

# «Las relaciones personales son clave en la empresa familiar»

La primera Cátedra de Empresa Familiar de Europa nació en el IESE en 1987. Casi veinte años después, su actual titular, el profesor Josep Tàpies, al frente de un gran equipo de profesionales, sigue trabajando a fondo para continuar desentrañando los secretos de la empresa familiar y las familias empresarias.

Desde que asumió la titularidad de la Cátedra tras la jubilación del profesor Miguel Ángel Gallo, Josep Tàpies ha potenciado su actividad en diversas direcciones, con el fin de consolidar su prestigio en el ámbito europeo e internacional y abrir nuevas líneas de investigación en esta área. Los resultados están a la vista.

**¿Hacia dónde se orienta la investigación que se lleva a cabo en la actualidad desde la Cátedra?**

En general, abarcamos todos aquellos temas que contribuyen a la supervivencia y desarrollo de la excelencia de la empresa familiar. Después de muchos años de trabajo dedicados fundamentalmente a la investigación de las peculiaridades del gobierno de la empresa familiar y de las reglas del juego que deben regir en su funcionamiento, en los últimos años hemos ampliado el campo de visión hacia la familia empresaria y todas

las cuestiones que surgen a su alrededor, desde la primera generación hasta las sucesivas generaciones, que se enfrentan a retos muy distintos.

La observación y estudio de problemas reales a los que se enfrentan las familias empresarias nos ha llevado a constituir un equipo multidisciplinar que puede abordar desde distintas ópticas la producción de nuevas ideas y conceptos que puedan contribuir al buen funcionamiento de las familias empresarias y de sus empresas.

**¿Por qué este acento en el papel de las relaciones personales?**

La Cátedra siempre ha puesto el acento en este tema, del mismo modo que el IESE, por su misión, siempre ha colocado a las personas en el centro de las organizaciones. En la empresa familiar y su otra cara de la moneda, la familia empresaria, el impacto positivo

o negativo de las relaciones personales entre miembros de la familia se multiplica.

A medida que se suceden las generaciones, el grado de complejidad de las relaciones familiares se incrementa. Cada etapa tiene sus propias características y especificidades. En la primera generación, se abre la incógnita de la sucesión del fundador, que suele concentrar en su persona el papel de primer ejecutivo y propietario. En la segunda, la propiedad está repartida, el gobierno ha de ser necesariamente colegiado, y la gestión puede estar en manos de directivos no familiares. En la tercera, el consejo de administración ya no puede acoger normalmente a todos los miembros de la familia, la propiedad está muy dividida, la elección de la dirección de la empresa entraña dificultades, la gestión del patrimonio –no sólo económico, pues también son clave los valores de la familia que configuran los de

Alfonso Chiner, Lidia Bonet, Joan de Dou, Josep Tàpies, Kristin Cappuyns, Heinrich Liechtenstein y Marta González.



«En los últimos años hemos ampliado el campo de nuestra investigación hacia la familia empresaria y todas las cuestiones que surgen a su alrededor, desde la primera generación hasta las sucesivas generaciones, que se enfrentan a retos muy distintos.»



la empresa— requiere acuerdos y unidad, etc. Llegados a este punto, en el núcleo de la empresa se encuentra una familia grande y sus relaciones. Por eso, nuestro actual enfoque empieza por el individuo (yo) y los círculos concéntricos de relaciones familiares que rodean a ese yo: mi familia, mi familia amplia, mi empresa familiar.

En este sentido, ¿de qué modo se puede garantizar el buen funcionamiento de la familia empresaria?

Cada empresa y cada familia empresaria debe encontrar su solución, sus fórmulas. Lógicamente, existen elementos comunes, pero no se pueden aplicar soluciones generales o copiar sistemas de organización que hayan funcionado correctamente en otros casos. La empresa es única, y este rasgo diferencial se acentúa en la familia empresaria. De todos modos, una regla de aplicación general es la de hacer un esfuerzo

por separar cuanto antes los roles de la propiedad, el gobierno y la gestión. En las empresas no familiares, la relación entre estas tres partes es lineal. Propiedad, consejo de administración, gestores. En una empresa familiar, no. Olvidemos la línea, puesto que algunos propietarios están en el consejo, son parientes de los gestores —que también son propietarios en multitud de casos— y de otros accionistas que no se encuentran vinculados directamente a la empresa... Estamos ante un triángulo de relaciones personales y profesionales que se entrecruzan y que se deben saber gestionar de modo inteligente.

El universo de la empresa familiar está, por tanto, completamente empapado de personas y relaciones personales...

Así es, y a partir de esta realidad se debe empezar a construir para dar respuestas a las necesidades de cada empresa familiar y

cada familia empresaria. Existen principios generales: la conveniencia de elaborar un acuerdo de familia (protocolo, constitución) que determine qué tipo de relaciones debe haber entre la familia y la empresa, tener claros cuáles son los valores de la familia que se quieren preservar y transmitir, de qué modo se quiere gestionar el patrimonio económico, qué órganos de gobierno de la familia empresaria deben constituirse —consejo familiar, oficina familiar, etc.—, cómo conviene educar a los futuros propietarios, el modo de fortalecer el compromiso familiar con la empresa... En definitiva, multitud de temas con una base común: las personas y su vínculo familiar. Y en eso estamos, manteniéndonos muy cerca de las empresas familiares, conociendo sus problemas y sus retos, y tratando de responder con soluciones.

J.M.Vila

## Un equipo multidisciplinar

### Josep Tàpies

Doctor en ingeniería industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y Master en dirección de empresas por ESADE, Tàpies ha ejercido como profesor de dirección general en distintas escuelas de negocios de Europa y de Latinoamérica. Es también miembro de la junta directiva de la Asociación Española de Consultores y Académicos de la Empresa Familiar (CAEF), miembro del consejo de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA) y de la Family Business Network (FBN).

### Joan de Dou

Licenciado en Medicina, Universidad de Navarra, especialista en Psiquiatría, Universidad Autónoma de Barcelona, y especialista en gestión de la personalidad. Contribuye con su profundo conocimiento de las

relaciones interpersonales y la incidencia de la personalidad de cada miembro de la familia en el conjunto. Es suyo el concepto que explica que en la familia empresaria existe un orden de relación que es el mismo que rige en todo tipo de organizaciones. En el caso de la familia empresaria, se puede describir así: yo, mi familia, mi familia extensa, mi empresa familiar.

### Alfonso Chiner

Doctor en Derecho y MBA del IESE. Su tesis doctoral abordó el tema del protocolo familiar. Gran conocedor de todas las cuestiones referidas a la organización de la empresa y de la familia empresaria y de sus sistemas de gobierno. Es autor del concepto de balance familiar, una combinación de activos económicos y emocionales que se deben saber gestionar correctamente para asegurar el éxito de la empresa y la armonía de la familia.

### Enrique Mozo

Colaborador científico del IESE, Cátedra de Empresa Familiar, y vicepresidente ejecutivo de Composán. Ingeniero Superior de Montes y MBA del IESE, aporta su experiencia de más de veinte años como directivo no familiar en una empresa familiar.

### Heinrich Liechtenstein

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Graz, Doctor of Business and Economic Sciences, Universidad de Viena, MBA del IESE y Certified European Financial Analyst. Profesor de finanzas del IESE. Contribuye con su experiencia en "*wealth creation*" y "*wealth management*", tras su paso por el Boston Consulting Group, el Liechtenstein Global Trust

—empresa controlado por una familia—, y empresas fundadas y gestionadas por él. Cuenta con una opinión propia sobre los "*family office*" y aporta su experiencia en el desarrollo de "*owners strategy*" para familias de todas las partes del mundo —India, Alemania, Latinoamérica...— para dar soluciones a la gestión y preservación del patrimonio durante siglos.

### Kristin Cappuyns

Es el "alma mater" de la investigación que se lleva a cabo en la Cátedra. Con su profundo conocimiento de metodología de investigación, da forma a los proyectos impulsados por la Cátedra y dirige el equipo de asistentes de investigación. Es miembro del consejo fundador y actualmente secretaria ejecutiva del consejo de IFERA.