

Trabajo Fin de Grado

El liderazgo en la empresa familiar

Autor

Alejandro Sancho Sanjuán

Director

Enrique Giner Bagüés

Facultad de economía y empresa de Zaragoza
Año 2019

Autor: Alejandro Sancho Sanjuán

Director: Enrique Giner Bagüés

Título del trabajo: El liderazgo en la empresa familiar

Titulado en: Administración y dirección de empresas.

RESUMEN

En este trabajo de fin de grado titulado “El liderazgo en la empresa familiar” he abordado desde una perspectiva teórica los aspectos más relevantes del liderazgo en este tipo de empresas. Para ello, primero he explicado cuestiones más generales, como qué es una empresa familiar y la importancia que tienen este tipo de empresas en España, para después centrarme en varias cuestiones relacionadas con el liderazgo, como porque es importante, los tipos de liderazgo que se pueden desarrollar, los modos de liderazgo de cada generación y los principales problemas abordar y las prácticas de liderazgo que más favorece el crecimiento. En definitiva, he desarrollado una labor de recopilación, síntesis y desarrollo personal tanto de las características del liderazgo de la empresa familiar vista desde varias perspectivas como de las prácticas de liderazgo que más favorecen un correcto funcionamiento de la empresa familiar. Esto último es muy importante en el mundo empresarial, ya que desarrollar estas buenas prácticas es un factor esencial para la supervivencia y el crecimiento de la empresa familiar.

ABSTRACT

In this final graduate project entitled “Leadership in the family business” I have tackled from a theoretical perspective the most relevant issues of leadership in this type of companies. For this, first I have explained more general questions, such as what is a family business and the importance of this type of business in Spain, and then focus on several issues related to leadership, such as why is it important, the types of leadership that can be developed, the ways of leadership of each generation and the problems to be addressed and the leadership practices that most encourage growth. In short, I have developed a work of collection, synthesis and personal development of both the characteristics of family leadership seen from various perspectives and leadership practices that favor the proper functioning of the family business. The latter is very

important in the business world, since developing these good practices is an essential factor for the survival and growth of the family business.

ÍNDICE

1. Introducción a la empresa familiar. (Página 5 a 7)
2. La empresa familiar en España. (Página 7 a 13)
 - 2.1. Importancia de la empresa familiar en España. (Páginas 7 a 10)
 - 2.2. Características del gobierno corporativo de la empresa familiar en España. (Páginas 10 a 11)
 - 2.3. Diferencias de la empresa familiar española con Europa y Estados Unidos. (Páginas 11 a 13)
3. El liderazgo en la empresa familiar. (Páginas 14 a 35)
 - 3.1. Importancia de un buen liderazgo en la empresa familiar. (Página 14)
 - 3.2. Características del liderazgo en una empresa familiar (Páginas 15 a 17)
 - 3.3. Tipos de liderazgo en una empresa familiar. (Páginas 17 a 25)
 - 3.3.1. Tipo de liderazgo en base al modelo de cultura de empresa. (Páginas 20 a 23)
 - 3.3.2. Tipo de liderazgo en base al modelo de cultura de familia. (Páginas 23 a 24)
 - 3.3.3. Tipo de liderazgo en base al modelo de cultura del consejo de dirección. (Página 25)
 - 3.4. Modos de liderazgo en cada generación y principales problemas a abordar. (Página 26 a 31)
 - 3.5. Prácticas de liderazgo que más favorecen el crecimiento. (Página 32 a 35)
4. Conclusiones (Páginas 36 a 38)
5. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR

Para empezar a hablar de empresa familiar, he decidido recopilar varias definiciones de autor con las que obtener una idea aproximada de lo que es la empresa familiar.

Miguel Ángel Gallo y Jannicke Sveen, en su libro “Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors” (junio de 1991) dieron la siguiente definición “Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.”

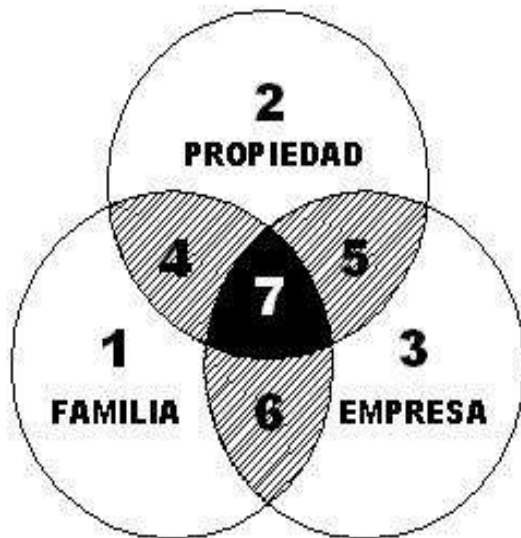
Handler, en su libro “Succession in Family Business: A Review of the Research” (junio de 1994), dio otra definición “Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.”

Por último, la definición de Le Van (2000) citada por Francisco Rueda Galvis en su artículo “La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar” (junio de 2011) es la siguiente “Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.”

En definitiva, los gruesos de los autores están de acuerdo en un elemento fundamental. Para que una empresa se siga considerando empresa familiar, una o dos familias deben tener el control financiero y participar en la toma de decisiones, es decir, tener la suficiente participación en el capital de la empresa y seguir formando parte de la dirección de la empresa. A su vez, otros autores consideran que para que una empresa se considere familiar tiene que tener otra característica: el relevo generacional, es decir, debe haber una siguiente generación que llevara a cabo la gestión de la empresa con los mismos valores, y que en definitiva seguirá preservando el binomio empresa-familia.

Podemos relacionar lo dicho anteriormente con el diagrama de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), el cual nos muestra cada una de las personas que tienen relación con una empresa familiar, y que pueden situarse en cada una de las 7 zonas originadas de la intersección de tres círculos: Familia, propiedad y empresa.

- El primer círculo, familia, es aquel al que pertenecen todos los miembros del grupo familiar.
- El segundo círculo, propiedad, es aquel en el que se encuentran las personas con acciones o participaciones de la empresa.
- El tercer círculo, empresa, comprende el conjunto de personas que trabajan en la empresa y que perciben un sueldo.



La intersección entre familia, propiedad y empresa forma el subconjunto 7, el más importante a la hora de definir una empresa familiar. Es aquel en el que están incluidos los familiares con participación en la propiedad de la empresa, es decir, aquellos que pueden influir en la toma de decisiones, y que además trabajan en ella. A continuación, analizaré el resto de subconjuntos formados por los subsistemas familia-empresa-propiedad:

Diagrama de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1981)

En el subconjunto 1 estaría incluida aquella parte de la familia sin participación ni en la empresa ni en la propiedad, es decir los familiares de las personas que si participan en la empresa.

En el subconjunto 2, personas externas a la familia con participación en la propiedad de la empresa. Es decir, un inversor externo que invierte un capital determinado pero que no trabaja para la empresa.

En el subconjunto 3, aquellas personas que trabajen en la empresa que no son familiares ni tienen propiedad de la empresa.

En el subconjunto 4, aquella parte de la familia que, aun teniendo propiedad, no trabaja en la empresa.

En el subconjunto 5, aquellas personas externas con propiedad en la empresa que además trabajan en la empresa.

Por último, en el subconjunto 6, aquellas personas de la familia que trabajan en la empresa pero que no son propietarios.

Otros dos aspectos fundamentales que no se deben dejar de lado a la hora de hablar de la empresa familiar son la cultura y los valores. La empresa familiar es la mezcla de dos sistemas, familia y empresa, y como tal los valores (Sacrificio, honestidad, compromiso, pasión por lo que se hace, perseverancia, comunicación, aprendizaje...) las creencias y los comportamientos de los miembros familiares de la empresa se integran dentro del seno de la empresa.

2. LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

2.1 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

El instituto de la empresa familiar ofrece datos cuantitativos que permiten observar la importancia de la empresa familiar en España. En España hay 1,1 millones de empresas familiares, el 89% del total de empresas. Generan 6,58 millones de puestos de trabajo, generando un 57,1 % del PIB del sector privado. Teniendo en cuenta que el sector público representa un 41,3% del PIB, y por consiguiente el sector privado es un 58,7% del PIB, la empresa familiar supone un 33,4% del PIB.

Por Comunidades autónomas, la que menos empresas familiares tiene es el país vasco, con un 84,4%, y la que más Castilla la Mancha, con un 94,3%. Si nos centramos en el empleo que generan estas empresas las comunidades autónomas cambian, siendo Madrid con un 54,3% la que menos empleo familiar genera y Galicia, con un 86,3%, la que más empleo familiar genera. Por último, si nos centramos en su aportación al PIB, las empresas familiares en Madrid son las que menos aportan al PIB con un 39,2% y Galicia, que era la que más empleo generaba, también es la que más aporta a su % de PIB, con un 85%.

Los datos del instituto de empresa familiar los podemos comparar con los del INE. Los 1,1 millones de empresas familiares que el instituto familiar ha contabilizado en España suponen un 89% del total de empresas. En el estudio, es interesante aclarar que solo han incluido Sociedades anónimas y sociedades limitadas. A nivel nacional, tenemos este número de S.A y S.L según los datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística

| | Total | Sociedades anónimas | Sociedades de responsabilidad limitada |
|-----------------------|--------------|----------------------------|---|
| | 2018 | 2018 | 2018 |
| Total Nacional | 1.260.257 | 78.866 | 1.181.391 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según datos del INE al 2018 hay 1.260.257 de Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas en España, por lo que si hacemos el cociente entre $\frac{\text{Empresas familiares}}{\text{Total de empresas}} = \frac{1.100.000}{1.260.257} = 87,72\%$.

Es un dato muy cercano al que nos proporcionaba el instituto de empresa familiar, la diferencia puede deberse a que el instituto de empresa familiar no ha proporcionado con exactitud el número total de empresas familiares, ya que ofrece el número entero de 1,1 millones.

De los datos por Comunidades Autónomas, es interesante analizar dos de ellas →

La primera es la Madrid, la cual, según datos del INE en 2018, tiene 257,855 empresas, de las cuales un 85,6% son empresas familiares, lo que supone un total de 220,723 empresas familiares, las cuales generan un 54,9% del empleo y aportan un 39,2% del PIB privado. La comunidad de Madrid, al ser Madrid la capital de España, tiene un gran número de corporaciones cuyo domicilio social está en esta comunidad, como REPSOL PETROLEO SA, ENDESA ENERGIA SAU, COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE PETROLEOS SAU... las cuales tienen plantillas muy grandes, tomando de ejemplo Repsol, esta tiene 17,316 empleados en España y facturó en 2017 19.179.161 miles de €. A su vez, Madrid a su vez es la comunidad autónoma que más inversión extranjera recibe, un total de 24.140€ por habitante, una media muy superior a la nacional, que es de tan solo 1.630€. Al haber un gran número de empresas de grandes dimensiones (las cuales no son familiares), las empresas familiares en su conjunto generan un 11,8% menos de empleo y aportan al PIB un 17,9% menos que la media nacional.

El polo opuesto a Madrid es Galicia, la cual, según datos del INE en 2018, tiene 69.172 empresas, de las cuales un 92,4% son empresas familiares, lo que supone un total de 63,915 empresas familiares. Estas generan un 86,3% del empleo y un 85% del PIB, un

19,6 % y un 27,9% respectivamente más que el cómputo nacional. Esto es así debido a que 72 de las 100 mayores empresas de Galicia son familiares, destacando Industria del Diseño Textil S.A, con casi 7 mil millones de euros de facturación, la única empresa española entre las 50 empresas más grandes del mundo de gestión familiar. A su vez, todas las marcas de INDITEX (Zara, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius...) tienen el domicilio social en Galicia, facturando cifras por encima de 800 millones de euros. En definitiva, Galicia es una comunidad con un tejido empresarial familiar muy consolidado, cuyos datos se elevan muy por encima de la media nacional gracias a ese tejido y la influencia de Inditex.

Hay otra serie de datos interesantes a analizar; los sectores con más % de empresa familiar son la construcción, el comercio y la agricultura, ganadería y silvicultura, todos con datos por encima del 80%. En el caso de la construcción, ese dato se justifica debido a que, tanto pequeñas empresas de edificación, como grandes empresas de obra civil como Acciona Construcción SA (con más de 1,527,202 miles de euros de facturación y dominada por la familia Entrecanales) y Goa-Invest SA, las dos más grandes de construcción de edificios residenciales siguen siendo de tradición familiar. A su vez, la agricultura, ganadería y silvicultura son actividades muy ligadas a la tierra, a zonas rurales en las que las familias llevan viviendo de la tierra décadas e incluso siglos; no es de extrañar que las empresas de ese sector sigan teniendo una estructura familiar relevante.

El número de empleados por cada millón de euros facturados es del 4,87%, cifra superior al 3,11% de las empresas no familiares. Este dato es complementario al de la productividad ($\frac{Ventas}{Empleados}$) muy superior en las empresas no familiares, que en 2015 consiguieron facturar 321.300€ por cada empleado, un 56,4% que las empresas familiares, que facturaron 205.400€. De estas dos variables podemos sacar varias conclusiones: Aunque las empresas familiares generan mayor empleo que las empresas no familiares, esto luego se ve reflejado en una menor productividad. Esto es debido a que la empresa familiar española tiene de medio 6 empleados, son empresas pequeñas en las que el componente tecnológico y de innovación es inferior al de las empresas no familiares, lo que hace que sean más intensivas en mano de obra, lo que en definitiva repercute en una menor productividad.

Es muy interesante comprobar que, si analizamos el dato de rentabilidad económica, que se define como $\frac{Resultado\ de\ explotación}{Activo\ total}$, el cual segmenta a las empresas familiares por

tamaño, podemos observar que las empresas no familiares son más rentables cuando tienen de 1 a 99 empleados, pero a partir de 100 empleados la rentabilidad económica de las empresas familiares alcanza un valor de 8,11% , superior al 7,67 % de las empresas no familiares. Esto tiene muchas causas: Aquellas empresas familiares de estas dimensiones son empresas muy consolidadas (Inditex, Tous, Codorniu...), con una visión a largo plazo, con un buen gobierno corporativo, consolidadas en mercados exteriores y que tienen una mayor inversión en investigación y desarrollo. En definitiva, la empresa familiar conforme aumenta su tamaño se parece más a una empresa no familiar en términos de rentabilidad, eficiencia, productividad, tecnología, ventas al exterior...

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

Un primer dato sobre el que partir, al igual que en el caso anterior, es el que nos proporciona el instituto de empresa familiar: En el 90% de los casos, el CEO de la empresa es parte de la familia propietaria, en un 79% de los casos es hombre y, en un 52% de los casos, tiene estudios universitarios.

Los casos de CEO familiar van disminuyendo conforme la empresa va aumentando su tamaño, de un 93% en el caso de las microempresas a un 55,6% en el caso de las empresas grandes, es decir, de más de 250 trabajadores. ¿Por qué sucede esto? Son varias las causas que motivan la elección de un CEO no familiar

- 1) Conforme la empresa va aumentando su tamaño, la complejidad en la toma de decisiones aumenta, la empresa en ocasiones se debe enfrentar a nuevos retos para los que los miembros familiares no están preparados, bien sea porque no tienen las cuestiones técnicas o competenciales adecuadas, o bien porque la pertenencia a la familia no le da la parcialidad necesaria para realizar las acciones que hay que llevar a cabo sin sesgo.
- 2) Estamos ante un entorno cambiante que sufre profundas alteraciones cada muy poco tiempo. Las empresas familiares, sobre todo las más grandes, necesitan directivos capaces de realizar de manera rápida y flexible los cambios organizativos, técnicos, tecnológicos... necesarios en cada momento. Si la dirección cae en los miembros de la familia, los vínculos emocionales unidos con

el statu quo que prevalece en el seno de la empresa forman una resistencia ante los cambios que debe acometer la empresa si desea sobrevivir.

- 3) Contratar a un gerente externo permite ver el potencial del negocio desde una perspectiva que no se ha llevado a cabo hasta ese momento; los planteamientos y la filosofía del fundador se transmiten de generación en generación, lo que hace que se impida ver otras posibilidades de desarrollo del negocio.
- 4) La contratación de directivos externos puede ayudar a superar los conflictos internos que surgen del problema de sucesión. Para evitar estos problemas, se recomienda a las empresas moverse hacia una dirección profesional externa siempre que sea posible.

Para que el CEO no familiar sea eficaz, este debe conocer los valores de la familia y sus expectativas, es decir, deberá estar alineado con la cultura corporativa. Además, para que su trabajo se desarrolle de manera eficaz, deberá ser percibido como una persona neutra cuyo único objetivo sea alcanzar la visión que tienen los dueños del negocio.

Hay muchos casos prácticos de empresas familiares en las que se ha elegido un CEO no familiar. La hija de Amancio Ortega, Marta Ortega, ha estudiado en la Escuela de Negocios de Londres y tiene una excelente formación. A pesar de ello, el fundador optó en el año 2011 elegir como sucesor en el papel de CEO a Pablo Isla y en 2019 a Carlos Creso. Otro caso de éxito al elegir un CEO externo se dio en el grupo Planeta, en el que la elección de José Crehuelas en el año de 2018 frenó las disputas familiares del Clan Lara. Por último, poner de ejemplo otra empresa familiar de grandes dimensiones como el Corte Inglés, la cual ha sufrido problemas tanto familiares como empresariales por la sucesión de la empresa tras la muerte de Isidoro Álvarez, lo que ha desembocado en la elección del primer CEO no familiar de la empresa: Jesús Nuño de la Rosa.

2.3 DIFERENCIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR ESPAÑOLA CON EUROPA Y ESTADOS UNIDOS

He decidido comparar la situación de España con Estados Unidos y con Europa. Para empezar, he recopilado una serie de datos cuantitativos de Estados Unidos e Inglaterra, datos que he recopilado del equivalente en sus países del instituto de empresa familiar de España:

| PAIS | Población | Población ocupada | Número de empresas familiares | Empleo generado | Aportación al PIB |
|----------------|----------------|-------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| España | 46,72 millones | 19,47 millones | 1,1 Millones | 6,58 millones | 33,51% del PIB |
| Estados unidos | 327,2 millones | 155,85 millones | 5,5 Millones | 98 millones | 57% del PIB |
| Reino Unido | 66,04 millones | 32,57 millones | 4,8 millones | (12,2-13,4) millones | 25% del PIB |

Fuente: Elaboración propia

El empleo que genera la empresa familiar en España con respecto al total de la población ocupada es del 28,83%, un dato muy inferior al 59,4% de estados unidos y al 39,29% de Reino Unido

En el caso de Estados Unidos, la causa principal de esta diferencia con España reside en el tamaño medio de sus empresas familiares: 5,5 millones de empresas generan 98 millones de puestos de trabajo, una proporción de 17,8 empleados por empresa, frente a los 5,98 empleados por empresa de la empresa familiar española. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la aportación al PIB que hace de media un trabajador de una empresa familiar en uno y otro país: En el caso de España, un 33,7% de los trabajadores aportan un 33,51% del PIB, mientras que en el caso de Estados Unidos un 62% de los trabajadores aportan un 57% del PIB. Aun teniendo Estados Unidos empresas familiares más grandes que en España, el tener un tejido empresarial con las empresas más grandes del mundo (Apple, Microsoft, Amazon, Facebook...) hace que las empresas no familiares, que generan un 37,1% del empleo generen un 43% del PIB, mientras que en España la

proporción de aportación al PIB entre empresas no familiares y familiares es prácticamente similar.

Si lo comparamos con Inglaterra, vemos que la causa de la diferencia no es el tamaño de las empresas, ya que 4,8 millones de empresas generan 13,4 millones de puestos de trabajo, una proporción de 2,79 empleados por empresa, cifra interior a la de España. La diferencia reside principalmente en el elevado número de empresas familiares que hay: Con una población tan solo un 41,35% superior, tiene un 336% más de empresas familiares que España. Esa es la causa principal de que la empresa familiar genere más empleo en Inglaterra que en España. Si hablamos de la aportación al PIB, podemos observar que un 39,2% de la población aporta un 25% del PIB, lo que indica que en Inglaterra las empresas no familiares, que suponen un 60,8% del total de empresas, aportan más al PIB que las empresas familiares. Esta diferencia puede deberse, en parte, a la ineficiencia provocada por el escaso tamaño de la empresa familiar inglesa, lo que hace que las empresas no familiares, de más tamaño, sean más productivas y aporten más al PIB.

En términos generales, la empresa familiar de los países europeos desarrollados (Como Alemania y Bélgica) y Estados Unidos es más competitiva que la empresa familiar española. Esta diferencia se debe sobre todo a la diferencia de tamaño, que dota a sus empresas de una mayor rentabilidad. ¿Por qué se dan esas diferencias de tamaño? Porque las empresas de esos países están más profesionalizadas y se dotan de estructuras de gobierno más desarrolladas. En Alemania casi un 90% de las empresas familiares disponen de un consejo de administración, frente a un escaso 35% de empresas que optan en España por esta forma de gobierno. A su vez, la mitad de las empresas disponen de un protocolo familiar, un dato que también supera al de España, en el que solo un 11,3% de las empresas hay consejo de familia y en un 7,5% hay asambleas familiares. Esta profesionalización de la empresa familiar desemboca en una menor problemática ante los procesos de sucesión. Los datos son claros: El porcentaje de empresas que alcanzan la tercera generación en Bélgica es del 17% y en Alemania del 29%, un dato muy superior al 7% de España. Una menor problemática en los procesos de sucesión desemboca en empresas familiares con más esperanza de vida y más experiencia y que, en definitiva, van a ser más grandes y van a estar más asentadas en el mercado.

3 EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

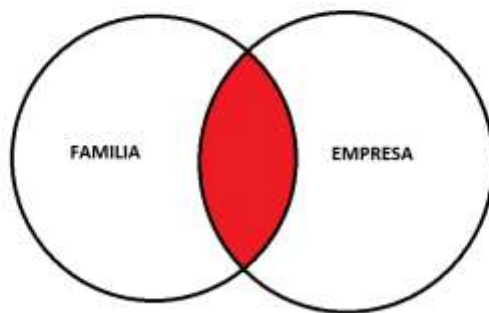
3.3 IMPORTANCIA DE UN BUEN LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Uno de los principales retos estratégicos que tienen las empresas familiares es la supervivencia, más allá de los retos de tipo económico, como aumentar el beneficio o aumentar el valor de mercado. El traspaso del negocio de una generación a la siguiente es una fase determinante en la supervivencia de la empresa. Los datos no engañan: Las empresas familiares están lideradas en un 53,7% y en un 37,3% por familiares de primera y de segunda generación, solo un 7,2% por un familiar de tercera generación y, un 2, % del más de millón de empresas familiares que hay en España, por un familiar de cuarta generación o posterior. No es de extrañar estos datos, ya que la supervivencia media de la empresa familiar española ronda los 30 años. Esta tasa de supervivencia se debe, por una parte, a los problemas derivados del traspaso de negocio a las generaciones futuras y, por otra parte, a las propias estructuras de las empresas: al ser en su mayoría empresas de pequeñas dimensiones, las coyunturas económicas negativas les afectan más que a empresas de grandes dimensiones, las cuales generalmente tienen ventas en el exterior, principalmente en Europa, donde operan el 88,6% de las empresas familiares con actividad internacional. A su vez, al ser más pequeñas carecen de recursos humanos y financieros adecuados para alcanzar tamaños que les permitan aprovechar economías de escala, y, en definitiva, ser más productivas.

Así pues, tener un liderazgo adecuado es vital para conseguir que la empresa sobreviva por ambas vías: Por un lado, un liderazgo bien llevado a cabo favorecerá que el traspaso de una generación a otra se lleve de manera adecuada, y, por otro lado, favorecerá que la empresa pueda crecer y consolidarse, lo que repercutirá en un aumento de la supervivencia de la empresa familiar.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

El liderazgo en la empresa familiar se tiene que llevar a cabo con una visión distinta a lo que acostumbramos en el resto de empresas. En una empresa no familiar, la rentabilidad es el objetivo esencial, pero el líder en una empresa familiar tiene que tener otra función además de conseguir una determinada rentabilidad: mantener la armonía familiar.



Fuente: Elaboración propia

En la empresa familiar se solapan dos instituciones social y cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. La familia obtiene el sustento del negocio, el cual la propia familia posee, controla y dirige. La empresa produce unos bienes y servicios mediante una determinada organización de los recursos, en definitiva, crea riqueza y un excedente que sirve como sustento económico para la familia. Por otro lado, la familia busca su propio desarrollo y el cuidado de todos los constituyentes, sobretodo enfocado en el plano emocional y social. No solo se cuida la alimentación, la salud o la educación de los miembros, sino también otro tipo de necesidad como el afecto, sentido de eficacia, sentido de permanencia e inclusión... A su vez, en el seno familiar se transmiten una serie de pautas, reglas, mitos y funciones de carácter cultural que dan la cohesión y la fuerza que necesita el grupo familiar.

Los acontecimientos que tienen lugar en el plano familiar, como la muerte de uno de los miembros, divorcios, salida de uno de los hijos de la empresa, inclusión de la mujer en las decisiones de la empresa ... tiene repercusión en el plano empresarial, ya que pueden variar muchos factores, como la ocupación de los miembros, el modo de elegir alternativas decisionales, el modo de asignar responsabilidades... Por otro lado, los acontecimientos que surgen en el plano empresarial, como la caída del beneficio, el aumento de las horas de trabajo, la entrada de socios externos... también son decisiones

que tienen repercusión en la armonía y bienestar de las relaciones familiares. Un error muy usual es trasladar la informalidad de las relaciones familiares a la formalidad de la estructura profesional que requiere una empresa.

Por todo esto, el líder familiar debe ser capaz de conseguir cierta impermeabilidad entre los dos subsistemas, con el objetivo de que los acontecimientos que sucedan en el seno familiar no rompan la armonía empresarial y, por otro lado, debe ser capaz de lograr que las decisiones empresariales que se tomen no generen malestar entre los familiares. Por consiguiente, si la empresa desea mantener el carácter familiar, el líder debe ser capaz de organizar y establecer criterios que le ayuden a separar los ámbitos de actuación de la empresa y la familia, lo que ayudará a que no se contagien los problemas que acontezcan en cada uno de los subsistemas. Algunos empresarios, como Inés Juste, presidenta del grupo JUSTE fundado en 1922, considera que el ámbito familiar debe desarrollarse a través del consejo de familia, que vela por la cohesión de familia, y el ámbito empresarial o económico a través del consejo de administración.

Si la convergencia entre familia y empresa es de por sí difícil, aún más complicado es mantener el sistema familia-individuo-empresa.



Fuente: R. Tagiuri y J.D Davis, 1996

Cuando en una empresa aparece esta triangulación es porque existen disfunciones que surgen de malestar de uno o algunos de los miembros de la empresa: Desacuerdo sobre las cuotas de poder que realmente deberían poseer, una ausencia de comunicación efectiva con el resto de los familiares, malestar ante las decisiones estratégicas que se están llevando a cabo, protección excesiva de algún miembro de la familia por parte del

fundador... Cuando aparece el subsistema “individuo” aparecen alianzas y coaliciones internas, generalmente con distinta forma de pensar que la actual dirección de la empresa, que buscan ejercer un poder e influencia significativa en el seno de la empresa. En definitiva, esta triangulación no es un buen camino por el que llevar a la empresa familiar, ya que refuerza las tensiones tanto familiares como empresariales y crea y refuerza disfuncionalidades que ya había en la empresa.

Para que la empresa familiar no se debilite, el subsistema familia debe ser capaz de atraer, de consensuar, de llevar en la misma dirección a aquellos que se han aislado en el subsistema individuo, lo que en ocasiones requiere de ayuda externa, terapia de grupo o consensuar un sistema de comunicación más fluido entre los distintos miembros de la empresa.

3.5 TIPOS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

A la hora de establecer un tipo de liderazgo, es importante responder a esta pregunta ¿Qué tipo de liderazgo familiar necesita una empresa familiar para lograr la máxima productividad en la empresa a la par que se satisfacen los intereses de la familia?

El líder de la empresa familiar debe encontrar el tipo de organización ideal “Capaz de manejar los recursos de modo que se hagan compatibles los intereses de la familia y la empresa” (Whiteside y Brown, 1991). Si se anteponen las necesidades de la empresa, se deterioran las relaciones familiares. Si se incluyen las relaciones familiares como variable a la hora de tomar decisiones empresariales, se estará anteponiendo la familia antes que el éxito del negocio y a su vez, se estará incluyendo una estructura informal en la empresa, la cual requiere de una estructura profesional, eficiente y formal para su correcto funcionamiento.

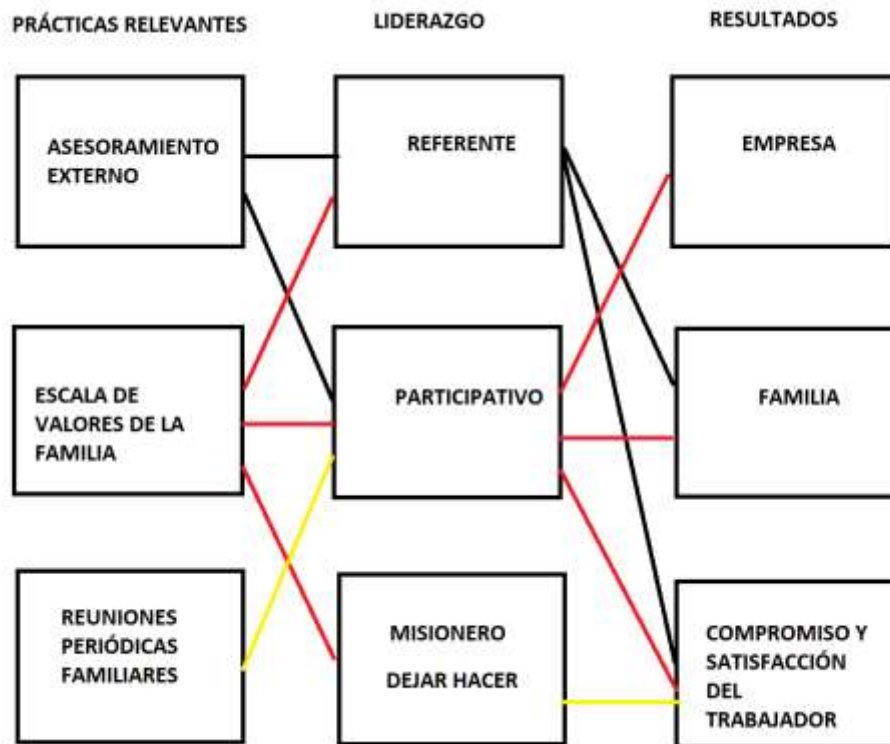
El líder ideal debe ser aquel capaz de conseguir fusión entre empresa y familia, logrando que como resultado se cree una empresa familiar con ventaja competitiva respecto a las empresas no familiares. Esta teoría es desarrollada por Kirchoff y Kirchoff (1987) en su artículo “Family contributors to productivity and probitability in small business” en el cual argumentan que las empresas familiares con un correcto funcionamiento superan a las no familiares, especialmente en el apartado de productividad.

Para hablar del liderazgo en la empresa familiar, me voy a servir del esquema que realizó, Dyer Jr. W.G en 1986 tras analizar 40 familias empresarias, en el que argumenta que la configuración cultural de la empresa familiar depende de tres modelos de cultura: El modelo de cultura de empresa, el modelo de cultura del consejo de dirección y el modelo de cultura de familia. Cada modelo de cultura condicionará y modelará el tipo de liderazgo que se lleve en el seno de la empresa familiar; Si una empresa tiene un modelo de cultura de empresa participativa, es muy probable que tenga un modelo de cultura de familia colaboradora y, que, a su vez, tengo un modelo de cultura de consejo de dirección consultivo. (En ese caso, todas las culturas van en la misma dirección), lo que hará que en definitiva esté llevando a cabo un liderazgo participativo.



Fuente: Elaborado por Dyer en 1986 y obtenido en la tesis doctoral de Manuel Carlos Vallejo Martos, 2003.

A su vez, también me voy a servir del modelo de Sorenson (2000), con el que modeliza los distintos tipos de liderazgo, modelo que desarrolla en su libro “The contribution of leadership style and practices to family and family success”. El modelo, esquematizado de forma resumida, es el siguiente:



Fuente: Simplificación del modelo de Sorenson (2000) obtenida del libro “El liderazgo en la empresa familiar, 2006”

Un liderazgo referente es aquel que dispone de personas cuyos atributos son fuente de poder interpersonal en la empresa familiar, el líder dispone de capacidades técnicas, experiencia, conocimiento de las reglas, de las normativas... Cuando la empresa es pequeña, un liderazgo referente suele ir ligado a la figura del líder fundador, pero conforme la empresa crece, el liderazgo referente suele ir ligado a estructuras de gobierno profesionales, ya que la empresa familiar requiere de personas con las aptitudes y las actitudes necesarias para tomar las complejas decisiones que acontecen en el día a día.

Un liderazgo participativo, como su nombre indica, es un tipo de gestión que tiende a favorecer la colaboración e implicación de los empleados en el funcionamiento de la empresa. Con ello, se mejora el desempeño de los trabajadores, se disminuye el número de conflictos laborales y se alinean los objetivos personales y empresariales.

Un liderazgo misionero o de dejar hacer (Laissez-faire) es un tipo de liderazgo en el que hay una ausencia de dirección, el líder concede libertad a sus empleados, si bien se definen unos objetivos y se facilitan los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Una vez presentados ambos modelos, relacionaré los distintos modelos de cultura, tanto empresarial, familiar, como del consejo de dirección, con el tipo de liderazgo (referente, participativo o misionero) al que más se asemejan por sus características. Las prácticas y modos culturales condicionan distintos tipos de liderazgo, que a su vez conducen a lograr unos resultados determinados para la empresa y para la familia.

3.3.1 TIPO DE LIDERAZGO EN BASE AL MODELO DE CULTURA DE LA EMPRESA.

1) Cultura paternalista, en la que el líder retiene toda la información relativa a la empresa y tiene la completa autoridad a la hora de tomar decisiones. Las relaciones entre los empleados siguen un modo muy jerárquico, y el líder supervisa intensamente a los empleados, delegando pocas tareas en ellos. El líder paternalista da al resto de personas lo que ellos necesitan, intentando que cada individuo tenga éxito en las tareas que lleva a cabo, pero a la vez restringe su capacidad de elección y de decisión. El líder ofrece protección y armonía a cambio de confianza y lealtad por parte de los empleados. Está relacionado, parcialmente, con un liderazgo referente, pero tiene sus matices, ya que solo se da una relación entre cultura paternalista y liderazgo referente cuando la empresa es pequeña y, a su vez, el líder referente suele aceptar el asesoramiento externo, cosa que no hace el líder paternalista. Las empresas familiares que tienen una cultura paternalista pueden presentar ciertas ventajas como la cohesión familiar y empresarial. Además, el no tener dudas acerca de quien toma las decisiones familiares, hace que las decisiones se tomen rápidamente y se movilicen los recursos que el líder considere necesarios rápidamente, lo que ayuda a tomar decisiones rápidas ante entornos cambiantes. Aun con ello, en general presentan más desventajas que ventajas:

- a. Si el líder paternalista toma malas decisiones, éstas causarán una mayor insatisfacción entre los empleados, debido a que no han sido consultadas y él es el único responsable. A su vez, puede tomar decisiones que solo benefician a él o a un sector de la empresa. Por último, conforme la empresa crece las decisiones que hay que tomar en el día a día aumentan exponencialmente y

se van haciendo más complejas, lo que hace que el líder paternalista no pueda tomar todas las decisiones por falta de tiempo y de conocimientos.

- b. Los empleados son dependientes de la figura del líder, el cual revisa cada una de las tareas para ver que se han llevado a cabo de manera correcta. Esto trae consigo, por una parte, ineficiencias derivadas de la pérdida de tiempo que hay que acometer a la hora de realizar cualquier acción si el líder tiene que dar el visto bueno y, por otro lado, creará unos empleados inseguros que no podrán tomar decisiones de forma independiente cuando sea necesario, ya que no se favorece la autonomía ni la iniciativa propia.
- c. En una cultura paternalista, suelen acometer más problemas a la hora de la sucesión y ocupación de puestos relevantes, ya que muchas veces se basa el modelo de sucesión en lazos familiares y no en la meritocracia. Esto puede generar conflictos y la pérdida de la excelencia por el conformismo de los empleados, que ven que para optar a determinados puestos se valoran más los lazos familiares que las aptitudes y actitudes que se necesitan para llevar a cabo las tareas que requiere dicho puesto.

Este tipo de cultura suele tener una mayor tasa de éxito en empresas de dimensiones reducidas y el entorno en el que se desarrolla la actividad es estable. Si la empresa crece, el seguir teniendo una cultura paternalista generará problemas (el líder familiar no podrá controlar todas las tareas) y frenará el crecimiento.

- 2) Cultura participativa, tipo de cultura poco extendida en las empresas familiares y en la que todos participan, conocen y aportan información, buscando soluciones a los problemas. Hay una gran relación de confianza y las actividades se orientan al trabajo en equipo, por lo que es necesario el esfuerzo de todos. Este tipo de cultura está relacionada con un liderazgo participativo, en el que el líder integra y cohesiona los intereses familiares con los del negocio, de modo que se intentan satisfacer ambos simultáneamente. La participación genera compromiso y explora alternativas al ofrecer distintos puntos de vista, lo que aporta flexibilidad al negocio. El líder

participativo consulta a asesores externos tanto familiares como no familiares, promueve las reuniones familiares y tiene en cuenta la escala de valores de la familia. Además, es un liderazgo que permite responder rápidamente ante cambios del entorno. Como posible desventaja de este tipo de liderazgo, cabría destacar la lentitud del sistema participativo a la hora de adoptar decisiones, lo que hace que haya que tener un buen sistema y separar las consultas entre aquellas que requieren de una adopción rápida, y por tanto es mejor que las tomen los departamentos especializados, de aquellas más importantes, que pueden ser adoptadas de forma lenta y que requieren la consulta de todos los departamentos de la empresa.

- 3) Cultura laxa, de dejar hacer, en la que se establece una misión y unos objetivos y se estimula al equipo a conseguirlo, mediante una delegación del poder que exige plena confianza en los empleados. Este tipo de cultura también se denomina por otros expertos como *adhocrática*, y favorece la creación de condiciones apropiadas para alimentar la creatividad interna mediante la autoorganización y la libertad de actuación que poseen los trabajadores. Está fuertemente relacionada con el liderazgo misionero, en el que el líder delega las tareas en sus empleados, ganando su lealtad y su compromiso con la empresa. Para que este tipo de liderazgo funcione es necesario una supervisión y monitorización de los procesos adecuadas, ya que son delegados al más bajo nivel. Aunque parezca muy distinta al modelo paternalista, tiene ciertas similitudes: Las relaciones son jerárquicas, a los miembros de la familia se les dispensa un trato preferencial y se espera que los empleados logren los objetivos de la familia, delegando en ellos las tareas y la decisión acerca de que medios a utilizar para alcanzar los objetivos.

En definitiva, es un modelo idóneo cuando la empresa familiar no tiene la capacidad de controlar las operaciones que acontecen en el día a día y el negocio requiere de la capacidad de iniciativa de los empleados.

- 4) Cultura profesional, general o referencial, es aquella en la que la empresa propietaria ha dejado la gestión del negocio en manos de profesionales ajenos a ella. Esta muy unido a una ideología de administración y supervisión para alcanzar los objetivos

propuestos, ya que en muchos casos la entrada de gestión externa es a causa de la búsqueda de programas dirigidos a mejorar la eficiencia y recortar costes, ya que se espera que estos nuevos directivos aporten nuevas formas de entender el negocio y técnicas de gestión más avanzadas. Está relacionada con un liderazgo referente en empresas de un mayor tamaño. La principal ventaja de este tipo de cultura es que los directivos profesionales no tienen vínculos de la empresa, lo que facilita que los problemas familiares no afecten a la empresa y, a su vez, son capaces de ver nuevas posibilidades de negocio que puede tener la empresa y que no han sido vista hasta ese momento.

Como principal inconveniente de llevar a cabo este tipo de cultura es que pueden crearse problemas internos si a los trabajadores que hasta ahora de una determinada manera se les exige una mayor productividad o una mayor eficiencia en sus tareas, consiguiendo una no alineación entre la nueva directiva y los empleados. Esto puede desembocar en absentismo, pérdida de compromiso, baja moral... Este tipo de cultura empresarial está relacionada de forma directa con un liderazgo referente.

3.3.2 TIPOS DE LIDERAZGO EN BASE AL MODELO DE CULTURA DE FAMILIA

- 1) Familia patriarcal / matriarcal: En este tipo de familias el padre, madre o quien sea el líder familiar, representa la figura dominante, la vida familiar gira en torno a él y a sus deseos. Todas las decisiones importantes relativas a la familia son adoptadas por este líder familiar, el cual espera que sean acatadas de forma obediente por la familia. Este modelo de cultura de familia está, por supuesto, muy relacionado con el modelo de cultura de empresa paternalista, y se suele dar más en familias españolas y latinoamericanas. Al igual que en el modelo de cultura de empresa paternalista, este modelo de cultura de familia se relaciona con un liderazgo referente aplicable a las primeras fases de la empresa, pero cada vez se lleva menos a cabo, primero porque es un modelo familiar en desuso en las familias del S.XXI, y, además, no es conveniente para la empresa ya que impide el crecimiento y es muy problemático a la hora de la sucesión.

- 2) Familia colaboradora: En este tipo de familia se tiene confianza en los demás miembros, se les hace partícipes en determinadas tareas y se requiere de su confianza para la toma de decisiones. Toda la familia tiene posibilidad de tener influencia acerca del rumbo que tiene que llevar a cabo la empresa. Entre todos se crean y se comparten los objetivos y los valores de la empresa, mostrando un especial énfasis en mantener una forma de trabajo cooperativa sin perder la solidaridad familiar. Este tipo de familias pueden llevar a cabo, dependiendo de su estructura, los tres tipos de liderazgo: Referente, participativo y misionero. En caso de que se requiera la profesionalización de la dirección ante la falta de capacidad de los miembros de la empresa para llevar la empresa, un liderazgo referente será el más adecuado. Si por otro lado la familia colaboradora puede seguir llevando la dirección de la empresa de manera adecuada, un liderazgo participativo será apropiado, ya que es el que más se asemeja si la cultura de la familia es colaborativa. Por último, puede darse el caso de que, aunque se tenga en la familia una relación de colaboración, se favorezca libertad a los empleados para que exploten su potencial y obtengan ellos mismos soluciones a los problemas de la empresa. En este último caso, podríamos estar ante una familia colaborativa que en la práctica de la empresa establece un liderazgo laissez-faire.
- 3) Familia conflictiva: Este tipo de familias carecen de metas compartidas, los motivos y deseos individuales prevalecen sobre los objetivos grupales. Los miembros de la familia tienden a desconfiar de los demás y se protegen de las malas acciones que puedan ejercer otros miembros, ya que consideran que ellos no son los culpables. Este tipo de familia se suele dar cuando se produce una triangulación excesiva entre familia-individuo-empresa y los objetivos individuales de unos pocos se intentan sobreponer sobre los objetivos de la empresa. Debido a que es una situación a la que ninguna empresa debería llegar, cualquier empresa con una familia conflictiva tiene opciones de llevar a cabo un mal liderazgo, si bien un liderazgo referente en el que los miembros del consejo de administración sean externos puede ayudar a que los problemas familiares no repercutan de manera tan notoria en el seno de la empresa.

3.3.3 TIPO DE LIDERAZGO EN BASE AL MODELO DE CULTURA DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN

- 1) Consejo burocrático: Este tipo de consejos suelen tener pocos miembros, generalmente de la familia propietaria. Su existencia se debe básicamente al cumplimiento de requisitos legales, de ahí su denominación de burocrático, ya que su tarea como órgano de gobierno de la empresa es ficticia. Aunque es un consejo al que pertenecen varios familiares, las decisiones suelen ser tomadas por el fundador de la empresa o su sucesor. En general, son reuniones llevadas a cabo de forma irregular y son intrascendentes para el desarrollo de la empresa. Este consejo está relacionado con un modelo de empresa y de familia paternalista y, al igual que en los dos casos anteriores, solo se relacionará con un modelo de liderazgo referente cuando la empresa sea pequeña y no requiera de decisiones complejas.
- 2) Consejo estampilla: Consejo más formalizado que el consejo burocrático, en el que personas ajenas a la empresa, como el asesor financiero o el contable de la empresa, pueden dar consejo y apoyar las decisiones del fundador y de la familia. Al igual que en el caso anterior, también se relacionará con un liderazgo referente en las primeras fases de la empresa.
- 3) Consejo consultivo: En este consejo los directivos no familiares también tienen influencia en la toma de decisiones, suministrando opiniones y consejos de gran utilidad para la familia. Es un consejo profesionalizado en el que tanto familiares como no familiares aportan ideas y ayudan en la toma de decisiones. Dependiendo del grado de poder de estos directivos externos en la toma de decisiones, un liderazgo profesional o un liderazgo participativo serán los dos tipos que más congeniarán cuando se lleve a cabo un consejo consultivo.
- 4) Consejo supervisor: Este último consejo suele darse en aquellas empresas familiares en las que también ha entrado capital de personajes ajenos a la empresa. Debido a ello, suelen darse más en empresas familiares con un tamaño más elevado, en las que la

estrategia y las operaciones diarias de la empresa están en manos de directivos externos cualificados. Por ello, este último consejo está relacionado con un liderazgo profesional.

3.6 MODOS DE LIDERAZGO EN CADA GENERACIÓN Y PRINCIPALES PROBLEMAS A ABORDAR.

Para hablar de los distintos tipos de liderazgo en cada generación, me voy a servir del modelo de Hershon (1988), citado por Neubauer y Lank (1999, pp. 68-89) en su libro “La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure”. Este modelo plantea una serie evolutiva, mostrando los diferentes tipos de liderazgos (más usuales) hacia los que sería deseable que evolucionase la gestión y dirección familiar conforme se ven implicados los miembros de las sucesivas generaciones del fundador del negocio, ya que existen modelos de gestión mejores y peores en función de la etapa que atraviere la empresa familiar. Para ello, se sirve de un gráfico en dos dimensiones, en el que en el eje horizontal se muestra la generación que está al frente del negocio y en el eje vertical el estilo de gestión que se debe llevar a cabo. Por supuesto, los cambios de un modelo de liderazgo a otro no cambian de un día para otro, por ello entre los tres tipos de liderazgo hay “periodos de transición” que pueden ser más o menos largos, en los que el liderazgo de la empresa está en transformación.

| MODELO DE DIRECCIÓN EFICIENTE DE LA SUCESIÓN | | | | | |
|--|------------------------------|------------|----|------------|----|
| Desarrollo organizacional | | | | | |
| DIRECCIÓN COLECTIVA | | | | | |
| PERIODO DE TRANSICIÓN | | | | | |
| DIRECCIÓN COLABORATIVA | | | | | |
| PERIODO DE TRANSICIÓN | | | | | |
| SUPERVISIÓN DIRECTA | | | | | |
| | 1° | Transición | 2° | Transición | 3° |
| | GENERACIÓN FRENTE AL NEGOCIO | | | | |

Fuente: Modelo de Hershon (1988), citado por Neubauer y Lank (1999, pp. 68-89) en su libro “La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure”

El líder fundador, que crea la empresa, supone la primera generación al frente de la empresa familiar. Esta 1º generación está relacionada con empresas familiares en sus primeras fases, aún son empresas pequeñas, por lo que el estilo de liderazgo predominante es la supervisión directa, ya que el líder-fundador es el que mas conoce todas las áreas de la empresa y tiene aún la capacidad de controlar todas las funciones directivas y muchas de las ejecutivas, la empresa en esta fase es “una orquesta de un solo hombre”. El paso de la 1º generación a la 2º generación suele requerir de un periodo de transición largo, ya que generalmente le cuesta abandonar sus responsabilidades del trabajo, tanto por la falta de confianza de que la empresa siga la dirección correcta como por el hecho de que no han desarrollado otras aficiones aparte del trabajo, lo que hace que se jubilen en edades avanzadas.

Una vez que los hijos del líder fundador han alcanzado la madurez adecuada y el fundador decide jubilarse, la segunda generación, el consorcio o equipo de hermanos, será la que

esté al frente del negocio y lo ideal será una dirección participativa para liderar la empresa. En esta etapa pueden empezar a aparecer accionistas externos que tengan una parte de la propiedad e influyan un control en la dirección de la empresa. Con una dirección colaborativa evitaremos que uno de los hermanos sea el que tenga el poder, evitando conflictos familiares, y debido a que en esta segunda generación la empresa ya se habrá desarrollando y crecido, se requerirá del trabajo en equipo y el consenso para la determinación de las decisiones que serán cada vez más complejas. Los hermanos han crecido en el mismo núcleo familiar, por lo la capacidad de comunicación es grande y suelen llegar a las decisiones por consenso.

Cuando los hijos del fundador decidan jubilarse, pasaremos de un consorcio de hermanos a un consorcio de primos. Esto puede producir un cierto alejamiento del núcleo familiar y una mayor dificultad a la hora de trabajar en equipo. Si la empresa ha tenido éxito ya estará asentada y su tamaño será grande, por lo que será muy probable que en esta fase de la empresa hayan entrado tanto accionistas como directivos externos, además de las propias acciones que tendrán los múltiples accionistas familiares, los cuales pertenecerán a núcleos familiares diferentes. El liderazgo ideal para este tipo de generación sería un liderazgo colectivo en el que participen tanto personas de la familia como directivos externos, con una estructura organizativa de la propiedad, unos canales de comunicación fluidos y formales entre accionistas, y en definitiva con unas “reglas del juego” establecidas y aceptadas por todos. La empresa familiar en esta fase debe parecerse, en términos organizativos, a cualquier empresa no familiar del mismo tamaño.

Una vez explicados los distintos tipos de liderazgo ideales de cada generación, pasamos a los principales problemas que se deben abordar. Para ello, me serviré del modelo de John Ward de 1991, en el que explica los principales problemas que se deben abordar desde la perspectiva de la propiedad y desde la perspectiva de la dirección

| EVOLUCIÓN DE LA PROPIEDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR | |
|---|---|
| Etapas evolutivas de la propiedad | Aspectos de mayor relevancia |
| Etapa 1: El fundador | <ul style="list-style-type: none"> • Transición de liderazgo • Sucesión • Gestión del patrimonio |
| Etapa 2: Sociedad de los hijos | <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del equipo de trabajo y de la armonía • Mantenimiento de la propiedad familiar. • Sucesión |
| Etapa 3: La dinastía familiar o consorcio de primos | <ul style="list-style-type: none"> • Organización del capital corporativo: dividendos y nivel de beneficios • Liquidez de los propietarios • Tradición y cultura familiar • Resolución de los conflictos familiares • Papel y participación de la familia • Visión y misión familiar • Vínculo de la familia con la empresa. |

Fuente: Modelo de Ward de 1991

Antes de todo, decir que la empresa puede pasar en la misma etapa durante varias generaciones, si por ejemplo la empresa pasa a solo un hijo y el resto de hermanos no permanecen en el negocio. A su vez, pueden producirse involuciones de la etapa 2 a la etapa 1 si los hermanos vendiesen su parte de negocio a uno de los hermanos, y también de la etapa 3 a la etapa 1 si una parte de la familia vende su parte del negocio, acciones o participaciones a otra parte de la familia, lo que en la teoría se denomina “podar el árbol de la empresa familiar”

En términos generales, vemos que la propiedad (que en la mayoría de casos coincidirá con la dirección) tiene una cuestión primordial en la primera etapa, denominada el fundador: Transmitir de manera adecuada liderazgo a los hijos, preparar de una forma adecuada la sucesión a y gestionar el patrimonio, el cual aún es pequeño, pero va en aumento.

En la segunda etapa, denominada sociedad de los hijos, cuestiones como mantener un trabajo colaborativo y la armonía familiar empiezan a ser importantes. La empresa va creciendo y van entrando capital externo, por lo que seguir manteniendo la propiedad familiar es una cuestión a tener en cuenta. A su vez, la sucesión vuelve a ser un factor muy importante, ya que el paso de segunda a tercera generación es complejo y requiere de trabajo organizativo para que salga con éxito.

Ya en la tercera generación, denominada la dinastía familiar o consorcio de primos, la propiedad tiene que hacer frente a dos aspectos fundamentales: Por un lado, debido a que la empresa se habrá profesionalizado y habrá capital externo y una dirección profesionalizada llevada a cabo por miembros no familiares, se exigirá alcanzar unos niveles mínimos de rentabilidad, dividendos, liquidez... por otro lado, se deberán atender cuestiones familiares: Resolver los posibles conflictos que hayan surgido, fortalecer la misión, la visión, la tradición y la cultura familiar y plantearse el papel que debe tener la familia en la empresa.

| EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR | |
|---|--|
| Etapas evolutivas de la dirección | Aspectos de mayor relevancia |
| Etapa 1: emprendedora | <ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento |
| Etapa 2: profesionalizada | <ul style="list-style-type: none"> • Adopción de sistemas profesionales de dirección • Revitalización de la estrategia |
| Etapa 3: holding | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de recursos • Control de las inversiones • Cultura corporativa • Rendimiento de las inversiones • Estrategia • Relaciones entre los propietarios |

Fuente: Modelo de Ward de 1991

La dirección de la empresa tiene dos cuestiones fundamentales en la primera etapa, que denominamos emprendedora: Que la empresa sobreviva (solo un 29% de las empresas españolas sobreviven al quinto año) y que crezca, ya que crecer es un factor fundamental para alcanzar economías de escala y una mejor rentabilidad.

Ya en la segunda etapa, la profesionalizada, la dirección debe profesionalizarse ante el crecimiento de la empresa y, a su vez, deberá revitalizarse de la estrategia, ya que existen muchos casos prácticos como el que sucedió en PIKOLIN, en el que el hijo, Alfonso Solans Solans, gracias a una estrategia de abrir nuevos mercados geográficos que no quería realizar el padre, consiguió expandir la empresa en los años 90 de forma exponencial.

En la tercera, denominada Holding, la dirección deberá atender aspectos muy similares al de cualquier empresa no familiar; recordemos que contra más grande es una empresa familiar más se parece, en términos organizativos, a una no familiar. Una buena estrategia, una distribución de los recursos económicos, controlar bien las inversiones y buscarles un rendimiento mínimo... serán cuestiones relevantes para la dirección, sin

dejar de lado aspectos que definen a una empresa familiar, como tener una cultura corporativa acorde con la cultura familiar.

3.7 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO QUE MÁS FAVORECEN EL CRECIMIENTO

Para hablar de las prácticas de liderazgo que más favorecen el crecimiento, me voy a servir de nuevo de un artículo de John L Ward titulado “El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas”, cuya publicación original se hizo en la revista Family Business Review en 1994.

Si la empresa familiar desea crecer con el paso del tiempo, hay una serie de prácticas que potencian la expansión de la empresa:

1. Garantizar visiones estratégicas frescas: Las estrategias deben cambiar cada pocos años, cosa que en empresas en las que todos los miembros son familiares es difícil ante el temor al cambio y la falta de variedad de experiencias externas. Por ello, la empresa familiar debe:
 - 1.1 Crear un ambiente que fomente la experimentación estratégica (Probar nuevos mercados, nuevos productos, otros canales de comunicación...).
 - 1.2 Presupuestar el gasto estratégico, ya que gracias a ello se aporta el dinero necesario para iniciativas que prometen aumentar cuota de mercado o crear nuevos productos.
 - 1.3 Aportar fondos de libre disposición, con los que los directivos pueden explorar, experimentar y aportar soluciones nuevas para mejorar sus departamentos, lo que favorece la creación de directivos creativos que desarrollan su máximo potencial.
 - 1.4 Incorporar al consejo a consejeros externos para que discutan los supuestos estratégicos. Con ello, se consigue tener otro punto de vista de las ideas preestablecidas y la forma de dirigirse a la sociedad y, a su vez, se valora la relevancia de la misión y la validez de los supuestos en los que se basa.

1.5 Fomentar la experiencia global entre los líderes de la siguiente generación:

Un estudio de Miguel gallo en 1994 demostró que aquellas empresas familiares con éxito internacional son aquellas en la que los hijos tienen experiencia laboral y formativa fuera del país natal, son empresas con una mayor probabilidad de éxito y de crecimiento ya que se adquiere experiencia exterior y otros puntos de vista, aspecto clave en cualquier empresa familiar.

2. Atraer y retener a directivos no familiares de calidad: El crecimiento a largo plazo exige de directivos no familiares con talento, pero muchas empresas aun no lo hacen debido a que les asusta el efecto que puede tener la inclusión de directivos no familiares en las carreras profesionales de los miembros familiares. Para que los directivos no familiares vengan a la empresa y se queden, se debe:

- 2.1. Enfatizar el mérito de las decisiones del personal: Los directivos no familiares deben sentirse valorados, apreciados y compensados por sus méritos empresariales.
- 2.2. Ofrecer oportunidades a los mejores directivos de acumular patrimonio personal: Ofrecer a los mejores directivos participar en la propiedad de la empresa a través de la compra de acciones o participaciones puede ser un buen método para que se queden en ella.
- 2.3. Garantizar oportunidades de crecimiento profesional para los mejores directivos no familiares: Con frecuencia, la empresa familiar limita el crecimiento profesional de directivos externos ante la existencia de miembros jóvenes familiares que podrían cubrir ese puesto en el futuro, o de puestos directivos a los que solo se puede acceder si eres miembro de la familia.

3. Crear una organización flexible e innovadora: Ante la existencia de una experimentación estratégica constante se requiere una organización flexible e innovadora que pueda:

3.1. Compartir abiertamente la información de la empresa: Las empresas de más éxito son aquellas que revelan la información entre sus directivos.

3.2. Trabajo en equipo como elemento esencial de la empresa: El trabajo en equipo debe ser parte de la cultura empresarial. Las empresas que más crecen son aquellas que quitan importancia a los méritos individuales y prefieren atribuirlo al equipo corporativo.

3.3. Cambiar cosas constantemente: El cambio tiene que dejar de ser algo malo y empezar a ser algo que traiga consigo sentimientos positivos.

4. Crear y conservar capital: Conforme la empresa crece, las demandas de capital son cada vez más altas, se requieren más recursos financieros. Conservar el máximo posible de recursos propios resulta vital para el crecimiento de la empresa, por lo que las empresas familiares deben ser expertas en crear y conservar capital. Para ello deben:

4.1. Utilizar dinero ajeno cuando sea necesario: Aunque tener una estructura con muchos recursos ajenos es arriesgado, las empresas que más crecen deben endeudarse y conseguir capital de personajes ajenos que quieran participar en el negocio.

4.2. Gestionar la estrategia para requerir menos capital: Las empresas familiares que crecen cambian su estrategia a aquellas que requieren un menor capital para poder crecer. Si estuviésemos en la hostelería, esto significaría dejar de invertir en cada uno de los locales que montas y cambiar, por ejemplo, a un sistema de franquicias.

4.3. Crear con rapidez un plan de rescate de acciones y una política de dividendos: Las acciones rescatables pueden volver a la empresa pasados 3 años, lo que hace que se requiera menos capital. A su vez, una política de dividendos transparente crea un mejor vínculo con los accionistas y más posibilidades de financiación por esta vía.

5. Preparar sucesores para el liderazgo: La mayoría de sucesores tienen una formación ligada al puesto de trabajo que han desempeñado o ligada al plano académico. Para favorecer que el sucesor adquiriera las facultades de líder necesarias, el líder familiar tiene que:

5.1. Respaldo al sucesor en su desarrollo de una cultura de cambio en la empresa:

Aunque la empresa haya triunfado con anterioridad, una vez que el sucesor adquiriera el liderazgo su predecesor debe apoyar a su sucesor en las decisiones de cambio y no interpretarlas como una crítica a su modo de gestionar la empresa.

5.2. Fomentar una buena formación con mentores para el sucesor: Si el sucesor de la empresa tiene la posibilidad de formarse en el exterior (otra organización, organizaciones no gubernamentales...) es muy probable que adquiriera una visión estratégica más amplia que ayude al negocio familiar.

5.3. Fijar una fecha de sucesión: El fijar una fecha ayuda, por una parte, a que el líder este más tranquilo ante su sucesión, y, por otro lado, los sucesores se ven más motivados y es más probable que intenten adquirir los conocimientos y las prácticas necesarias antes de acceder al puesto. Es una práctica muy importante, ya que una de las fuentes más importantes de freno del crecimiento familiar es la negativa a dar el control a la siguiente generación, como señalaba Dennis T. Jaffe en su libro “Managing Organizational Change” en 1990.

6. Explotar las ventajas estratégicas privativas de la propiedad familiar: Aunque las empresas de propiedad familiar tienen desventajas, también tienen una serie de ventajas, por lo que se deberá tender al diseño de estrategias que las exploten:

6.1. Buscar inversiones que recompensen al capital paciente: Las empresas familiares suelen orientarse más a largo plazo que las empresas no familiares, debido a que no solo se busca la rentabilidad inmediata, sino también el tener una empresa que prevalezca en el tiempo. Por ello, realizar inversiones que den sus frutos a largo plazo, como invertir en I+D o desarrollar la imagen de marca, son acciones que se complementan muy bien con esa visión a largo plazo.

- 6.2. Construir una estrategia en torno a las relaciones: El apellido familiar es un arma de doble filo: Las generaciones futuras serán conocidas en parte por las decisiones que tome el liderazgo actual. Por ello, tener una relación de confianza mutua con otras empresas, sobretodos familiares, puede dar muchas oportunidades de crecimiento, y más en un entorno en el que las alianzas corporativas son las bases para ser más competitivo en este mundo globalizado.
- 6.3. Concentrarse en actividades en las que tomar decisiones rápido sea una ventaja adicional: Muchas empresas familiares tienen la ventaja de, al tener una organización más jerarquizada, pueden tomar las decisiones más rápidamente que otras empresas no familiares en las que se necesita un consenso para la toma de decisiones. Por ello, centrarse en negocios en los que la toma rápida de decisiones sea un valor añadido para el cliente puede proporcionarte una ventaja competitiva respecto al resto de empresas.

4 CONCLUSIONES

Para empezar, debo señalar la importancia que tiene ejercer un buen liderazgo en la empresa familiar en base a todo lo anteriormente analizado. Con un buen liderazgo es mucho más sencillo crecer, superar problemas fundamentales como la sucesión y, en definitiva, consolidar tu empresa familiar tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Centrándonos en España, es innegable la importancia que tienen estas empresas en nuestro país: Suponen un 89% del total de empresas, lo que se traduce en 1,1 millones de empresas familiares y 6,58 millones de puestos de trabajo. Millones de personas viven de estas empresas, especialmente en sectores como la construcción, el comercio y el sector primario, de ahí la importancia de cuidarlas y mantenerlas. Importante señalar las desigualdades que se dan en la importancia de la empresa familiar entre diversas comunidades autónomas, teniendo comunidades como Galicia en las que la empresa familiar genera un 85% del PIB y otras, como Madrid, en las que la empresa familiar solo genera un 39,2% del PIB. A su vez, es de interés comentar uno de los grandes retos que tienen las empresas familiares en España: Aumentar la competitividad. Para ello, deben crecer, alcanzar mejores economías de escala, profesionalizar la dirección de la empresa... En definitiva, parecerse más a la empresa familiar de

determinados países desarrollados europeos, como Alemania y Bélgica, o a las empresas familiares de Estados Unidos, las cuales tienen, en términos generales, una mejor rentabilidad.

Ya centrándonos en el liderazgo en la empresa familiar, lo primero a destacar es porque es importante un buen liderazgo en este tipo de empresas. La respuesta es sencilla: Uno de los principales retos estratégicos de la empresa familiar es la supervivencia, ya que solo un 2% del más de millón de empresas familiares en España pertenece a un familiar de cuarta generación o posterior. Ejercitar un buen liderazgo, por una parte, nos ayudará a reducir la desaparición de empresas familiares durante los procesos de sucesión y, por otra parte, nos dará más posibilidades de crecimiento. El crecimiento nos proporcionará mayor competitividad, mayor rentabilidad y, en definitiva, mayores posibilidades de supervivencia.

Lo segundo a destacar son las características que tiene este tipo de liderazgo. En la empresa familiar se solapan dos instituciones totalmente diferentes: La familia y la empresa. La familia busca el cuidado emocional y social de sus miembros y, la empresa, crear riqueza que sirva como sustento económico para la familia. Todo lo que acontece en el plano familiar tiene una repercusión, en mayor o menor medida, en el plano empresarial, y viceversa. Importante destacar que este sistema familia-empresa se convierte en ocasiones en familia-individuo-empresa. Esto sucede, generalmente, cuando alguno de los miembros está en desacuerdo con las decisiones estratégicas que se están tomando en la empresa o con el reparto de las cuotas de poder, lo que trae consigo alianzas y coaliciones internas con distinta forma de pensar que la dirección. Esta situación es importante revertirla, ya que es importante que toda la empresa vaya en la misma dirección.

En tercer lugar, analicé los tipos de liderazgo en una empresa familiar. Para ello, me serví de dos modelos: El primero el modelo de Dyer, en el que habla que la configuración cultural de la empresa familiar depende de tres modelos de cultura: El que tenga la familia, el de la empresa y el del consejo de dirección. El segundo, el modelo de Sorenson en el cual habla de tres tipos de liderazgo: Referente, participativo y misionero.

Si nos centramos en el modelo de cultura de empresa, tenemos cuatro tipos de cultura: La paternalista, que se identifica con un liderazgo referente siempre que la empresa tenga dimensiones reducidas, la participativa, la cual se identifica con un liderazgo

participativo, la laxa, que se relaciona con un liderazgo misionero y, por último, la profesional, que se identifica con un liderazgo referente en empresas de mayor tamaño.

Si nos centramos en el modelo de cultura de familia, tenemos tres tipos de cultura: La familia patriarcal/matriarcal, que se relaciona con un liderazgo referente en las primeras fases de la empresa, la familia colaboradora, que puede funcionar con los tres tipos de liderazgo, aunque con el que tiene una mayor sinergia es con el liderazgo participativo y, por último, la familia conflictiva, la cual no funciona con ningún tipo de liderazgo sino soluciona los problemas internos que acontecen dentro de ella.

El último modelo de cultura es el del modelo de dirección, el cual dispone de cuatro tipos: Un consejo burocrático o de estampilla, que se relacionará con un liderazgo referente, un consejo consultivo, que se relacionará con un liderazgo participativo o profesional y, para finalizar, un consejo supervisor, que se relacionará generalmente con un liderazgo profesional.

En tercer lugar, analicé los modos de liderazgo en cada generación y los principales problemas abordar. En base al modelo de Hershon de 1988 hay tres tipos de modelos que se corresponden con la manera más eficiente de dirigir la empresa en cada generación: La supervisión directa en la primera generación, la dirección colaborativa en la segunda generación y la dirección colectiva a partir de la cuarta generación. Entre cada tipo de dirección, por supuesto, habrá periodos de transición más o menos amplios en los que se llevará a cabo la sucesión de una generación a otra y de un modelo de dirección a otro.

Centrándonos en los principales problemas a abordar, me he servido del modelo de Ward de 1991, en el que analiza los principales problemas a abordar en cada generación desde la perspectiva de la propiedad y desde la perspectiva de la dirección. Desde la perspectiva de la propiedad hay una serie de aspectos relevantes a abordar en la 1º, 2º y 3º generación, como pueden ser la transición del liderazgo, mantener la propiedad familiar y la organización del capital corporativo respectivamente. Por otro lado, desde la perspectiva de la dirección, en la 1º, 2º y 3º generación se deben abordar otro tipo de problemas, como son la supervivencia, la revitalización de la estrategia y el control de las inversiones.

En último lugar analicé una serie de prácticas que más favorecen el crecimiento, las cuales fueron recogidas por Ward en 1994. Dichas prácticas son las siguientes: Garantizar visiones estratégicas frescas, atraer y retener a directivos no familiares de calidad, crear

una organización flexible e innovadora, crear y conservar capital, preparar sucesores para el liderazgo y explotar las ventajas estratégicas privativas de la propiedad familiar.

Una vez explicado todo lo que he hecho en el trabajo, la conclusión general que predomina en base a este trabajo es que el liderazgo en la empresa familiar es una pieza clave para la supervivencia de la empresa familiar, ya que favorece su crecimiento, los procesos de sucesión, impide que los problemas familiares afecten a el plano empresarial... Por lo tanto, este TFG puede ser una guía teórica con algún ejemplo práctico con la que las familias empresarias pueden ver que prácticas podrían adoptar para un correcto funcionamiento de la empresa, que prácticas tienen ya en funcionamiento y sería interesante cambiar, los problemas fundamentales que van a tener que abordar en los próximos años...

5 BIBLIOGRAFÍA

<http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Miguel Angel Gallo, Jannicke Sveen (1991) “*Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors*”

Wendy C. Handler (1994) “*Succession in Family Business: A Review of the Research*”

Francisco Rueda Galvis (2011) “*La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la empresa familiar*”

<http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>

<http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/III_BarometroIEF.pdf

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-MADRID.html>

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=302>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/02/economia/1454422943_852083.html

<https://www.repsol.com/es/conocenos/nuestro-equipo/empleados/index.cshtml>

<https://agef.es/el-89-considera-esencial-disponer-de-empresas-familiares-en-galicia-2/?lang=es>

https://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html

<https://www.antonioserranoacitores.com/empresa-familiar-y-economia/>

<http://www.iefamiliar.com/noticias/factores-de-competitividad-y-analisis-financiero-en-la-empresa-familiar-70>

<https://www.20minutos.es/noticia/3344888/0/empresas-familiares-sobreviven-tercera-generacion-relevo/>

http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Factores_de_competitividad%205Mb.pdf

<https://consensodelmercado.com/consenso/6996>

<https://www.sweetpress.com/la-relacion-la-familia-la-empresa/>

<http://www.mujeresaseguir.com/empresas/noticia/1115441048515/muchos-de-conflictos-empresas-familiares-se-deben-no-se-separan-dos-ambitos.1.html>

<https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/cuando-contratar-gerente-externo/>

<https://www.ie.edu/exponential-learning/blog/business/el-porque-de-un-plan-de-sucesion-el-caso-de-inditex/>

<https://www.reportur.com/mexico/2018/05/12/las-cadenas-ante-dilema-ceo-ajeno-la-propiedad/>

https://www.lespanol.com/economia/medios/20180212/creuheras-rebelion-planeta-jose-manuel-lara-bosch/284472329_0.html

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4121.html>

<https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm>

https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>

<http://civisabogados.es/D/product/asesoramiento-a-empresa-familiar/>

<https://www.ifb.org.uk/media/3682/ifb-media-pack-2018.pdf>

<https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/usa>

<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/espana>

<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-en-el-mundo-los-casos-de-alemania-belgica-italia-y-suecia/>

<http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/toma-de-decisiones/de-cultura-organizacional/338-el-paternalismo>

<https://www.up-spain.com/blog/liderazgo-participativo-para-mejorar-la-calidad-de-vida-laboral/>

https://cdn.ymaws.com/ffi.../bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf

Whiteside Mary F y Brown Fredda Herz (1991) *“Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?”*

Kirchoff y Kirchoff (1987) *“Family contributors to productivity and profitability in small business”*

W. Gibb Dyer, Jr. (1988) *“Culture and Continuity in Family firms”*

R.L Sorenson *“The contribution of leadership style and practices to family and family success”*

<http://www.redalyc.org/html/737/73711301/>

https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001268.pdf

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/g/1-generacion-el-fundador/>

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/g/2-generacion-equipo-de-hermanos/>

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/g/3-generacion-consorcio-de-primos/>

Rodríguez Alcaide José Javier, Rodríguez Zapatero Maribel (2006) *“El liderazgo en la empresa familiar”*

Dr. D. José Luis Galán González (2003) *“La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción.”*

Hershon A. Simon, Barnes B. Louis (1988) *“Transferring Power in the Family Business”*

Neubauer y Lank (1999, pp. 68-89) *“La empresa familiar, cómo dirigirla para que perdure”*

L. Ward John (1991) *“Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition”*

L. Ward John (1994) *“El crecimiento de la empresa familiar: Retos específicos y mejores prácticas”*

Dennis T. Jaffe (1990) *“Managing Organizational Change”*