y compromiso y estos aumentan si se comparten creencias, valores, tradiciones. La familia empresaria aprende si la familia permite que se desarrolle una cultura empresarial basada en la colaboración y en la cooperación. Una cultura familiar que aprende maximiza la creación del conocimiento, su transferencia y su distribución y permite los cambios culturales para ello. Sin valores compartidos una familia no puede aprender.

Si se quiere que los sucesores adquieran conocimiento que permita una ventaja competitiva y que la empresa llegue a ser longeva se precisa una acumulación de capital humano en todos los miembros de la familia empresaria. Esa acumulación de capital y conocimiento humano, que ayudará a una sucesión eficiente, se refleja en el siguiente diagrama.

Figura 1: Proceso diagramático de acumulación de conocimiento



AUTOEFICACIA Y SUCESION

Uno de los problemas comunes a la empresa familiar es el de saber si el sucesor está o no capacitado para llevar el negocio en el futuro. Una manera que tiene la familia para evaluar esta contingencia es mediante el instrumento, llamado autoeficacia. La autoeficacia es la valoración que cada uno hace de su capacidad para llegar a conseguir un cierto nivel de funcionamiento o para llegar a lograr un objetivo. La autoeficacia ayuda a explicar la motivación del posible sucesor y su persistencia en dirigir el negocio familiar a través de la transición y consecuentemente dirigiendo la organización.

El relevo transgeneracional en el liderazgo de la empresa familiar representa una contingencia detonante y dinámica en el mundo de la familia empresaria. De todos es conocido y por todos es aceptado que el relevo eficaz depende tanto de la motivación como de las cualidades y cualificaciones del miembro de la familia que desee asumir la dirección. Una buena transición tiene lugar cuando el familiar motivado y cualificado toma el liderazgo y cuando el familiar desmotivado y no cualificado deja la empresa.

Un familiar con un alto nivel de autoeficacia, tal como la hemos definido previamente, fija objetivos retadores que a su vez eleva su nivel

motivacional y su esfuerzo hasta conseguir los objetivos fijados. La autoeficacia o juicio sobre la capacidad de uno mismo tiene un efecto positivo sobre la motivación, actuaciones y comportamientos subsiguientes, claves en el relevo generacional. Cuando la autoeficacia es neta y clara cada uno de nosotros define su situación y su función dentro de la nueva organización en la que entra.

La autoeficacia del joven familiar que quiere dirigir la empresa de su padre o de su tío crece y se acumula a través de la experiencia, su modelización empresarial, la persuasión social y su estado psíquico. Cada vez que el joven familiar se enfrenta con retos y supera obstáculos a través del esfuerzo y la perseverancia, gana confianza en su capacidad para actuar de modo eficaz en su entorno. Cada vez que el joven familiar observa los modelos de negocio que triunfan se fortalece su creencia personal en sus capacidades. La autoeficacia aumenta si el padre le estimula mediante un proceso de persuasión realista y consistente. Sólo falta que su capacidad física y psicológica le permita aguantar el estrés y la incertidumbre que rodean a todo dirigente empresarial.

En la familia empresaria se tienen que tomar medidas para evaluar la autoeficacia de los candidatos a la sucesión, identificando aquellas habilidades que van a ser necesarias para llegar y completar el relevo generacional. Esas habilidades lo son de carácter general y no específico. Es obvio que es condición necesaria pero no suficiente que toda la familia se

implique en este proceso. Desde luego que el sucesor debe tener la capacidad de construir relaciones y la habilidad para adquirir y generar conocimiento y, sobre todo, generar credibilidad ante la mirada crítica de la familia y de los grupos de interés que rodean a la empresa. Dada la resistencia al cambio, el sucesor no sólo tendrá que saber conservar ciertas relaciones sino también construir nuevos nexos para conseguir que la empresa avance.

Nuestra experiencia nos dice que un buen candidato a tomar el relevo gerencial en la empresa familiar debe tener los siguientes atributos:

- a. Diligencia y perseverancia a la hora de afrontar el reto de la dirección de la empresa.
- b. Capacidad de gestionar las relaciones y de construir una red que le permita ganar la confianza y luego el apoyo del resto de la familia. Estoy hablando de capacidad diplomática para afrontar conflictos y negociar el cambio en el modo de gestionar el negocio, pues existe una cierta resistencia al cambio.
- c. Capacidad de conocimiento ante el saliente que por su aversión al riesgo no va a dejar al candidato sucesor explorar y experimentar, a pesar de que el fundador utilizó este método para aprender a gerenciar.
- d. Capacidad para mantener relaciones constructivas con el personal y construir nuevas relaciones con los grupos interesados en hacer negocio con la empresa, pues una cosa es que el saliente ayude a

mantener las viejas relaciones y otra diferente es que el entrante debe generar las suyas propias. Es verdad que esta necesidad de conservar y crear nuevas relaciones puede generar tensiones entre saliente y entrante.

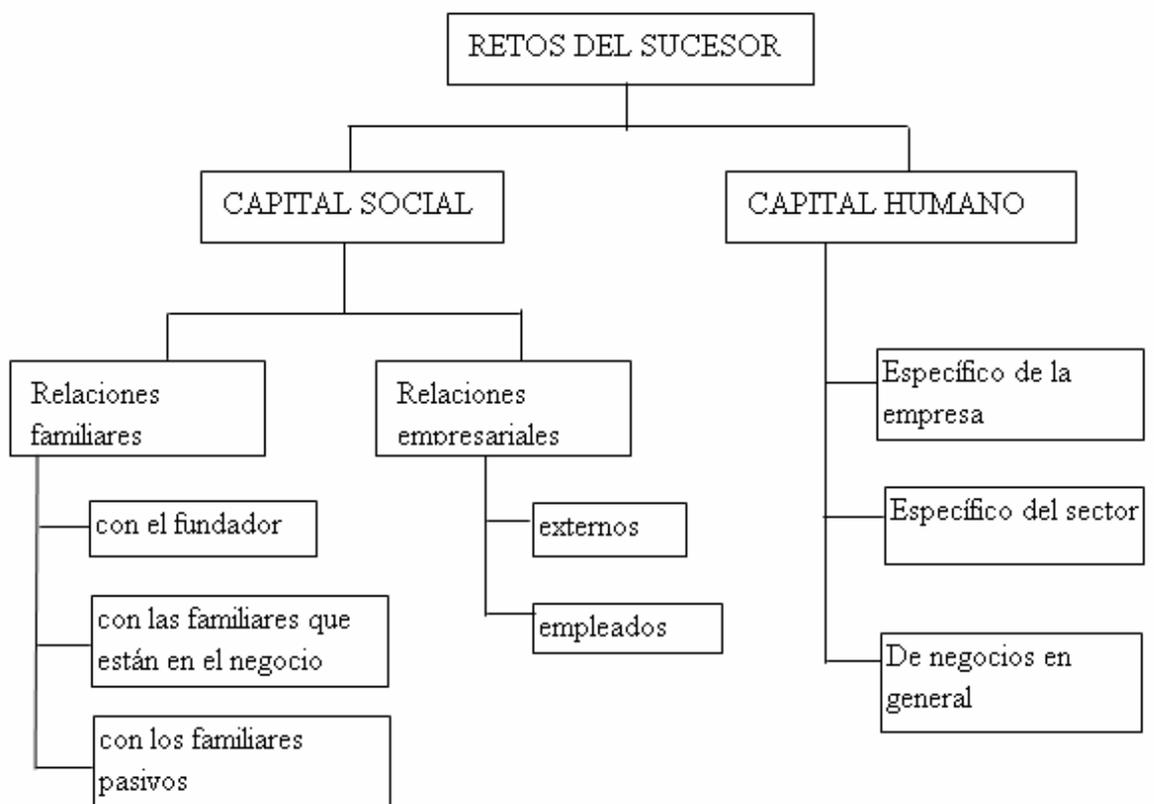
- e. Es obvio que debe disponer de capacidades específicas como son las de gestión empresarial y planificación estratégica para racionalizar las decisiones.

Pero sobre todo debe tener capacidad para succionar el conocimiento tácito del predecesor que sea útil a su futura estrategia, lo que se logra durante un proceso de liderazgo entre padre e hijo, tío y sobrina, etc.

Esa diligencia y perseverancia y esa voluntad para dirigir necesitan de acumulación de dos tipos de capital:

Una cierta dosis de capital relacional y una cierta dosis de capital humano. El esquema siguiente da idea de los retos que el sucesor tiene que superar desde su autoeficacia.

Figura 2: La autoeficacia para llegar a ser un buen sucesor



LA MUJER EN EL RELEVO GENERACIONAL

La transferencia del poder de dirección en la empresa familiar es uno de sus cambios estratégicos cruciales y es un proceso que lleva consigo una dinámica interpersonal familiar complicada.

Si se desea un relevo generacional lleno de éxito hay que reconstruir los modelos de interacción tanto en la familia como en la empresa. Y es que cada vez más se tiende a aceptar una relación con la separación de poderes pues esta separación tiene mucho que ver con jerarquía y función dentro de la empresa familiar, interacción entre poderes, (negociación, influencias y gestión del conflicto). Por eso es muy importante a la hora de analizar las tensiones propias del relevo generacional la distinción entre estructuras de poder en la familia y en la empresa e interacciones de los familiares que detentan esos poderes.

La mayoría de los cambios que se han de producir para llegar a un relevo generacional eficaz tienen que ver con la transmisión legal de la propiedad y de la transferencia de la autoridad decisional. Esta última transmisión tiene que ser analizada a la luz de la teoría del comportamiento, que se centra en los cambios en las estructuras de poder y en las interacciones entre componentes del grupo. Esta teoría nos viene a decir que tanto la **inclusión** en la empresa familiar (implicación en las decisiones de cada familiar y

funciones a realizar) como la manera en que el **control** es manejado en la empresa (gestión del conflicto y residencia del poder) tienen gran influencia en la **integración** de cada miembro de la familia en el negocio (logro de objetivo, confianza, camaradería, fraternidad).

La teoría del comportamiento tiene las tres dimensiones señaladas: **inclusión, control e integración**; de modo que cuando se produce el relevo generacional estas tres dimensiones se tienen que reconfigurar. Es importante saber que para lograr un relevo eficaz se deben manejar secuencialmente muy bien estas tres dimensiones. La **inclusión** es condición sine qua non para llegar con éxito al relevo generacional y entrar en las fases de control e integración. Si se falla en la fase de **inclusión** la dinámica del relevo no puede ser controlada adecuadamente y no se alcanza la integración de la siguiente generación.

Si se quiere abordar eficazmente el relevo generacional hay que empezar bien la fase de inclusión. La inclusión refleja las estructuras de poder y está compuesta por la propia estructura, la conectividad dentro del organigrama y la existencia de significados compartidos. Es obvio que un miembro familiar se sentirá incluido si conoce los límites de la organización, su papel dentro de ellas y las funciones que otros realizan y se siente miembro del propio. Es obvio que su inclusión será mayor si está conectado (nutrido espiritualmente, implicado, comprometido y afiliado). No se sentirá incluido si no se identifica con la familia-empresa, observa deslealtad, no es invitado

a los rituales y no comparte valores. La inclusión supone que un familiar no se siente ajeno a su familia. Cuando se produce el proceso de inclusión el familiar observa como se controla el grupo familiar; es decir, como se regula la interacción de quienes ejercen el poder.

La manera de controlar la interacción en el seno de la familia puede ser de modo dominante, reaccionario o cooperativo. Si existe **dominación** habrá confrontación, coerción, manipulación, disciplina y dictadura en la familia empresaria. Si hay **reacción** habrá resistencia, rebelión desobediencia, retirada y sumisión. Pero si hay **cooperación** se dará el compromiso previa negociación, equilibrio, toma y daca, y trabajo conjunto. Por eso, cuando se inicie el relevo generacional hay que ver la posición de cada familiar en la familia de origen y su modo de relacionarse con los otros familiares. La actuación de cada uno va a depender de cómo el otro actúa (resistencia a la coerción, por ejemplo).

Si la inclusión es clara y el control cooperativo se producirá una integración del familiar completa pues se han negociado con confianza y comunicación las dos dimensiones anteriores. Habrá integración si las cuestiones de poder y de control se han clarificado y aceptado, lo que demuestra que existirá una verdadera fraternidad, implicación en la resolución colectiva de problemas y confianza mutua.

Cuando se transfiere el negocio a la siguiente generación debería la generación saliente estimular, ganar y apoyar a la generación entrante a medida que se le cede el control de la gestión del negocio.

Me interesa opinar sobre el proceso de transferencia del poder del fundador a su hija, dado que la mujer se está incorporando cada vez más a su empresa familiar y ya sabemos que hombres y mujeres piensan, comunican, resuelven y dirigen de diferente manera, dado que la mujer cuando dirige es más interactiva, participativa que el hombre y menos autoritaria y jerárquica. Recordemos que en la empresa familiar las pautas de comportamiento, los valores y las expectativas de los miembros de la familia intencionadamente se transfieren a la empresa-organización. Se observa que cuando es la hija la que lidera el negocio se producen grandes cambios en las identidades y funciones dentro del grupo y se producen porque las viejas identidades están siendo amenazadas. Mi experiencia me enseña que la relación padre-hija es de mayor interdependencia y colaboración que la de padre-hijo que es una interdependencia competitiva.

Para nosotros es esencial, de acuerdo con la teoría del comportamiento, analizar las interacciones en mujeres y hombres y las estructuras de poder cuando se trata de iniciar el proceso del relevo generacional. Las mujeres en la familia empresaria son el barómetro de la presión y dinámica relacional entre los miembros de la familia y una de las fortalezas que la mujer aporta a la hora de conseguir hacer equipo.

Igualmente hemos observado que es muy diferente el modo de hacer el relevo generacional en la familia empresaria cuando el sucesor es una mujer y no es un hombre, a la luz de la teoría del comportamiento (fases de

inclusión, control e integración). Cuando es la hija la que sucede al padre todos los miembros de la familia se sienten incluidos y no es así cuando se trata de un sucesor varón y sobre todo, las mujeres se sienten más incorporadas al grupo familiar, con lealtad al mismo y participando de su identidad. Los hermanos sienten la importancia de la función y papel que están desarrollando lo que no encuentro cuando la sociedad de hermanos es dirigida por un hombre.

Cuando es la mujer la sucesora el sistema de control es más cooperativo y menos reactivo en tanto que en la sociedad de hermanos con un hijo como sucesor el control frecuentemente se hace desde la dominancia con la posible posterior reacción de los otros hermanos, quizás porque es más fácil crear comunicación cuando dirige una hermana que cuando dirige un hermano. He notado más conectividad entre hermanos cuando dirige una hermana que cuando lo hace un hermano y, por tanto, la integración de la familia es intensa y fuerte en primer caso y débil en el segundo caso.

Estos sentimientos no se pueden generalizar puesto que es mucho mayor el número de sociedades dirigidas por hermanos que por hermanas. También hemos notado que en sociedades fraternales dirigidas por hermanos pero con más de una hermana en el grupo la inclusión es más fuerte, el control más cooperativo y la integración casi total, comparado con sociedad de hermanos en las que las hermanas no están tan presentes. Quizás cuando tengamos una base de datos mayor podamos inferir algún postulado sobre esta conjetura e inducción.

***PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA
CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR***

Serie: Investigación

Año 2005

Enero

***“Los factores claves para un pacto en la familia
empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez
Zapatero

Junio

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar
cordobesa”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel
Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

Año 2006

Enero

***“Los procesos cognitivos de los constituyentes a
la hora de consensuar su protocolo familiar***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez
Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio

***“La empresa familiar:
implicación y logro de sus
constituyentes”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel
Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Año 2007

Enero

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez
Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

Junio

***“Transparencia informativa y Conflictos de
Funcionalidad en la Empresa Familiar”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel
Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

Serie: Reflexión

Año 2005

Octubre

“El economista y el género femenino”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Año 2006

Marzo

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre

“Comunicación en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Año 2007

Marzo

“El factor familia en la organización de la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Octubre

“El relevo generacional en la empresa familiar”

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez

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

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

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



UNIVERSIDAD DE CORDOBA

CECO
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CORDOBA

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