

Unidad y confianza en la empresa familiar

Una investigación internacional desarrollada por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE concluye que la unidad y la confianza son claves para asegurar la perdurabilidad de la empresa familiar. El estudio investiga sobre las fuentes de la confianza, la unidad, el amor a la empresa y los antecedentes de las crisis

Resumen del artículo

El artículo estudia las características de la propiedad, el trabajo, los órganos de gobierno y la información de las empresas familiares exitosas para descubrir las razones subyacentes que favorecen la unidad y el compromiso. La investigación destaca como antecedentes de crisis en la empresa: la pérdida de confianza entre los accionistas de la familia, la disminución del amor de los propietarios por la empresa y la diferencia de visión entre los accionistas.

Executive summary

This article examines elements relating to the ownership, work, governing bodies and information systems of successful family companies, with a view to discovering the underlying reasons that facilitate unity and compromise. Research shows that crises in such companies are preceded by a loss of trust by family shareholders, a reduction in the owners' love for their company and a divergence in vision between shareholders.



Miguel Á. Gallo
Profesor Ordinario, IESE,
Departamento de Dirección General
gallo@iese.edu



www.ee-iese.com/86/afondo3.pdf
English version available at:
www.ee-iese.com/86/afondo3i.pdf



Este artículo ofrece un resumen de un proyecto de investigación llevado a cabo, con apoyo financiero del Family Business Network, por un equipo internacional de investigadores: el profesor Miguel Ángel Gallo y Kristin Cappuyns, investigadora asociada del IESE; Guido Corbetta y Daniella Montemerlo, de SDA Bocconi, Milán; Salvatore Tomaselli, de la Universidad de Palermo, y Gibb Dyer, Jr., de la Universidad Brigham Young, Utah.

En 1999, este equipo de investigadores se embarcó en un proyecto cuyo objetivo era descubrir las razones subyacentes que favorecen la **unidad** y el **compromiso**, e identificar las mejores prácticas para mantener y desarrollar estos dos puntos fuertes.

El estudio utilizó una muestra de empresas familiares de tres países diferentes: Italia, España y Estados Unidos. De las 24 empresas contactadas, 16 aceptaron participar. Por cada negocio familiar se entrevistó a un mínimo de cuatro personas, cada una de ellas con una función diferente: un accionista importante y miembro del consejo de administración, un directivo de la familia, un directivo no perteneciente a la familia y un accionista de la familia que no intervenía en la administración del negocio. El modelo conceptual de la Figura 1 (véase página siguiente) muestra las razones de la unidad y el compromiso.

La unidad

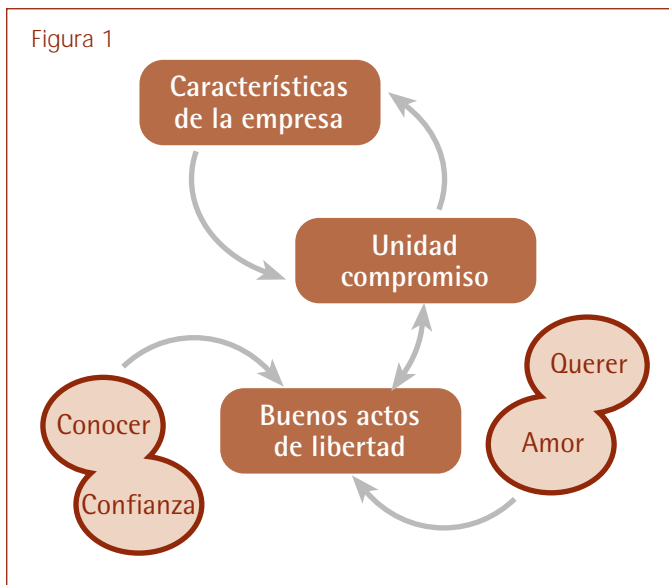
La **unidad** se define como el vínculo entre los miembros de una familia. Así pues, hay unidad cuando los miembros de una familia se juntan para cuidar del negocio y están dispuestos no sólo a evitar conflictos en las decisiones menores, sino también a hacer los sacrificios que sean necesarios cuando haya que tomar las decisiones más difíciles. Un negocio familiar tendrá tanto más éxito cuanto mayor sea la unidad, en primer lugar, entre los miembros de la familia directamente involucrados en el negocio, y en segundo lugar, entre todos los miembros de la familia, incluidos aquellos que no están involucrados en el negocio.

La **unidad** es lo que proporciona a un negocio familiar su razón de ser. Pero toda unidad requiere de energía para adquirir una cierta forma, y en el caso de las empresas familiares, esta energía es el compromiso (definido como el grado de devoción y lealtad a la supervivencia y el desarrollo del negocio familiar) de los miembros de la familia para mejorar los resultados de la empresa mediante **buenos actos de libertad**, es decir, actos



Rosa de Contreras. El carnaval de los niños. óleo sobre tela, 120 x 100 cm. www.arteshop.net

Una forma sutil de comunicación, que tiene un gran impacto tanto sobre la generación más joven como sobre los accionistas externos a la familia, es el estilo de vida de los miembros de la familia. En la mayoría de los casos analizados en el estudio, los miembros de la familia llevaban una vida austera



en conformidad con los buenos principios operativos del negocio.

Al analizar los **actos de libertad**, descubrimos que pueden dividirse en buenos y malos. Cada acto humano es un acto de libertad. Los actos malos –malos en el sentido de que son contrarios a los buenos principios operativos del negocio familiar– anulan la libertad de quien los ejecuta, porque son:

- Una espontaneidad caprichosa. La espontaneidad es una señal de que ha habido libertad, no de que uno es libre.
- Una conducta que va más allá de los límites de la razón en la gestión estratégica del negocio familiar. Esta conducta también es indicativa de libertad, pero la libertad sin razón se anula a sí misma.

Las áreas en las que se centró nuestro análisis fueron: propiedad, trabajo, órganos de gobierno e información.

Propiedad: las principales cuestiones relacionadas con la propiedad en una empresa familiar son la distribución de los dividendos y la transferencia de propiedad.

En primer lugar, se observan **malos actos de libertad** cuando las políticas en materia de dividendos están sesgadas a favor de los accionistas (los miembros de la familia actúan como predadores) o a favor del negocio (los accionistas son privados de sus derechos). Tarde o temprano, estas situaciones socavarán la unidad y el compromiso.

En segundo lugar, aquellas normas que suavizan el proceso de abandono de la empresa familiar fomentan la unidad, ya que, en muchos casos, la falta de una regulación sobre la salida de la empresa desencadena graves crisis.

Trabajo: la cuestión del trabajo en la empresa familiar tiene relación con la entrada en el negocio y el desarrollo profesional. Con respecto a lo primero, no es inusual que los padres obliguen a sus hijos a entrar el negocio. Esto tendrá consecuencias negativas para el **amor** y el **compromiso**. Las normas que tienen por objeto establecer condiciones de entrada a la empresa producen consecuencias positivas para los candidatos y la empresa.

Con respecto al desarrollo profesional, en los casos estudiados de mayor éxito, tanto los ejecutivos de la familia como los “independientes” desarrollaron carreras profesionales, con requisitos y objetivos claros, y similares oportunidades de crecimiento.

Se concluyó, por tanto, que estos hábitos fortalecen la unidad y el compromiso. Por un lado, aseguran que las personas poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que se les asignan y para responsabilizarse de los resultados, y, por otro, indican justicia para con los miembros no pertenecientes a la familia, lo que refuerza su compromiso con la empresa familiar.

Órganos de gobierno: los consejos de familia y los comités son poco usuales en las empresas que no tienen éxito. Los consejos de administración son más habituales, pero, con mucha frecuencia, su función no se entiende bien y se consideran simplemente lugares para el ejercicio del poder. En ocasiones, por ejemplo, los consejeros son vistos como representantes de los intereses de determinadas ramas familiares. En estos casos observamos una significativa falta de **confianza** y una considerable erosión del nivel de **unidad**. Las consecuencias de estas deficiencias no tardan en dejarse sentir.

El grado de confianza dependerá de la "estabilidad" de la conducta de la gente. Una persona es percibida como estable cuando no cambia los valores, los principios y criterios rectores que sustentan sus opiniones y la conducta que demuestra a lo largo del tiempo, a no ser que lo haga por motivos válidos y justificados

Información: en el tema de la información, la influencia de la transparencia y la comunicación en el nivel de confianza entre dos o más individuos puede fácilmente aplicarse a la relación entre la empresa familiar y sus accionistas. No es en absoluto inusual que a los miembros de la familia se les facilite una información deficiente o falsa; aparte de ser el origen de muchas crisis, cuando la información es mala o insuficiente se deteriora el **amor** por la empresa y la **confianza** en sus propietarios-directivos.

En los negocios con éxito, los miembros de la familia reciben una información completa, y se sienten libres para expresar sus opiniones, discrepar, hacer sugerencias o presentar proyectos. Esta actitud crea una cultura de diálogo y responsabilidad que ayuda a fortalecer el **amor** y la **confianza**, y, por tanto, también la **unidad** y el **compromiso**.

Una forma sutil de comunicación que tiene un gran impacto tanto sobre la generación más joven como sobre los accionistas externos a la familia, es el estilo de vida de los miembros de la familia. En la mayoría de los casos analizados en el estudio, los miembros de la familia llevaban una vida austera. En el seno de la familia, esto es una forma de enseñar a los jóvenes a usar correctamente el privilegio de la opulencia, potenciando su sentido de la responsabilidad y reforzando la confianza mutua. En relación con los otros accionistas, esta actitud suscita respeto, reforzando así la unidad y el compromiso por su parte.

Los frutos de la confianza en la organización

Los buenos actos de libertad suponen un esfuerzo. El esfuerzo de **conocer**, comprender y llegar a ser un profesional en aquello que uno persigue "libremente". Y también el esfuerzo de **querer** decidir y hacer lo que es mejor, respetando la libertad de los demás, buscando la armonía de intereses en todo lo que es adecuado y viable, intentando evitar las disputas entre los miembros de la comunidad.

Para **conocer** es necesario **confiar** en aquellos que forman parte de la comunidad de personas que constituyen la empresa familiar, especialmente aquellas que la dirigen. Sin pretender ser exhaustivos, enunciaremos algunos resultados del hecho de confiar en los demás. Dos individuos que se tengan confianza:

- Estarán naturalmente inclinados a intercambiar información, conocimientos y relaciones, sin temor a que el otro los utilice para fines personales.
- Significa que cada una de ellas puede concentrar su atención y adquirir conocimientos sobre un área específica de las actividades de la empresa, sin temor a que el otro pueda causar daño a su bien común.
- Incrementa la capacidad de una persona para tomar decisiones arriesgadas, sin temor a ser luego sometido a juicios desequilibrados.
- Posibilita que las energías se concentren en el análisis y la solución de los problemas, en vez de en la interpretación de los motivos que condujeron a los demás a actuar como lo hicieron, o en tediosas disputas derivadas de la sospecha de que la otra parte quizá no esté diciendo la verdad o actuando correctamente.

Basándonos en las entrevistas realizadas para nuestro estudio, proponemos el siguiente modelo (Figura 2) de los antecedentes del stock de **confianza** entre dos individuos. Efectuando las modificaciones apropiadas, el modelo también podría aplicarse a las relaciones entre tres o más individuos.

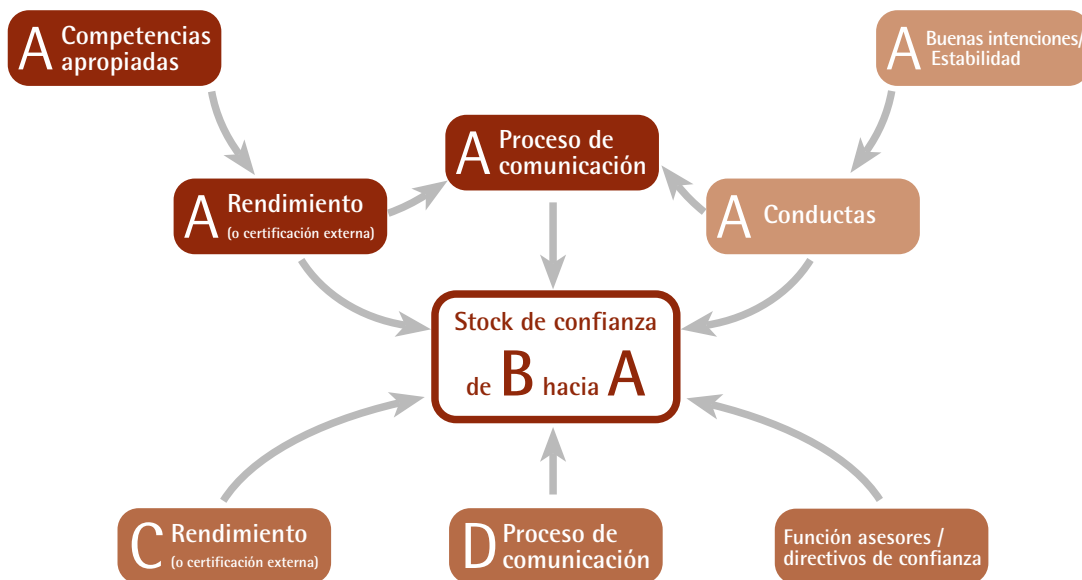
Al estudiar los medios para mejorar la **confianza**, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La confianza aumenta si cada una de las partes demuestra estar equipada con las habilidades necesarias para llevar a cabo la tarea que le ha sido asignada. La posesión de las habilidades necesarias debe ser valorada de acuerdo con su rendimiento anterior o por asesores externos. Se requiere, por tanto, un sistema de control. Sin él, la confianza puede ser puesta en entredicho. El ser miembro de la familia, tener buenas relaciones o incluso una demostrada lealtad al negocio, no puede sustituir el tener las habilidades necesarias.
- 2) La confianza aumenta si, con su conducta, una persona demuestra tener buenas intenciones hacia los demás, basadas en la ausencia de conflictos de intereses y una disposición clara a perseguir un objetivo común.

Las siguientes actitudes fomentan la confianza en la relación continua entre dos miembros de una familia: conducta y pos-



Figura 2



tura transparentes, un deseo de conocer las opiniones de la otra persona y de negociar, y un esfuerzo por evitar adoptar posturas extremas y por comprender mejor las razones que están detrás del punto de vista de la otra persona.

Por último, el grado de confianza dependerá de la “estabilidad” de la conducta de la gente. Los resultados de nuestro estudio indican que una persona es percibida como estable cuando no cambia los valores, los principios y criterios rectores que sustentan sus opiniones y la conducta que demuestra a lo largo del tiempo, a no ser que lo haga por motivos válidos y justificados.

Asimismo, una persona es percibida como estable si participa enérgicamente en los debates, defendiendo su punto de vista, y, una vez aceptada una decisión común, adoptando una conducta conforme a esa decisión. Por el contrario, la gente inestable provoca desconfianza porque suscita la sospecha de que está persiguiendo sus propios intereses, sin preocuparse en absoluto por el bien común.

Como puede verse en la Figura 2, el stock de **confianza** entre dos personas no depende sólo de factores objetivos (resultados y conducta), sino igualmente de la percepción que cada parte tiene de la otra. Por tanto, los procesos de comunicación entre las partes son fundamentales. El ejemplo de las empresas familiares con éxito indica que los procesos de comunicación son eficaces si se basan lo más posible en la realidad, no en la opinión.

En las empresas no exitosas encontramos un bajo nivel de confianza, debido a un proceso de destrucción de la confianza asociado con: una incapacidad manifiesta para producir los resultados prometidos a lo largo de distintos periodos de tiempo que iba de la mano con una falta de disposición a ser juzgado o ayudado por los demás; toma de decisiones unilateral, sin consultar a los demás; divergencia injustificada entre la conducta intencionada y la real; conducta considerada injusta o influida por intereses no declarados o no justificables públicamente, y procesos de comunicación que son inadecuados por una amplia serie de razones, como la falta de tiempo, la incapacidad para escuchar, etc.

El amor está estrechamente vinculado a la profundidad del conocimiento que una persona tiene de la empresa y su historia, así como de la historia de la familia. En todas las empresas exitosas del estudio, uno o más miembros de la generación adulta estaban comprometidos con la transmisión de las tradiciones familiares y de la empresa a los jóvenes

El amor a la empresa

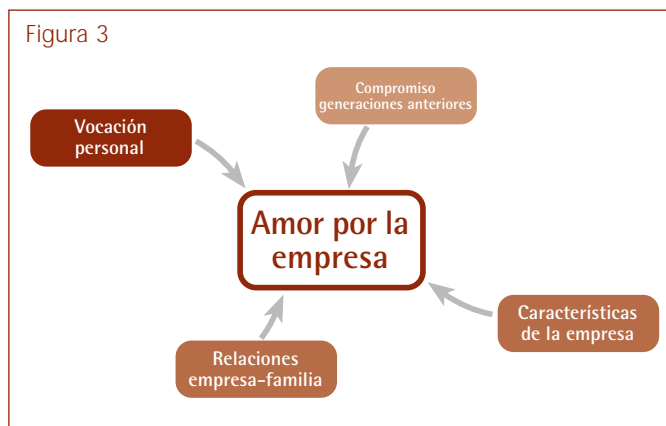
Siguiendo con el análisis de la Figura 1, observamos que, para lograr **buenos actos de libertad**, además de ahondar en el conocimiento y la confianza, es igualmente importante querer. Para querer lo mejor para la empresa, es necesario **amar** la empresa familiar, amarla no sólo como expresión de un sentimiento afectivo, sino, mucho más importante, como expresión de una "vocación", de un auténtico deseo de dedicarse a ella, trabajar duro y sacrificar lo que sea para conseguir los objetivos perseguidos por la comunidad de personas que la integran.

El **amor** por la empresa familiar es el vínculo que une a una persona al negocio. Hay una relación entre el amor por la empresa y el amor por la familia misma: rara vez se encuentran casos en los que se ama la empresa sin sentir afecto por los padres o hijos.

El amor verdadero no es ese amor adolescente o sentimental, ese enamoramiento superficial que se viene abajo tan pronto como se han de afrontar los primeros e inevitables obstáculos. La más importante prueba de amor a la empresa consiste en la disposición a poner los intereses de la empresa por encima de los intereses personales.

Las condiciones que inducen a una persona a amar a una empresa pueden reducirse a cuatro antecedentes (Figura 3): vocación personal; el compromiso de la generación precedente; el estado de las relaciones entre la empresa y la familia, y las características de la empresa.

Cada persona tiene su propia vocación profesional, es decir, se siente más feliz cuando realiza ciertos trabajos. Si a un miembro de la familia no le interesan los negocios, no es probable que ame la empresa familiar. En ocasiones se obliga a los jóvenes a trabajar para la empresa como directivos o propietarios. Los padres cometerían un grave error si obligasen a sus hijos a realizar estudios u obtener experiencia laboral cuyo fin fuese prepararlos para incorporarse a la empresa familiar, o incluso empujándoles a realizar elecciones educativas o profesionales insuficientemente meditadas. Años después, al volver la vista atrás, muchas de esas personas lamentarán no haber seguido su vocación y, por esta razón, no serán capaces de comprometerse con el necesario entusiasmo con el negocio familiar; y, desde luego, será difícil que lo amen.



Además, el amor a la empresa depende de la fuerza con la que la generación más antigua ha sido capaz de transmitir este valor a la más joven. El amor está estrechamente vinculado a la profundidad del conocimiento que una persona tiene de la empresa y su historia, así como de la historia de la familia. En todas las empresas exitosas del estudio, uno o más miembros de la generación adulta estaban comprometidos con la transmisión de las tradiciones familiares y de la empresa a los jóvenes.

Asimismo, la relación empresa-familia es muy importante. Desde el punto de vista de un miembro de la familia, esta relación no siempre es positiva: muchos empresarios tienen poco tiempo para estar con sus familias. También se pueden ver obligados a pedir a la familia que hagan sacrificios financieros si el negocio no va del todo bien, o sacrificios de su libertad personal si es una empresa sólida y la familia quiere garantizar la seguridad de sus miembros. Las familias tienen que ser conscientes del hecho de que es difícil amar lo que hace difícil la vida.

El amor por la empresa también depende de las características del negocio. Amar una empresa significa, de hecho, amar el trabajo de uno, pero también cogerle afecto a la gente, los productos o las fábricas. Cada empresa tiene algo que le interesa a un miembro de la familia: simplemente hace falta descubrirlo.

Antecedentes de crisis en las empresas familiares

Por último, intentamos identificar los antecedentes de las crisis en las empresas familiares. Las crisis se definen como conflictos

¿Todavía no has visto
la revista en Internet?



prolongados que amenazan la salud de la relación entre la familia y la empresa, es decir, pérdidas de unidad y compromiso que afectan a una parte significativa de la familia propietaria.

1) Pérdida de confianza entre los miembros de la familia.

En todos los casos estudiados, fue la causa principal. Al intentar ahondar en este antecedente para averiguar qué había detrás, se encontró un antecedente "de segundo nivel" en forma de retos estratégicos. Cuanto más ambicioso es el reto, mayor es el riesgo de que genere un conflicto, lo que, a su vez, puede dar lugar a una crisis estructural.

2) Disminución del amor de los propietarios por la empresa.

No sólo cuando disminuye la cantidad de amor, sino también cuando el amor deja de ser "sano". Por ejemplo, algunos miembros de la familia pueden desarrollar un amor "parcial" (centrado bien en la empresa, bien en la familia, pero no en el sistema empresa familiar en su conjunto) o un amor "inmaduro". Nuevamente se encontró un antecedente "de segundo nivel", a saber, las diferencias básicas entre los actores implicados. Estas diferencias pueden describirse en términos de valores, cultura, competencias, historias personales, perspectivas, etc.

3) Existencia entre los accionistas de creencias y visiones diferentes con respecto a la familia y la empresa.

Los casos estudiados demuestran que la confianza y el amor proporcionan a la familia la energía necesaria para buscar la mejor visión y no detenerse ante las primeras opciones. Un amor insano y una falta de confianza pueden favorecer la formación de visiones incompatibles y alentar a los miembros de la familia a aferrarse a ellas en vez de intentar comprenderse unos a otros.

www.iese.edu/revista



Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43



Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid
Tel.: 91 357 08 09
Fax: 91 357 29 13

Universidad de Navarra



En esta revista:
Publicaciones: «Empresa Familiar 7»