

## Trabajo Fin de Grado

Los retos de las empresas familiares: sucesión y  
conciliación de la vida familiar y laboral.

Autor/es

Raúl Santed Corella

Director/es

Enrique Giner Bagüés

Facultad de Economía y Empresa, Campus Paraíso  
2015

## RESUMEN

---

Las empresas familiares son el modelo empresarial más clásico y extendido en el mundo. Las cifras así lo avalan: cada 10 empresas en el planeta, 6 son familiares. Son empresas de innegable importancia en el tejido empresarial y merecen, desde nuestro punto de vista, una atención académica singular.

El presente trabajo tiene como objetivo conceptualizar a las empresas familiares, conocer sus características inherentes y desgranar dos de los aspectos que a nuestro parecer, ponen en peligro la longevidad de este tipo de organizaciones: la sucesión y la conciliación de la vida familiar y laboral.

Para ello, trazaremos un camino teórico lógico y debidamente estructurado cuyo recorrido culminará con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos sobre una PYME familiar.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, conciliación vida familiar y laboral.

## ABSTRACT

---

Family run businesses are considered the most classical and widespread business model in the world: The figures demonstrate that; 6 out of 10 businesses in the planet are family businesses. Therefore, from our point of view, they deserve special attention because they are an important part in the business sector.

This paper aims to conceptualise the role of family run businesses in order to know not only the basis of their inherent characteristics, but also to find out what two aspects that put in risk the lifespan of this type of businesses; the succession and reconciliation of work and family.

To that end, bearing in mind the theory, we will develop a logical analysis in order to conclude implementing a practical application of the knowledge acquired.

Key words: Family run business, succession, reconciliation of work and family.

# ÍNDICE

---

1. Introducción .....	4
2. Las empresas familiares.....	6
2.1. Definición de empresa familiar .....	6
2.2. Características de la empresa familiar.....	6
2.3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	11
frente a la empresa no familiar	
2.4. La empresa familiar en España .....	19
3. Retos de las empresas familiares .....	20
3.1. Sucesión .....	23
3.2. Conciliación de la vida familiar y laboral .....	33
4. Caso práctico: ESTUDIOS TÉCNICOS URBANOS, S.L. ....	40
5. Conclusiones.....	46
6. Bibliografía.....	48
Anexos .....	52

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Las empresas familiares están consideradas por diferentes autores como el motor de la economía mundial. Su relevancia en la actividad económica es incontestable y los datos que publica el Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2015) no dejan lugar a dudas: el 60% de las empresas de la Unión Europea son empresas familiares, porcentaje que se eleva hasta el 80% en los Estados Unidos. Centrándonos en España, los datos afianzan *todavía* más esa consideración:

- a. Tal y como publica el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su nota de prensa de 22 de octubre de 2015, actualmente en España el número de ocupados se sitúa en 18.048.700 personas. Así pues, según datos publicados por el IEF donde las empresas familiares emplean 10,13 millones de personas, se desprende que más del 56% del empleo en España se genera gracias a este tipo de organizaciones.
- b. Por otro lado y utilizando las mismas fuentes de información, a 1 de enero de 2015 la cifra de empresas en España se registró en 3.186.878 (INE). En ese mismo año, el número de empresas familiares en España ascendía a 2,8 millones (IEF). Es decir, más del 85% de empresas con domicilio social en España son empresas familiares.

Estas conclusiones junto con mi condición de empleado y empleador de empresa familiar fueron las razones por las que entendimos que debíamos profundizar en su estudio mediante la realización de este trabajo.

Para ello, nos planteamos realizar una radiografía de las empresas familiares que ayude al lector a identificar y conocer las particularidades de este tipo de organizaciones empresariales. Durante este diagnóstico se conocerán los desafíos a los que deben enfrentarse para asegurar su *longevidad* y se pondrán en práctica los conocimientos teóricos expuestos sobre una PYME familiar zaragozana con un doble objetivo:

1. Resolver dos de los retos más significativos en la vida de la empresa familiar: la sucesión y la conciliación de la vida familiar y laboral.

2. Dotar de utilidad al caso práctico para aquellas empresas familiares que compartan la misma situación.

La empresa elegida es Sociedad Limitada Estudios Técnicos Urbanos por las siguientes razones:

1. Es una PYME familiar zaragozana con cuatro miembros de la familia implicados en el desarrollo de su actividad.
2. Dos de sus miembros familiares pertenecen a la segunda generación.
3. Es una PYME con una gestión interna sin profesionalizar y con un amplio margen de mejora.
4. La avanzada edad de los fundadores enfrenta a la empresa al reto de cómo gestionar su sucesión.
5. Formar parte de ella nos facilita la aplicación de los conocimientos teóricos.

Una vez justificados y desarrollados los motivos del trabajo, pasamos a describir su contenido:

- *Capítulo 2.* Analizaremos qué se entiende por empresa familiar, características, ventajas e inconvenientes frente a las empresas no familiares y su situación en la economía española.
- *Capítulo 3.* Desarrollaremos cuáles son los desafíos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones y nos centraremos en dos de ellos: la sucesión y la conciliación de la vida familiar y laboral.
- *Capítulo 4.* Como caso práctico se examinará la situación de la empresa ETU y se aplicarán soluciones propuestas por los teóricos a su particular realidad.
- *Capítulo 5.* Desprenderemos del caso práctico una serie de recomendaciones con la intención de servir como guía o ejemplo para empresas familiares que compartan dimensión y situación con la empresa objeto de estudio.

## 2. LAS EMPRESAS FAMILIARES

---

### 2.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

---

Las dos principales instituciones internacionales (Grupo Europeo de Empresas Familiares –GEEF- y The Family Business Network –FBN-), en abril del año 2010, aprobarían y publicarían la definición *oficial* de empresa familiar. Esta definición fue ratificada y adoptada por D. Juan Corona (Director Académico del Instituto de Empresa Familiar) y dice así:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o, son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo (s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Una vez que conocemos a qué tipo de empresas nos referimos al hablar de empresas familiares, creemos oportuno conocer las características de este tipo de compañías aportando así información relevante para continuar por el camino teórico planteado.

### 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

---

Una vez revisada la literatura en torno a la empresa familiar, hemos seleccionado y desarrollado las que creemos son las características más importantes y la razón por las que este tipo de empresas tienen un funcionamiento especial y diferente al resto.

### a) Coexistencia e interpenetración de los sistemas empresa, familia y propiedad.

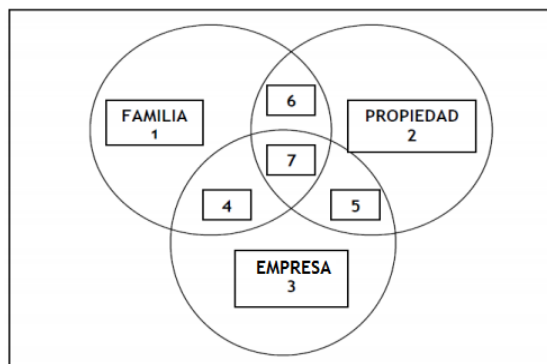
En las empresas familiares y según la corriente académica actual, confluyen estos tres sistemas que crean tanto problemas como oportunidades al ponerse en común. Por un lado, los sistemas empresa y propiedad aportan normas y lógicas capitalistas frente al sistema familia que brinda valores sociales y emocionales.

La gestión de estos sistemas ha sido –y continúa siendo– objeto de estudio al considerar este rasgo como una fuente de potenciales conflictos que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa y la salud de las relaciones familiares. De igual modo, su gestión eficaz permitiría el desarrollo de aspectos diferenciadores frente a empresas no familiares y facilitaría el buen clima entre los miembros de la familia implicados.

*Modelo de los tres círculos (J. Davis y R. Tagiuri, 1996)*

Este modelo, erigido como el pilar de los estudios sobre este ámbito, pretende definir la interacción existente entre los sistemas de una empresa familiar a través de la ilustración de los tres círculos de influencia: empresa, familia y propiedad.

**Gráfico 1.1: Modelo de los tres círculos**



Fuente: adaptación de Amat, J. (2000).

Cada sistema presenta objetivos, actividades y órganos de gobierno diferentes (ver anexo I). Asimismo, el modelo de los tres círculos manifiesta la existencia de siete áreas donde autores como Gersick (1997) y Dodero (2002) defienden la correspondencia de éstas con los roles de los miembros de las empresas familiares (ver anexo II).

Entendemos que tanto el *modelo de los tres círculos* como el *modelo de los cinco círculos* (ampliación al primer modelo por el economista Joan M. Amat), son herramientas útiles para iniciar el entendimiento y aprendizaje que permitan resolver los conflictos que surgen de las intersecciones entre los sistemas; definir los papeles o roles de los diferentes miembros de la empresa y establecer los límites de los sistemas empresa, familiar y propiedad evitando así la ineficacia que genera el desorden organizacional.

#### **b) Implicación de la cultura empresarial familiar en el desarrollo de su actividad.**

El término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, normas y tradiciones o formas de actuar en la vida (Sabater Sánchez, Ruiz Mercader y Carrasco Hernández, 2003). Ésta desempeña un papel fundamental en la consecución del éxito de las empresas familiares y se puede manifestar, tal y como apuntaba Belausteguigoitia en el año 2006, en aspectos como la forma de vestir y lenguaje; en el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para hacer frente a una situación problemática y en valores como honestidad, humildad y servicio al cliente, entre otros.

Enmarcando este concepto en la Teoría de los Recursos y Capacidades de la empresa (Barney, 1991) comprendemos que la cultura empresarial familiar genera activos intangibles estratégicos e inimitables constituyendo fuente de ventaja competitiva y contribuyendo a la obtención de mayores rendimientos. Esta característica es única de este tipo de organizaciones siendo, a nuestro parecer, uno de los factores diferenciadores frente a las empresas no familiares: afirmación que apoyamos sobre estudios empíricos de autores como Koiranen (2002) o Denison *et al.* (2004).

Más allá de la repercusión sobre los resultados de la empresa y su capacidad como recurso para generar ventaja competitiva, la implicación de la cultura empresarial familiar influye tanto en la continuidad de la empresa en su respectivo mercado (Koiranen, 2002; Richardson *et al.*, 2009) como en su planificación estratégica, profesionalización de sus recursos humanos e implementación de los sistemas de control de gestión.



### c) Visión a largo plazo de los empresarios familiares.

La visión a largo plazo condiciona la forma de operar de estas empresas siendo una de las características que más las alejan de las prácticas y funcionamiento de las empresas no familiares, motivo por el que entendemos que corresponde ahondar en su estudio.

La explicación a este condicionamiento radica en la filosofía de los propietarios que controlan la empresa, en sus objetivos y en los mecanismos que usan para alcanzar sus objetivos. La máxima entre directivos de uno y otro tipo de organizaciones es idéntica: deseo por aumentar el valor de sus empresas. Pero no los medios:

- a. Los directivos de las empresas no familiares están impulsados por las finanzas. Están contentos con lo que poseen mientras el precio de las acciones o su rentabilidad siga subiendo.

Además el sistema ha enfatizado esta realidad aumentando la presión en estas firmas para producir un crecimiento indiscutido de los resultados. Prueba de ello es la evolución de la política retributiva entre los directivos de las empresas no familiares más influyentes: actualmente, el 80% de su retribución se percibe como pago por incentivos y están sujetos a penalizaciones si no cumplen los objetivos fijados. Hay urgencia para crecer con rapidez.

- b. Por su parte, los directivos de las empresas familiares están profundamente y personalmente vinculados al negocio y su misión. Para estos, la empresa representa una atesorada institución que tiene la intención de mantener a la familia, empleados y otras partes interesadas ahora y en el futuro. Es algo que se debe cuidar y alimentar: *“mi empresa es como un hijo para mí”*, manifiestan empresarios familiares consultados.

A consecuencia de lo anterior, su política financiera es más conservadora, sus ratios de endeudamiento son más bajos y tienen altos coeficientes de liquidez. Todo ello, sumado a la paciencia por lograr rentabilidad, conforma uno de los pilares de estas organizaciones y explica sus altas tasas de supervivencia en el exigente mercado actual.

Una vez descubiertos la filosofía y el *modus operandi* de uno y otro tipo de empresas, creemos relevante resaltar las diferentes acepciones del concepto rentabilidad mencionado en ambas ópticas con el objetivo de continuar justificando el funcionamiento de la empresa familiar frente al resto:

- a. Para las empresas no familiares, la rentabilidad se entiende como el beneficio comparado con los recursos empleados/invertidos para obtener esos beneficios. Una definición puramente económica.
- b. En el caso de las empresas familiares, el concepto rentabilidad se amplía y se cuenta en forma de sustanciales logros sociales o tecnológicos y la salud duradera de la empresa. Además, cuando una familia que se preocupa por su imagen pública es la que está al frente, la empresa intenta añadir la utilidad a la comunidad como parte de este concepto. Es decir, para estas firmas los beneficios e ingresos no son fines en sí mismos, sino el resultado de haber logrado estas otras prioridades.

Otro aspecto influenciado y beneficiado, según nuestro criterio, por la visión a largo plazo de los propietarios de las empresas familiares es la gestión de sus recursos humanos. En éstas se adopta una orientación más colectiva frente al individualismo de las empresas no familiares.

- a. Como presentábamos previamente, en las empresas no familiares los empleados son considerados como miembros de la empresa que trabajan para sí mismos en el sentido que su único aliciente es obtener buenos sueldos en condiciones cómodas y tener seguridad en el puesto de trabajo. En este caso se hace necesario burocratizar la relación entre empresa y empleados para asegurar que *también* están trabajando para la empresa ya que, éstos se comportan de una determinada manera con el fin de recibir una recompensa o evitar un castigo y raramente porque ese comportamiento sea gratificante.

Este individualismo es fuente de conflicto. Por un lado, los directivos ven a los empleados como meras herramientas para conseguir resultados y no como personas que necesitan ser cuidadas y preparadas para alcanzar un beneficio

duradero en la empresa. Por otro, y a consecuencia de lo anterior, este modelo de gestión reduce la fidelidad de los empleados hacia la empresa y aumenta las tasas de rotación provocando la preocupante *fuga de cerebros*.

- b. En la otra cara de la moneda, las empresas familiares adoptan una orientación más colectiva por un motivo principal: los directivos saben que la única forma de alcanzar la misión de la empresa pasa por contar con empleados motivados y fieles, dispuestos a usar su iniciativa en beneficio de la empresa. Así, y según demuestran diferentes estudios, las empresas familiares pagan más a sus empleados, los forman con mayor intensidad y los retienen por más tiempo. Todo ello nutre una actitud *win-win* (con la que todas partes ganan) en la empresa y fomenta la cultura de clan.

Para cerrar este apartado sobre las implicaciones que la perspectiva del *largoplacismo* tiene en el desarrollo de la actividad de las empresas analizadas en este trabajo, hemos creído interesante recuperar las conclusiones que los autores Miller y Le Breton-Miller (2006), tras una extensa investigación, recogieron como enfoques distintivos y frecuentes en las empresas familiares y sus correspondientes líderes: las cuatro C (ver anexo III).

### **2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR FRENTE A LA EMPRESA NO FAMILIAR.**

---

En este apartado buscamos presentar de manera las diferencias que se observan, más allá de las características desarrolladas en el punto anterior, en estos tipos de organizaciones empresariales en base a los trabajos de diversos teóricos consultados.

A nuestro parecer, estas diferencias podrían clasificarse en tres enfoques: dirección, gobierno y cultura.

#### **a) Dirección**

En este apartado hemos querido agrupar aquellas ventajas y desventajas relacionadas con la forma de ser y actuar de los directivos de estas firmas.

#### a. Ventajas

- I. Conocimiento y experiencia. La mayoría de las empresas familiares poseen un *know-how* particular que se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Éstos, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre/madre.
- II. Visión a largo plazo. Aspecto principal como fuente de ventaja competitiva, tal y como hemos desarrollado anteriormente.
- III. Unión y sentido de pertenencia. Para el/la fundador/a, su crecimiento personal y familiar está interrelacionado con el crecimiento de su empresa. Su vida está al servicio de la empresa. Condicionan su vida a ésta de la misma forma que un/a padre/madre brinda su tiempo y esfuerzos al bienestar de sus hijos.
- IV. Autonomía en la forma de actuar y financiarse. Los directivos sustentan esta autonomía asegurándose que el control de la propiedad del capital de la empresa recae sobre miembros de la familia, negando la participación de personas ajenas a la misma o cediéndoles participaciones mínimas poco representativas. Además, el hecho de que muchas de las empresas familiares no coticen en bolsa, las independiza financieramente al limitar el libre acceso de cualquier persona tanto a sus acciones como a su información.

#### b. Desventajas

- I. Dirección autocrática. Este estilo de dirección, tan característico de las empresas familiares, donde la voluntad del fundador se considera la suprema ley, trae consigo efectos negativos claros:
  - i. Rigidez y resistencia al cambio. El *know-how* desarrollado, gracias al tesón y esfuerzo de los fundadores, ha permitido el crecimiento y estabilidad de la empresa. Por este motivo son reticentes a introducir cambios en este *know-how* al implicar un vuelco en su filosofía y en

las prácticas que han establecido. Defienden que la empresa no necesita adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y que haciendo las cosas de la misma manera, se alcanzarán los resultados.

- ii. Anquilosamiento en el cargo. La autocracia genera sentimientos de superioridad y de imprescindibilidad provocando que los directivos quieran perpetuarse en el poder; exista una mayor resistencia a delegar y los procesos de sucesión se inicien en última instancia.

- II. Nepotismo. La desmedida preferencia que los directivos dan a sus parientes para ocupar puestos en la empresa, supone –en algunos casos– contar con miembros en la empresa sin las capacidades necesarias para desempeñar el cargo asignado. Es decir, el nepotismo acontece cuando se produce un dominio claro de las razones familiares sobre la lógica de los negocios: ¿Qué empresario contrataría para un cargo de responsabilidad a un empleado con escasa cualificación y productividad? Nadie, vendríamos a contestar. Pues bien, en las empresas familiares sí que ocurren estas situaciones que afectan en la actividad e imagen de la firma.

## **b) Gobierno**

A través de este punto de vista hemos querido recoger aquellas ventajas y desventajas relacionadas con el gobierno corporativo entendido no solo como un instrumento individual sino como un concepto más amplio donde incluimos, además de los principios y normas que regulan el diseño y funcionamiento de los órganos de gobierno, las relaciones entre las partes interesadas de la empresa familiar.

### **a. Ventajas**

- I. Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y agresivo, la flexibilidad adquiere una importancia capital. En este contexto, al hablar de flexibilidad nos referimos a una flexibilidad estructural; entendida como el conjunto de capacidades que permiten la adaptación de la estructura, los procesos de comunicación y la

toma de decisiones de una organización ante condiciones cambiantes de forma evolutiva (Volberda, 1996).

Las estructuras organizativas de las empresas familiares, en muchos de los casos, son menos jerárquicas y burocráticas que las no familiares, permitiéndoles así una mayor rapidez en la toma de decisiones al tener una estructura menos institucionalizada. Esta escasa institucionalización es fruto del alto grado de conocimiento mutuo entre las partes implicadas y dota al negocio de una envidiable agilidad comunicativa y, por ende, mayor eficiencia en la gestión.

- II. Confianza y comunicación. El solapamiento de los roles que adoptan los miembros de una familia directamente implicada en la gestión de un negocio, a menudo, genera una buena y fluida comunicación y una gran confianza entre las partes interesadas de la relación. Así, con estos ingredientes, se *cocina* una lealtad para con la empresa que convierte a las empresas familiares en un lugar de trabajo mucho más humano que la organización tipo de las no familiares. El negocio familiar actúa como una gran familia que cuida de los suyos; consideración demandada y valorada positivamente por el mercado.

#### b. Desventajas

- I. Sucesión. Creemos oportuno ubicar la sucesión o relevo generacional en la óptica del gobierno al entender que su implicación va más allá de un simple *cambio de cromos* directivo-directivo: afecta a todos los elementos que confluyen en la actividad empresarial en mayor o menor medida. En este apartado, nos limitamos a enumerarlo como una desventaja frente a las empresas no familiares ya que en el próximo capítulo será uno de los temas centrales donde se profundizará en consecuencia.
- II. Manipulación familiar. Hemos querido hacer hincapié en este concepto, estrechamente relacionado con la sucesión, al entender que la coacción que

progenitores/fundadores ejercen –siempre de buena fe– con sus descendientes tiene una relevante repercusión empresarial.

Esta manipulación se fragua, casi inconscientemente, desde la más temprana edad de los descendientes y llega a su punto más álgido cuando, en el momento en que éstos sienten la necesidad de definir su futuro profesional, los progenitores/fundadores influyen sobre ellos (llegando a obligar en algunos casos) para que encaucen su futuro al negocio familiar.

Entendemos que este hecho supone una desventaja frente a las empresas no familiares ya que, aquellos descendientes que sucumben a estas influencias y acceden a formar parte de la empresa familiar traicionando su verdadera vocación profesional, se convertirán en miembros frustrados, desmotivados e insatisfechos que ofrecerán un rendimiento por debajo de sus posibilidades.

- III. Indefinición estructural. En el desarrollo previo de las ventajas de las empresas familiares frente a las no familiares desde el punto de vista del gobierno, hemos alabado las estructuras de las empresas familiares en tanto en cuanto influyen a la hora de dotar de flexibilidad y rapidez al proceso de toma de decisiones. Ahora, por el contrario, criticamos su estructura por ser – en muchas ocasiones– confusa y desordenada. El motivo principal de esta indefinición estructural se halla en la simultaneidad de roles que algunos miembros de la familia desempeñan: han de ser directivos, a la vez que propietarios; al mismo tiempo padres, hijos o hermanos; incluso empleados.

Como consecuencia de lo anterior, la autoridad y las responsabilidades pueden ser imprecisas y poco claras. Al mismo tiempo, contar con un personograma más que con un organigrama dificulta la comprensión del engranaje de la empresa para todos aquellos ajenos al sistema familiar y que se incorporan a la firma.

- IV. Discordia familiar en el sistema empresa. Debido al contenido emocional de los vínculos que unen a los miembros de la familia, interpretar las acciones o comentarios de cada uno objetivamente puede llegar a resultar difícil en un

contexto de trabajo que, además, se ve agravado por el estrés laboral del momento.

A menudo los comentarios, actitudes, etc. suscitados en el día a día de la empresa se interpretan como si hubiesen sido manifestados en el ámbito familiar y se responden de igual forma. Estas actitudes y comportamientos crean confusión en el seno de la empresa familiar, conflicto de objetivos y, en general, un enrarecimiento del clima laboral y familiar que afecta progresivamente en el rendimiento de la empresa.

### c) Cultura

A continuación y en base al enfoque centrado en los valores que manifiestan uno y otro tipo de organización empresarial, enunciaremos las ventajas y desventajas observadas en la empresa familiar.

#### a. Ventajas

- I. Orgullo de pertenencia. Los miembros de la empresa familiar en su condición de propietarios y empleados de la firma, demuestran un sentimiento de pertenencia inherente que les lleva a primar el bien común frente al logro personal y, en la misma línea, aumentar su productividad intentando mejorar y aportar *todo y más* por la empresa. Este sentimiento se acentúa si la marca o razón social de la empresa lleva el apellido de la familia fundadora.

El orgullo de pertenencia es el sustento para que aspectos fundamentales como trabajo en equipo, motivación, creatividad e implicación crezcan en el núcleo de la empresa y adquieran carácter de ventaja competitiva frente a otras.

Las empresas no familiares, al contrario que las empresas familiares donde los miembros sienten orgullo de pertenencia de una manera natural, deben estimular y dedicar esfuerzos para cambiar la mentalidad de pago por desempeño de sus empleados.



- II. Virtudes y valores. Ambos derivan de unos principios que son los que definen y dan identidad a la familia fundadora. Pertenecen inalterables transmitiéndose, como si de un código genético se tratase, de generación en generación. Estos principios se traspasan de forma natural a través de la educación a los hijos y en el ámbito empresarial, se contagian principalmente a través del ejemplo de sus divulgadores.

En este sentido, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE (2009) destacó cinco virtudes que se repetían en todas las empresas familiares exitosas:

1. Excelencia: afán de superación constante.
2. Trabajo: cultura del esfuerzo.
3. Iniciativa: capacidad para asumir riesgos.
4. Simplicidad: sencillez en su funcionamiento.
5. Austeridad: evitar gastos superfluos.

El coste de generar y mantener estas virtudes para las empresas familiares, de igual forma que ocurría en el apartado anterior, es nulo. Son elementos diferenciadores adquiridos de una manera innata gracias a las peculiaridades de este tipo de organizaciones. En el caso de las empresas no familiares, los valores que abanderan la actividad de la empresa vendrán determinados en gran medida por las convicciones y la forma de actuar de quien ostente el puesto de director general en ese momento. Así pues, hacer partícipe al resto de miembros de la empresa en estas firmas se presenta como un proceso costoso, largo y susceptible de cambio en el futuro en función de quien/es ocupe/n los cargos directivos.

- III. Preocupación por el cliente y la calidad. Si bien la orientación al cliente es una máxima que buscan empresas familiares y no familiares, creemos acertar al defender que son las empresas familiares las que mayor importancia otorgan a la consecución de esta máxima: la satisfacción del cliente es lo primero.

En este sentido y dada la actual tendencia consumista del mercado, creemos firmemente que esta *sobreorientación* al cliente es y será fuente de ventaja competitiva frente a empresas que ven números detrás de cada cliente en vez de personas.

b. Desventajas

- I. Conflictos emocionales. Las empresas son un terreno en el que las decisiones y estrés del día a día pueden afectar a las relaciones personales y laborales de los trabajadores. Esta consideración, en empresas familiares, se intensifica exponencialmente al contar con una cultura corporativa ligada a lazos de sangre insolubles que dificultan la diferenciación de los vínculos familiares con las relaciones empresariales y jerarquía de poder.

Estos conflictos merman la productividad de la empresa al tener que dedicar tiempo y trabajo a solucionar las tensiones generadas a fin de volver a un clima familiar y laboral positivo.

- II. Cuestionamiento del poder. En las empresas no familiares, por lo general, las decisiones y directrices que marcan la estrategia de la organización están supeditadas a la opinión y debate de un Consejo de Administración. Se reconoce el liderazgo del Director General pero se cuenta con mecanismos para evitar que la frase *“aquí se hace lo que yo digo”* dirija el porvenir de la firma.

Por el contrario, en la mayoría de las empresas familiares se tiende a idealizar y tratar como intocables a los fundadores. Este aspecto característico de su cultura corporativa conlleva, en nuestra opinión, un doble inconveniente: por un lado, conduce a la dirección autocrática de la empresa con las implicaciones negativas que ello supone y que hemos desarrollado con anterioridad; por otro, provoca la desilusión del resto de miembros de la empresa —en especial los designados como futuros sucesores— al no tener en consideración las sugerencias e ideas que se proponen con el fin de buscar la mejora continua y adaptarse a las nuevas imposiciones del mercado.

## 2.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

---

A colación de los datos arrojados en la introducción a este trabajo, tomaremos este apartado como un escaparate de evidencias y cifras que faciliten al lector la contextualización de las empresas familiares en España y añadan sentido al estudio singular de este tipo de empresas tan relevantes en nuestra economía.

*“Las empresas familiares son la columna vertebral de la economía española”*, de esta forma se pronunciaba D. Javier Moll, Presidente del Instituto de Empresa Familiar (IEF), en una de sus intervenciones en el XVIII Congreso Nacional de la Empresa Familiar celebrado a fines de octubre del presente año. Esta afirmación está basada en los datos que enumeramos a continuación, recogidos en un exhaustivo informe elaborado por la Red de Cátedras Universitarias de la Empresa Familiar y el IEF a partir de una muestra extrapolable de 142.000 firmas:

1. 9 de cada 10 empresas en España son familiares. Representan el 90% del sector privado del tejido empresarial español con 1,1 millones de compañías.
2. 7 de cada 10 empleos que se crean en el sector privado provienen de empresas familiares. En España, las empresas familiares generan 7 millones de empleos directos.
3. Las empresas familiares españolas son responsables del 60% del Valor Añadido Bruto (VAB), lo que supone cerca de 262.000 millones de euros.

El peso de estos datos es incontestable: las empresas familiares son el corazón de nuestra economía y como tal, hemos de cuidarlas. En este sentido, el Parlamento Europeo aprobó la resolución -P8\_TA(2015)0290- en la que se insta a los Estados Miembros a avanzar en el reconocimiento de la empresa familiar y adoptar medidas que favorezcan su desarrollo y así intentar evitar, en el caso concreto de España, el cierre anual de 150.000 empresas familiares que provocan la pérdida de 600.000 puestos de trabajo.

Como muestra final, presentaremos los números de las diez empresas familiares españolas que tienen el honor de formar parte del índice de las 500 compañías familiares con mayores ingresos del mundo (ver anexo IV), elaborado por el Centro de

Empresas Familiares de la Universidad de St. Gallen (Suiza) en colaboración con el Centro de Excelencia EY. Estas empresas españolas, respaldadas por reconocidos grupos familiares, suman una facturación total de 107.400 millones de dólares y emplean a 561.425 personas.

### 3. RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

---

En este capítulo desarrollaremos los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares y abordaremos, en apartados posteriores, dos de éstos: sucesión y conciliación de la vida familiar y laboral.

En primer lugar querríamos justificar al lector nuestra decisión al optar por profundizar en estos dos retos y no en otros. La elección del primer reto a estudiar, la sucesión o continuidad generacional, tiene su base en la unanimidad hallada tras la revisión de diferentes obras de los autores especializados en este contexto académico. Por su parte, el por qué del análisis de la conciliación de la vida familiar y laboral tiene su motivación en dos argumentos: la propia experiencia y la curiosidad por conocer cómo las políticas de conciliación pueden mejorar la salud de las relaciones entre los miembros de una empresa familiar.

Tomaremos como punto de partida la publicación del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en relación a los que, según sus conocimientos y resultados de los últimos sondeos realizados, son los retos que las empresas familiares deben afrontar en la actualidad: continuidad generacional; incremento de su dimensión; profesionalización; permanente innovación tecnológica e industrial; internacionalización.

1. Continuidad generacional (Sucesión). Sobrevivir es el principal reto de cualquier empresa, sea o no familiar. Partiendo de esta base, en el caso concreto de las empresas familiares se observa una dificultad añadida a la hora de hacer frente a este reto: la sucesión del fundador y las consecuencias que conlleva tanto para empresa como familia. Este escollo queda demostrado en datos como los que presenta el IEF a raíz de sus últimos estudios. Únicamente el 50% de empresas familiares alcanza la segunda generación; escasamente el 15% sobrevive a la

tercera generación y únicamente un 1% continúa su actividad en generaciones posteriores. En esta misma línea y como complemento a lo anterior, recogemos que la vida media de una empresa familiar es de 25-30 años mientras que el resto de organizaciones alcanzan una vida media de 40-50 años.

¿A qué se deben estos elevados niveles de mortandad empresarial? En apartados posteriores pondremos de manifiesto sus causas y los remedios a adoptar.

2. Incremento de su dimensión. Por lo general y tal y como hemos presentado durante los capítulos anteriores en varias ocasiones, la mayoría de empresas familiares en España son PYMES. Caeríamos en un error al entender esta característica como propia de este tipo de empresas; lo cierto es que la demografía de la empresa española demuestra que más del 90% de nuestras organizaciones son PYMES o microempresas.

Ahora bien, por su naturaleza y cultura empresarial, las empresas familiares ven limitado su desarrollo –a nuestro parecer– por tres factores: el miedo al acceso a mecanismos de financiación que pudieran diluir la propiedad de la empresa (Ej.: emisión de acciones); la aversión a contraer deuda por temor a incumplir los compromisos financieros y perder el control de la empresa; y la desconfianza de emplear a personas ajenas al entorno familiar.

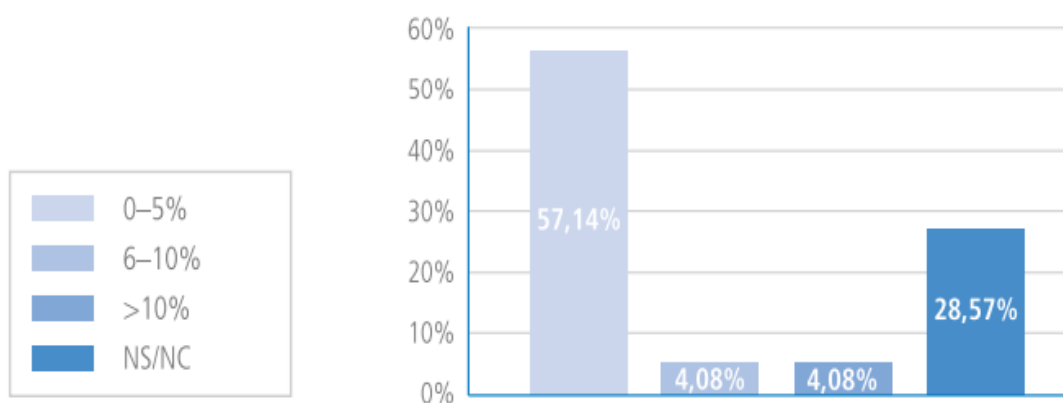
3. Profesionalización. La cultura de aquellos negocios que denominamos profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y de procesos formales como: fijar metas y reglas claras, valorar el desempeño y la ética de los empleados, contratar y remunerar personal en función de sus capacidades y contribución a la firma. La mayoría de empresas familiares flaquean en alguno(s) de esto(s) procesos(s) lo que les conduce a lograr niveles de desempeño más bajos de los que, por sus posibilidades, pudiesen alcanzar. En este sentido, autores como John A. Davis (2009) defienden que la profesionalización de las empresas familiares debe sustentarse sobre seis pilares (ver anexo V).
4. Permanente innovación tecnológica e industrial. España es uno de los países de la Unión Europea con menor productividad, sin embargo según datos publicados por

la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la media de horas anuales trabajadas en nuestro país es de 1.699, muy por encima de Francia (1.489) y Alemania (1.362). Uno de los motivos de esta productividad tan baja, que no el único, se encuentra en la escasa inversión en tecnologías de la información y conocimiento (TIC) por las empresas españolas.

En esta dirección, las empresas familiares ven frenados sus procesos de innovación por factores como las restricciones de financiación y la carencia de las habilidades técnicas necesarias por parte de los miembros del grupo familiar. A pesar de lo anterior, los estudios de finales de los años noventa reflejan que el porcentaje de empresas familiares que realizan actividades en I+D es superior al de las no familiares. Este dato se explica por la cercanía de este tipo de empresas con su capital humano, su flexibilidad y horizontalidad organizativa.

Revisando estudios similares más actuales, nos encontramos con el *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*, dirigido por D. Carlos Pursals, donde se consultaba a las empresas (socios) del IEF, entre otras: “¿Cuál es, aproximadamente, su porcentaje de inversión en I+D+I sobre el total de ventas?”

**Gráfico 3.1: Porcentaje de I+D+I sobre el total de ventas**



**Fuente:** Pursals, C. (2014)

De estos resultados, se desprende que el grueso de las empresas familiares en España dedican valores entre el 0 y el 5% a I+D+I. Asimismo, se observa una tendencia alcista en lo que a inversión en TIC se refiere, manifestada en empresas donde su inversión supera incluso el 10% sobre el total de sus ventas.

Este considerable aumento está estrechamente relacionado con la existencia de un mercado cada vez más globalizado donde la innovación tecnológica e industrial adquiere una importancia capital. Las empresas familiares necesitan salvar sus obstáculos financieros para continuar aumentando progresivamente sus inversiones en TIC con el objeto de ganar eficiencia en el desarrollo de su actividad y competitividad.

5. Internacionalización. En la última década la propia globalización a la que aludíamos en el punto anterior ha provocado una reducción de la cuota de mercado nacional de las empresas españolas ante la llegada de competidores extranjeros, motivando a nuestras firmas a la búsqueda de nuevos mercados.

Este proceso natural y *casi obligatorio* presenta mayor complejidad en la mayoría de las empresas familiares. En primer lugar, las decisiones de expansión son costosas y *chocan* con las restricciones de financiación de estas firmas. Por otro, es muy común que la actividad de la empresa familiar esté arraigada a un entorno social y territorios concretos que los equipos directivos familiares no quieren o no están capacitados a abandonar.

Estos impedimentos deben ser abordados por las empresas familiares para asegurar su longevidad en el mercado. El proceso de globalización comenzó a rodar y nunca parará. Sobreponerse al miedo inicial de comenzar este proceso y aprovechar la tecnología disponible (¿Qué no se comercializa hoy en día a través de Internet?), puede suponer la obtención de mayores rentabilidades y alargar el natural ciclo de vida de la empresa.

### 3.1. SUCESIÓN

---

La sucesión en la empresa familiar es un proceso vital para la continuidad del proyecto empresarial. A las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, en el caso concreto de este tipo de organizaciones, se añade la repercusión de las emociones y sentimientos que se generan durante la preparación, diseño y ejecución del plan de sucesión entre los miembros familiares implicados.

En el caso de algunas empresas familiares donde el predecesor o sucedido es la base sobre la que se sustenta todo un grupo familiar, las consecuencias del proceso son significativas. No obstante, la sucesión no debe entenderse como un motivo de desajustes económicos y emocionales, sino como un proceso natural. La trascendencia de este proceso, bajo nuestra opinión, no es una característica inherente a éste sino que está condicionada al éxito o no de la sucesión.

A lo largo de este apartado tomaremos una definición de sucesión como referencia; enumeraremos las posibles consecuencias negativas del proceso; desarrollaremos las pautas a seguir para lograr éxito en la sucesión; marcaremos las etapas del proceso y expondremos cómo elaborar un plan de sucesión que minimice su impacto en la empresa y en el seno familiar.

En el contexto que nos ocupa, entenderemos sucesión como un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). Este traspaso generacional puede generar impactos o consecuencias en la empresa familiar por su propia condición (Araya, 2011; Gallo, 1998):

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.

Las resistencias a la sucesión vienen determinadas más por el estilo de dirección de cada empresario familiar que por la preparación e idoneidad del sucesor. De este modo, los estilos de dirección más personalistas –los más comunes– tienden a ser más reacios a la sucesión que aquellos estilos más abiertos donde se facilita el proceso. Al hilo de lo anterior nos encontramos con otra fuente de resistencia por parte del fundador: el miedo a la retirada. Este miedo se fundamenta en la incertidumbre por su futuro (“*A mis años, ¿Qué será de mí?*”) y la pérdida de su rol de liderazgo.



La retirada tardía del fundador, además de generar costes extraordinarios a la empresa y desmotivar a su sucesor, supondrá una oportunidad perdida para dar ejemplo de lo que es ser un empresario previsor con sentido de empresa. En el plano personal, al alargar en exceso su retiro, puede haber perdido la posibilidad de sentirse útil con el desempeño de otros puestos de menor responsabilidad dentro de la empresa y de ser feliz con algunos de sus hobbies o en relaciones familiares, empresariales o comunitarias.

2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

Ante la existencia de varios candidatos (descendientes con el deseo de dirigir la empresa), el fundador se encontrará ante un dilema de difícil solución donde el trato igualitario propio de la familia y extensible al ámbito de la propiedad no le será de utilidad para seleccionar al sucesor más idóneo sin desestimar a otros. A pesar de que los hijos sean iguales como tales, sus perfiles de competencias y cómo éstos encajan con el perfil ideal del sucesor serán distintos.

Este proceso de selección de sucesor debe atender a aspectos racionales y lógicos y, si fuese posible, debe ser llevado a cabo por agentes externos a la empresa y familia a fin de evitar tensiones hacia el fundador por aquellos descendientes que *no dan la talla* y les falta humildad para reconocer sus limitaciones.

3. Tensiones entre los mismos herederos por la elección de sucesor por el fundador. El sucesor puede esperar algunas tensiones procedentes de familiares que todavía no hayan asimilado su condición de desestimados. Estas tensiones, desde nuestro punto de vista, pueden generarse por dos vías: envidia y justicia.

Por la vía de la envidia, estas tiranteces se originan de una manera natural y vienen a demostrar un sentimiento de inferioridad por aquellos que la desarrollan. En este sentido, el fundador no es parte responsable y su papel debe limitarse a actuar de *pater familias* reforzando la confianza de los descendientes desestimados.

En cambio, si el fundador no ha velado por fijar unos requisitos profesionales y razonables para el proceso de selección y el nombramiento de su sucesor se entiende por las partes implicadas como un trato de favor, las relaciones familiares entre fundador, sucesor y los descendientes rechazados se verán afectadas al considerar este nombramiento como un hecho injusto y no fundamentado. Aflorarán sentimientos de agravio comparativo, desconsideración e incluso rechazo que generarán un clima de desconfianza nada deseable.

Una vez centradas las posibles consecuencias, revisamos la literatura académica para esclarecer qué maniobras deben acometer las empresas familiares para afrontar el proceso de la sucesión con éxito, destacando las siguientes:

**a) Diseñar un protocolo familiar como instrumento de apoyo al relevo generacional.**

Como hemos desarrollado en capítulos anteriores, una de las características diferenciadoras de las empresas familiares frente a las no familiares es la superposición de los sistemas empresa, familia y propiedad durante el desarrollo de su actividad. El proceso de sucesión acrecienta los conflictos que tienen su origen en las debilidades de esta consideración, por lo que se hace necesario contar con instrumentos que contribuyan a su solución como el protocolo familiar.

El protocolo familiar se define como aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa o empresas de la familia y con el patrimonio familiar (Gallo y Amat, 2004). Su desarrollo se vuelve especialmente importante en periodos de transición generacional donde mantener un continuo diálogo, aclarar y revisar las *reglas del juego* entre las partes interesadas es fundamental.

La dimensión y características propias de la empresa familiar definirán su protocolo familiar. Ahora bien, hay ciertos aspectos comunes que deben incluir (Gallo y Amat, 2004):

1. Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.
2. Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
3. Objetivos, funciones, composición, normas de funcionamiento y criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.
4. Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad.
5. Políticas y normas que afectan a los familiares que quieren incorporarse a la empresa familiar. (Requisitos de entrada, procesos de selección,...).
6. Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar. (Política de retribución, criterios para la evaluación del desempeño,...).
7. Política de sucesión.

El éxito en la redacción y puesta en marcha del protocolo familiar dependerá de la actitud constructiva y positiva de las partes implicadas (empresa, familia, propiedad); de una comunicación eficaz entre sí; y la existencia de una estructura formalizada que permita la resolución de los problemas y retos que se planteen. La sucesión, considerado como el reto más crítico al que las empresas familiares deben enfrentarse, será menos lesiva en organizaciones que cuenten con un protocolo familiar bien definido que les guíe a lo largo del proceso.

#### **b) Fomentar órganos de gobierno que faciliten la transición generacional.**

Una de las fórmulas recomendadas para alcanzar el éxito en el relevo generacional de las empresas familiares es la creación de dos órganos de gobierno: el consejo de administración y el consejo familiar. A través del consejo de administración –enfocado en el sistema empresa– se formulan estrategias, se canalizan conocimientos y por encima de todo, se actúa como escuela de formación para el sucesor. Por su parte, el consejo familiar –enfocado en el sistema familia– es el foro donde la familia atiende, valora y decide sobre aquellos aspectos de la empresa que le afectan.

Las empresas familiares de primera y segunda generación, por lo general, tienden a desarrollarse sobre estructuras poco profesionales con alta dependencia del líder o top.

En éstas, los conflictos se transmiten de un sistema (empresa) al otro (familia) por sus vasos comunicantes al no disponer de una estrategia familiar clara que logre separar los problemas de la familia y de la empresa. Por este motivo, el proceso de sucesión en las organizaciones sin los órganos de gobierno citados anteriormente se torna mucho más complejo al comprometer y tener implicaciones en ambos sistemas.

Bajo este punto de vista, las motivaciones para la creación del consejo de administración se basan en su papel para coordinar una simbiosis entre varias generaciones diferentes; facilitar la formación de las siguientes generaciones; acrecentar la ilusión de los miembros de la familia por trabajar en la empresa y clarificar los aspectos relativos a la esfera empresarial y familiar. Asimismo, en el caso del consejo familiar, las razones para su instauración pasan por su labor en la definición de los requisitos que debe cumplir el futuro sucesor; el trato económico, empresarial y familiar del predecesor o sucedido y la elección del momento y la forma de iniciar el proceso de sucesión (Zugaza, 2004).

### **c) Preparar a los sucesores, desarrollar la organización y completar las relaciones familia-empresa.**

La preparación de sucesores debe sustentarse sobre dos actitudes: en primer lugar, la actitud de no caer en el nepotismo y ser conscientes que para que el sucesor acometa las futuras responsabilidades, necesita desarrollar y demostrar capacidades suficientes. En segundo lugar, la actitud de respetar la libertad de elección de las personas, sin presionar o encauzar la vida de quienes no están profesional o anímicamente preparados para reemplazar al fundador. Así pues, la debida preparación de sucesores por parte de sus predecesores y empresa familiar en un sentido más amplio, gira en torno a una máxima: capacitar al sucesor para que actúe con auténtica libertad.

Por preparación de sucesores entendemos el proceso de desarrollo de cualidades para la profesión de dirigir una organización que opera en unos negocios concretos y que tiene peculiares relaciones con una familia propietaria (Gallo, 2004). Según este autor, esta formación debe abarcar tres aspectos básicos a los que, bajo nuestra opinión, habría que añadir un cuarto:

1. Comprender los mercados en los que tiene actividad la empresa y cómo se opera en ellos.

Esta comprensión abarca el conocimiento de los pormenores de la empresa (productos, tecnología, costes,...); de los hábitos y características de los consumidores y de la competencia. El fin reside en lograr identificar cuáles son las ventajas competitivas de la empresa familiar, asignándoles responsabilidades en funciones consideradas como fuente de ventaja competitiva, y cuáles son las de sus competidores con los que hay que disputarse el mercado.

2. Saber dirigir.

La capacidad de dirigir se basa en poseer aptitudes en la dirección de empresas y, especialmente, en la preparación para diagnosticar situaciones, simplificar problemas complejos, gestionar eficazmente los recursos y motivar a las personas implicadas en la consecución de objetivos realistas y atractivos.

3. Estar personalmente comprometido con toda la organización.

El objetivo de este aspecto de la formación es conseguir que empresa y sucesor alcancen un contrato psicológico que conduzca a que el sucesor sienta la empresa como suya y dedique lo mejor de sí mismo para su buen funcionamiento.

4. Confiar en el proceso.

La adecuada formación de un miembro junior (por lo general, 2ª generación) para que actúe en la responsabilidad de dirección puede requerir diez años y, a su vez, el periodo en el que el sucesor y sucedido conviene que trabajen juntos puede prolongarse con facilidad durante cinco años (Gallo, 2004). Así pues, se pueden llegar a necesitar alrededor de quince años para que el predecesor o sucedido *enseñe a hacer* a su/s sucesor/es y tenga la seguridad de dejar la empresa en buenas manos.

Durante este tiempo, tanto sucesor como sucedido asumen unos costes de oportunidad. El primero, al renunciar a otras alternativas laborales fuera de la

empresa familiar y el segundo al ser quien más tiempo dedica al proceso en vez de estar trabajando en la empresa.

A continuación desarrollaremos la influencia de la organización de la empresa familiar a la hora de facilitar el proceso sucesorio. Esta facilitación está estrechamente relacionada con el nivel de evolución de los tres componentes de la organización: estructura de responsabilidades, sistemas de alta dirección y órganos de gobierno.

Por lo general, las empresas familiares muestran una segmentación de la organización basada en unidades funcionales de estructura como producción, comercial y administración. Asimismo, las personas al frente de estas unidades ejercen una autonomía acomodada al estilo del fundador en vez de dedicarla a prepararse a la evolución de los productos, mercados y tecnologías. Ambos hechos ponen de manifiesto que el management de las empresas familiares está *hecho a medida* del fundador y esta realidad, en el contexto de un proceso de sucesión, entorpece la inclusión del sucesor y la salida del fundador.

En este sentido y a fin de eliminar el germen del fracaso que conlleva esta situación en el proceso de sucesión, la empresa familiar debe progresar organizativamente a través de (ver anexo VI): la generación de poder, la formalización de los sistemas de dirección y el desarrollo de los órganos de la empresa (Gallo, 2004).

Por último y no por ello menos importante, hemos de ser conscientes que la sucesión también supone un cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y empresa. Esta nueva situación, salvo que se gestione adecuadamente a través de herramientas como el protocolo familiar –citada previamente–, afectará a fortalezas de las empresas familiares como la unidad y compromiso, al interaccionar un mayor número de personas entre ambos sistemas (empresa y familia) y, por ende, aumentar las posibilidades de que sus intereses entren en conflicto.

Llegados a este punto, conocemos qué consecuencias pueden acarrear una sucesión indebidamente planificada y qué medidas pueden adoptar las empresas familiares para allanar el camino hasta la definitiva retirada del fundador. Así pues, nos faltaría una pieza por encajar: cuándo y cómo desarrollamos el proceso sucesorio. Según los autores

revisados, nos encontramos con cuatro etapas o fases bien diferenciadas que desarrollamos a continuación enumerando su objetivo (i.), duración (ii), protagonismo (iii) y coste (iv).

#### 1. Planificación de la sucesión.

- i. Diseño de la hoja de ruta del proceso y definición del perfil idóneo del sucesor.
- ii. Su duración es muy variable. Se aconseja comenzar a trabajar en este sentido, como muy tarde, cuando el fundador alcanza los sesenta años.
- iii. El fundador es el gran protagonista ya que será él quien señale el proceso que seguirá su propia sucesión.
- iv. Los costes incurridos en este momento son mínimos puesto que se limitan al tiempo invertido por fundador, familiares y colaboradores en el proceso.

#### 2. Preparación del sucesor.

- i. Búsqueda y elección del candidato que sucederá al fundador en base al perfil de idoneidad diseñado anteriormente.
- ii. La duración dependerá de lo alejado que esté el perfil real del sucesor con el perfil diseñado. Como rezan algunos autores, adquirir los conocimientos necesarios y el rodaje práctico para desempeñar el cargo puede suponer alrededor de quince años de formación. En cambio, otros autores emplazan este proceso a tres o cinco años vista.
- iii. El principal protagonista de esta fase es el sucesor aunque el fundador, por sus implicaciones, está muy presente.
- iv. Los costes asociados a la preparación del sucesor son económicamente considerables (por los costes de formación y tiempo invertido) y emocionalmente significativos (desánimo de sucesor) si se frena el proceso en este instante.

### 3. Traspaso del fundador al sucesor.

- i. Transferencia de la empresa de una generación a otra. Al final de esta etapa, el sucesor deberá estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo rol en la familia.
- ii. La duración dependerá de las facilidades que la empresa familiar haya desarrollado. Por norma general, en empresas familiares grandes y complejas el traspaso se alarga hasta los tres años; en PYMES no supera el año.
- iii. El protagonismo es compartido entre sucesor y sucedido quienes coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, esto es: el sucesor adquiere importancia a medida que el predecesor la pierde.
- iv. La inversión a estas alturas del proceso en esfuerzos, tiempo y dinero es altísima y una *marcha atrás* en este punto tendría un efecto nefasto para otros intentos sucesorios.

### 4. Retirada del empresario.

- i. Consecución de la efectiva sucesión: el fundador deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa.
- ii. La duración dependerá de las resistencias del fundador para abandonar la empresa. Se recomienda que la edad máxima de retiro no supere a los setenta años.
- iii. El protagonista único es el fundador, necesitando el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de su status empresarial.
- iv. Los costes económicos, emocionales y de oportunidad alcanzan su máxima contribución. Interrumpir el proceso en esta fase final generaría un caos con repercusiones empresariales y familiares que supondrían un lastre durante tiempo.

A modo de resumen y para concluir el desarrollo del reto de la sucesión en las empresas familiares, nos pareció oportuno compartir el proceso de sucesión que recomienda llevar a cabo una consultoría de la relevancia de Deloitte (ver anexo VII). Esta decisión



atiende a dos motivos: en primer lugar, por aportar credibilidad a nuestra exposición al coincidir su proceso, mayoritariamente, con lo recogido en este trabajo; y por incluir un interesante concepto a estudiar, el Plan de Contingencia. El Plan de Contingencia se entiende como un *plan B* que contempla los diferentes escenarios que pueden presentarse para la empresa y familia (fallecimiento inesperado de fundador, salida del sucesor para emprender otros proyectos,...) y cómo se debería desarrollar el proceso de sucesión en cada uno de ellos.

### 3.2. CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL

---

Nos sorprendió que en las investigaciones académicas sobre los retos o desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares, se le prestase poca atención a la conciliación de la vida familiar y laboral. Bajo nuestro punto de vista, es un aspecto a tener muy en cuenta –en la actualidad y en el futuro– ya que los cambios experimentados en las relaciones sociales, familiares y laborales conllevan la necesidad de generar entornos laborales estructurados para dar respuesta a estas nuevas realidades.

Esta nueva configuración está íntimamente relacionada con la adopción de políticas conciliadoras por parte de las empresas para evitar, en la medida de lo posible, la gestación de conflictos entre la vida familiar y laboral que incidan negativamente en la productividad empresarial y desarrollo personal de los trabajadores.

Para comenzar con la exposición de este *nuevo desafío* para las empresas familiares, partiremos de la definición del concepto recogida en una publicación del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad: “...En un sentido amplio, se refiere al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para sí. Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.”.

Este desafío adquiere mayor envergadura en el ámbito de las empresas familiares donde los conflictos por ambigüedad de roles y la falta de separación entre los sistemas empresa y familia conforman una importante barrera a superar en materia de conciliación. Para salvar ésta –y el resto de barreras que se presenten– las empresas

deben desarrollar el proceso de conciliación sobre una serie de pilares o *facilitadores* que sustentan el resto de acciones:

1. Liderazgo. La actitud de la dirección es fundamental a la hora de implantar las diferentes políticas de conciliación al ser quienes deben promover y abanderar el proceso. Asimismo, su papel no ha de limitarse a lo anterior sino que han de participar y beneficiarse de las mismas a fin de servir de ejemplo para el resto de los miembros de la organización, convirtiéndose así en los primeros preceptores de sus políticas.

Cabe mencionar que la acción de este *facilitador* se intensifica si la mujer ocupa puestos directivos al demostrar una mayor conciencia de la necesidad de conciliar en la empresa.

2. Oportunidad. En la actualidad existe un contexto muy favorable para el desarrollo de medidas conciliadoras en las empresas debido, principalmente, a dos motivos: el apoyo de las instituciones gubernamentales y la mejor percepción de clientes y consumidores por aquellas empresas que incorporan estas políticas.
3. Estrategia. Aquellas empresas con una estrategia de implantación de estas políticas apoyada presupuestariamente y con un grado de responsabilidad e implicación alto de los directivos de la organización, ayudará a clarificar y acelerar las ventajas que suponen para la plantilla y empresa.
4. Cultura. Apostar por una cultura de conciliación frente a la cultura del presencialismo imperante en las empresas españolas, será el vehículo idóneo para la adopción de medidas conciliadoras.

De este modo, las empresas –familiares y no familiares– y sus miembros se aprovecharán más fácilmente de las ventajas que genera la adopción de políticas de conciliación. A continuación, diferenciaremos estas ventajas o beneficios desde los puntos de vista de la empresa, de las personas que la integran (miembros) y del progreso social.

## a) Empresa

1. Mejora del clima familiar y laboral. La existencia de políticas de conciliación favorece el llamado *salario emocional*. Éste se define, en gran parte, por la calidad de vida privada de cada uno de los miembros de la empresa. Podemos entenderlo como otra forma de compensar a los trabajadores que, a la postre, fomenta un mejor clima laboral aumentando su satisfacción y compromiso con la empresa.
2. Retiene y atrae el talento. Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral contribuye a retener a los empleados, considerados como el activo más importante de la empresa, ya que su coste de oportunidad ante un hipotético abandono es mayor por la posibilidad de no poder disfrutar en otra organización de las ventajas que le brinda su empresa actual. Además, para la empresa, retener a sus empleados le permite reducir el índice de rotación del personal y sus costes derivados al no tener que destinar recursos en la selección y formación de nuevos trabajadores (Madrid, Empresas & Conciliación, 2007, p.63).

Asimismo, la conciliación atrae talento a la firma al ofrecer condiciones de trabajo más atractivas. Los beneficios emocionales son ese plus que seduce a los mejores profesionales.

3. Reduce el absentismo. El absentismo laboral es una práctica que cada año supone unos costes directos de 4.768 millones de euros a la Seguridad Social y de 4.503 millones de euros a las empresas por el abono de la prestación económica en los primeros días de baja (Adecco, 2015). Estos datos demuestran el perjuicio que supone esta práctica y la importancia de combatirla. Ser una empresa flexible y con una buena política de conciliación es una forma de combatirla al hacer posible que empleados con obligaciones personales como el cuidado de menores o adultos dependientes, no se vean forzados a elegir entre éstas o incurrir en situaciones de absentismo laboral.

De igual modo, la reducción del absentismo está directamente relacionada con la reducción de los costes de sustitución y reincorporación en la medida en que

disminuyen las ausencias prolongadas de empleados (Madrid, Empresas & Conciliación, 2007, p.63-64).

4. Mejora de la imagen corporativa. Como hemos comentado en otros capítulos, las estrategias en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) son cada vez más influyentes y valoradas por los consumidores. Fomentar una imagen de empresa que favorece la conciliación, elemento destacado de la RSC, se traducirá en la lógica de la demanda como un elemento diferenciador frente aquellas empresas que no han desarrollado estas políticas.
5. Aumenta la productividad. Las políticas de conciliación en la medida en que consiguen mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados, retienen y atraen a los profesionales más talentosos y reducen su absentismo, tienen un efecto positivo en la productividad medida como la producción que se genera en promedio por cada hora de trabajo.

Queda patente que esta ventaja es fruto de las complementariedades e influencias del resto. Es la consecuencia final del desarrollo de medidas conciliadoras que aun siendo pensadas a favor de los trabajadores, han demostrado que tienen indefectibles consecuencias en la actividad empresarial. De esta manera damos validez a la afirmación que defendía que los resultados en el trabajo no dependen sólo de las características personales de los individuos, sino de cómo se perciba la atmósfera o clima de la organización en la que éstos se encuentran inmersos (Lewin *et al.*, 1939).

#### **b) Personas (miembros)**

1. Autorrealización y crecimiento personal. Gracias a estas políticas de conciliación, los empleados tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades (ocio, seguridad económica, proyectos personales,...) convirtiéndose en personas completas y comprometidas con aquello que les provee estas oportunidades: la empresa.
2. Tiempo y vida familiar de calidad. Medidas conciliadoras como la implantación de la jornada europea, la creación de una bolsa de horas, puestos de trabajo compartidos,... permiten disponer del tiempo y el estado necesarios para que los empleados disfruten de sus familias e intimidad.

3. Enriquecimiento interpersonal. El ser humano es un animal social y como tal, necesita relacionarse. Las mismas prácticas comentadas anteriormente permiten, a su vez, que los empleados dediquen el tiempo que estimen oportuno para cuidar sus relaciones sociales, desarrollar amistades, etc. La falta de este bienestar social está relacionada con la aparición de enfermedades psicológicas (depresiones, trastornos de la personalidad,...) por lo que conviene prestarle especial importancia.

### **c) Progreso social**

1. Aumento de maternidad y paternidad. La falta de estabilidad por la actual coyuntura económica y la escasa proliferación de medidas conciliadoras en sus puestos de trabajo, lleva a retrasar el momento de formar una familia. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) la edad media de maternidad (ver anexo VIII) ha evolucionado desde los 28,5 años en el año 1976 a situarse en los 31,8 años en el año 2014; en la misma línea, el número de nacimientos se registraba en 677.456 (año 1976) y los últimos datos recogen una cifra de 426.303 (año 2014).

En este sentido entendemos que la incorporación de unas políticas conciliadoras en el grueso de las empresas españolas, más allá de las medidas de obligado cumplimiento en esta materia (permiso de maternidad, permiso de paternidad, lactancia y reducción de jornada), facilita iniciar el proyecto de vida familiar y contribuye a evitar el envejecimiento de la población equilibrando el sistema.

2. Aumento de la integración y la solidaridad intergeneracional. La liberación y mayor flexibilización del tiempo disponible permite una adaptación de horarios y un mayor tiempo compartido entre los miembros de la familia, facilitando la convivencia y la socialización de los niños tanto por parte de sus padres como por la de abuelos y abuelas, depositarios de conocimientos y tradiciones de gran valor familiar y social (Madrid, Empresas & Conciliación, 2007, p. 59). Esto es, tener tiempo para los tuyos. Con jornadas laborales rígidas sin medidas conciliadoras, los empleados con obligaciones familiares como el cuidado de niños o adultos dependientes deben *externalizar* su atención (como ejemplos: actividades extraescolares en el caso de los niños y residencias o cuidadoras para los adultos dependientes) con la

repercusión emocional y económica que conlleva ser incapaces de dedicarse plenamente a ellos.

3. Activación de la vida comunitaria y asociativa. La participación en asociaciones, voluntariados y demás organizaciones comunitarias es escasa. Al hilo de lo anterior, la aplicación de políticas de conciliación en el tejido empresarial español posibilita la participación en estas esferas –tan importantes y necesarios actualmente–. Una participación que, sin duda, redundará en beneficio de toda la sociedad.
4. Igualación efectiva entre hombres y mujeres. Una de las principales razones por las que surge el problema de falta de tiempo en las familias y la necesidad de conciliar se debe a la incorporación de la mujer al trabajo asalariado: uno de los cambios sociales y laborales más importantes de las últimas décadas en España. Por nuestra cultura, las mujeres han sido –y en la mayoría de casos continúan siendo– las encargadas de asumir casi en solitario las responsabilidades familiares y domésticas. Este hecho les genera una *doble jornada* (laboral-doméstica) que influye negativamente en su calidad de vida.

Según el Instituto de la Mujer (ver anexo IX) las mujeres dedican al hogar y la familia 4 horas y 7 minutos frente a la hora y 54 minutos de los hombres. Si sumamos a estos datos una jornada laboral tipo de 8 horas, la necesidad de conciliar y equiparar el papel de la mujer y el hombre se hace evidente. Tanto las políticas públicas de conciliación como las adoptadas dentro de la empresa afianzan los valores sociales que sostendrán la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en generaciones venideras.

Una vez conocidos los beneficios que implican la conciliación y qué *ingredientes* facilitan su adopción, nos centraremos en conocer los ámbitos donde las empresas pueden desarrollar este tipo de medidas y enumeraremos, a modo de muestra, una serie de prácticas de conciliación con el fin de servir como inspiración al lector de este trabajo (ver anexo X). Cabe mencionar que el margen para aplicarlas estará condicionado por el sector de actividad y tamaño de la empresa:

- a. Flexibilidad en el tiempo de trabajo. Para poder llevar a cabo la efectiva conciliación de la vida familiar y laboral es necesario un cambio organizativo. Compartimos la opinión de diversos autores que defienden un modelo de organización basado en equipos multidisciplinares autogestionados donde se reduce o elimina el supervisor o mando medio (Cleland, 1996; Drucker, 1998). Entendemos que el hecho de que cada persona comprenda su influencia en el equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos de la empresa, genera un sentimiento de responsabilidad sin parangón. Esta misma responsabilidad será la que permitirá a los empleados responder a las necesidades del hogar sin afectar a su rendimiento laboral.

Más allá de lo anteriormente expuesto, relacionado con una nueva política de gestión de recursos humanos, existen otras medidas más fáciles de incorporar e igualmente favorables para generar más margen que permita organizar los tiempos que los empleados asignan a sus vidas laborales y personales. En este caso hablaríamos de prácticas relacionadas con la flexibilidad de horarios (bolsas de horas de trabajo, disponer de un espacio de 30 minutos para entrar o salir del trabajo,...); con la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o de utilizar un puesto de trabajo compartido y la flexibilidad en la distribución de vacaciones y días de permiso.

- b. Horarios que favorecen la conciliación. La racionalización de los horarios laborales debe fomentarse a fin de acercar la jornada laboral española a la jornada europea y beneficiarnos de sus demostradas ventajas. En este sentido favorecer el uso de la jornada laboral intensiva, la no celebración de reuniones a última hora o hacer no laborales los viernes por la tarde, serían prácticas relacionadas con este ámbito.
- c. Flexibilidad en el lugar de trabajo. En este contexto, se entiende por flexibilidad la no necesidad de realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El avance de las Tecnologías de Información y Conocimiento (TIC) brinda a las empresas y a sus empleados la oportunidad de incorporar medidas como el teletrabajo o videoconferencias que redundan en beneficiosas ventajas para todas las partes implicadas.
- d. Políticas de permisos/excedencias y servicios paralelos a la política salarial.

## 4. CASO PRÁCTICO: ESTUDIOS TÉCNICOS URBANOS, S.L.

---

En este capítulo asumiremos el rol de consultores de empresas familiares que, teniendo como referencia los retos que deben enfrentar este tipo de organizaciones, evaluarán la situación de una PYME familiar (ESTUDIOS TÉCNICOS URBANOS, S.L.), identificando y proponiendo soluciones a estos desafíos según la experiencia teórica asimilada durante el desarrollo de este trabajo.

Para su contextualización, presentamos las principales características de esta empresa familiar y los aspectos más importantes de su historia:

**Tabla 4.1.: Principales características (ESTUDIOS TÉCNICOS URBANOS, SL).**

Clasificación Nacional de Actividades Económicas	6832 - Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria 6920 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Forma jurídica	Sociedad limitada
Instalaciones	Oficina en planta alzada de 95 m2
Personal y estructura organizativa	Un director, dos contables y tres administrativos
Cartera de servicios	Administración de fincas
Clientes	Comunidades de propietarios de la provincia de Zaragoza

Fuente: SABI y elaboración propia.

Los inicios de esta empresa familiar se remontan a finales de los años 80, tiempo en el que D. Carmelo Santed Cebolla administraba comunidades de propietarios como complemento a su labor de empleado de banca. Desarrollaba su actividad con la ayuda de su esposa, D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Carmen Díaz Noriega y su cuñada, D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Amparo Corella Aguilar. Por su parte, D. José María Santed Cebolla trabajaba como jefe de obra de edificación en una empresa privada. En el año 1991, condicionados por la situación laboral de uno y otro hermano, D. Carmelo Santed Cebolla cedió su cartera de clientes (14 comunidades de propietarios) a D. José María Santed Cebolla y D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Amparo Corella Aguilar para que iniciasen su andadura en el sector. A partir de ese momento, la empresa creció bajo la mercantil ESTUDIOS TÉCNICOS URBANOS, S.L. gracias a la dedicación a tiempo completo de sus fundadores y al *boca a boca* de sus clientes.

En el año 1.999, la facturación de la empresa permitió la entrada de su primer hijo, D. Jorge Santed Corella, quien recibió formación en el seno de la empresa y la capacitó para continuar con su crecimiento. Precisamente fue él quien, en el año 2.006 y con la



idea de redistribuir la carga de trabajo, motivaría la incorporación del primer miembro ajeno a la empresa, D. Guillermo de la Aldea Abengochea. En su contratación, además de su profesionalidad y demostradas capacidades, pesó su relación con la familia al formar parte del grupo de amigos más íntimo de D. Jorge Santed Corella.

De la misma manera y gracias al estable crecimiento de su cartera de clientes, la empresa familiar pudo integrar a su organigrama en el año 2.012 a su segundo hijo, D. Raúl Santed Corella. A diferencia del primero, D. Raúl Santed Corella eligió su camino formativo con la idea e ilusión de formar parte de la empresa cuando sus números lo permitiesen. Finalmente y repitiendo la situación del año 2.006, la empresa familiar incorporó a su segundo miembro no familiar, D<sup>a</sup>. Paula Martínez Moreno, recomendada por la última incorporación (D. Raúl Santed Corella) en base a su formación, aptitudes y confianza que brindaba sus años de amistad.

A continuación, una vez situada la empresa, detallaremos su situación actual y el proceso de investigación que llevamos a cabo en nuestro papel como consultores.

En la actualidad, los fundadores de la empresa (D. José María Santed Cebolla y D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Amparo Corella Aguilar) *disfrutan* de 67 y 61 años de edad respectivamente. Su día a día cada vez es más pesado y sienten la necesidad de ceder la gestión de la empresa a sus sucesores. La incertidumbre por cómo dirigirán en su ausencia y el sentimiento de responsabilidad por sostener a cuatro familias con su pequeña empresa familiar, les hace vivir condicionados y sin libertad.

En cuanto a sus sucesores, D. Jorge Santed Corella y D. Raúl Santed Corella viven realidades distintas: el primero, ha caído en la rutina y sus esfuerzos se centran en su hija y mujer; el segundo, muestra interés por reconducir la situación laboral y familiar pero no dispone del asesoramiento y formación suficiente.

Por su parte, D. Guillermo de la Aldea Abengochea y D<sup>a</sup>. Paula Martínez Moreno muestran diferentes necesidades de conciliación con un denominador común: tiempo para ellos y sus familias.

Con estos antecedentes, desarrollamos nuestro proceso de investigación siguiendo la siguiente hoja de ruta:

1. Recogida de información. Se indagó en los pormenores de la empresa y sus miembros combinando métodos de investigación cuantitativos (autoevaluaciones) y cualitativos (entrevistas personales). De esta forma, obtuvimos una imagen clarificadora de la situación actual de esta empresa familiar.
2. Análisis de datos. En base a la información obtenida, se buscó el consenso entre las respuestas recogidas en nuestras investigaciones para dirimir resultados concretos con los que continuar nuestra labor.
3. Elaboración de conclusiones. En este punto, comparamos los retos de las empresas familiares expuestos en el capítulo anterior (continuidad generacional, incremento de su dimensión, profesionalización, permanente innovación e internacionalización y conciliación) con los resultados alcanzados en la etapa previa con el fin de identificar cuál es la posición de la empresa en cada uno de estos desafíos.
4. Desarrollo de un plan de actuación. Bajo nuestro criterio, formado por la revisión de la literatura académica y casos de éxito durante la redacción de este trabajo, planteamos una serie de medidas que buscaban mejorar la situación de la empresa frente a los retos que –en nuestra opinión– debía abordar.

## **1. Recogida de información**

Como introducíamos anteriormente, llevamos a cabo la recogida de información a través de autoevaluaciones y entrevistas personales.

Los modelos de autoevaluaciones utilizados (ver anexos XI a XVI) corresponden a una metodología de trabajo, configurada por el prestigioso consultor D. Gonzalo Gómez-Betancourt, que nos permite identificar si la empresa familiar objeto de estudio ha caído en las denominadas *trampas familiares* y, de ser así, encauzar su salida para evitar sus nefastas consecuencias. Estas autoevaluaciones se cumplimentarán por los fundadores

de la organización, D. José María Santed Cebolla y D<sup>a</sup>. María Amparo Corella Aguilar, siguiendo con las recomendaciones del autor.

Por su parte, las entrevistas personales se realizaron a todos los miembros de la empresa –familiares y no familiares–, desarrollándose en torno a tres preguntas clave formuladas de una manera informal y cercana:

- a. ¿Qué mejorarías de la empresa?
- b. En el supuesto de que la empresa disfrutase de recursos y posibilidades ilimitadas, ¿Cómo podría ayudarte la empresa en tu realización personal?
- c. A 5 años vista, ¿Cuál crees que será tu situación y la de la empresa?

## 2. Análisis de datos.

De las autoevaluaciones obtuvimos que, en base al trabajo de D. Gonzalo Gómez-Betancourt, la siguiente posición de la empresa frente a las trampas familiares:

- 1<sup>a</sup> trampa familiar: “*confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno*”. Empresa en peligro de caer en la primera trampa.
- 2<sup>a</sup> trampa familiar: “*confundir los flujos económicos en la empresa familiar*”. Empresa en posición favorable en la segunda trampa.
- 3<sup>a</sup> trampa familiar: “*confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales*”. Empresa en peligro de caer en la tercera trampa.
- 4<sup>a</sup> trampa familiar: “*retrasar innecesariamente la sucesión*”. Empresa en peligro de caer en la cuarta trampa.
- 5<sup>a</sup> trampa familiar: “*confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección*”. Empresa inmersa en la quinta trampa.
- 6<sup>a</sup> trampa familiar: “*creerse inmune a las cinco trampas anteriores*”. Empresa en posición favorable en la sexta trampa.

Por su parte, se tradujeron las respuestas a las entrevistas personales en las necesidades que ordenamos bajo estas líneas según las preguntas clave (a), (b) y (c):

- a. Clarificar funciones y responsabilidades de cada miembro.

- a. Redistribuir las tareas y crear equipos autogestionables.
- a. Descentralizar el poder y dotar de autonomía a los equipos.
- a. Definir la estrategia empresarial.
- a. Inversión en *nuevas tecnologías* para reducir tiempo y errores en procesos y como vehículo para la implantación de medidas de conciliación de vida familiar y laboral.
- a. Buscar nuevas herramientas para favorecer la comunicación interna y con clientes.
- a. Separar los conflictos familiares de los laborales.
- b. Apostar por el teletrabajo.
- b. Adoptar más medidas conciliadoras en materia de horarios y flexibilidad.
- b. Fomentar el reciclaje formativo y apoyar proyectos empresariales de los miembros.
- c. Definir dirección de la empresa tras retirada del fundador.
- c. Formar a sucesores.
- c. Incorporar más miembros para mantener la actividad tras la efectiva jubilación de la pareja fundadora.

### **3. Elaboración de conclusiones.**

Del análisis de los datos se desprendió que el grueso de necesidades encontradas corresponde a los retos de profesionalización, relevo generacional, innovación y conciliación. En consonancia con lo anterior, abordar éstos correctamente *salvaría* a la empresa de las trampas familiares y facilitaría su *longevidad* en el sector.

Por su parte, los desafíos relacionados con el aumento de la dimensión de la empresa y su internacionalización no suponían una preocupación a tener en cuenta para sus miembros. Su explicación pasa por la dificultad de comercializar su servicio fuera de España y la limitación económica y física para el ingreso de más miembros en la organización.

### **4. Desarrollo de un plan de actuación.**

Como punto final a nuestra investigación, evolucionamos de observadores a *solucionadores*. En este sentido, se propusieron una serie de medidas como posible solución a lo expuesto anteriormente:

### *Profesionalización*

1. Elaboración de un protocolo familiar donde se incluyan los apartados más básicos expuestos durante el trabajo (Pág. 27).
2. Clarificar la misión y visión de la empresa. Fijar estrategia y objetivos revisables semestralmente.
3. Estructurar las tareas en áreas definiendo sus funciones y responsabilidades. Cada miembro tendrá asignada un área y contará con poder de decisión.

### *Relevo generacional*

1. Fijar las áreas de menor responsabilidad para la pareja fundadora a fin de eliminar estrés y permitir el disfrute de su tiempo de ocio.
2. Pasar la dirección a sociedad de hermanos. La buena sintonía entre los dos hijos y su complementariedad les permitirá liderar y dirigir con acierto.
3. Los fundadores transmitirán el *know-how* de la empresa a través de reuniones periódicas con los sucesores en el plazo máximo de un año. A finales del 2.016, ambos fundadores dejarán de tener poder en la dirección de la empresa.

### *Innovación*

1. Invertir los resultados empresariales de cada año, hasta 2.020, en *nuevas tecnologías*. Priorizar la automatización de procesos que no aporten valor al cliente.
2. Aplicar soluciones de gestión documental y cloud computing. En el 2.017 la empresa deberá ser capaz de ofrecer a sus miembros la posibilidad de desarrollar la mitad de su jornada fuera de su puesto de trabajo (teletrabajo).

### *Conciliación*

1. Viernes por la tarde no laborales.
2. Las horas extras se computarán como días de vacaciones o días libres sin sueldo.
3. La formación de los empleados se asumirá y se llevará a cabo en horario laboral.
4. Ampliación de los permisos de maternidad, paternidad y lactancia más allá de lo marcado por ley.

## 5. CONCLUSIONES

---

Al comienzo del trabajo nos planteábamos como objetivos: ayudar al lector a conocer las particularidades de las empresas familiares; determinar los retos a los que deben enfrentarse este tipo de organizaciones para perdurar en el tiempo y traducir los fundamentos teóricos en aspectos prácticos que pudiésemos aplicar a una PYME familiar.

En cuanto al primer objetivo, hemos concentrado nuestro esfuerzo en la búsqueda de los puntos de encuentro de diferentes académicos y expertos con el fin de recoger en un único trabajo las particularidades diferenciadoras de las empresas familiares frente al resto. En este sentido, centraríamos la atención en estas tres deducciones:

1. Para la salud de las empresas familiares es vital gestionar de un modo eficaz las interacciones entre los tres sistemas: familia, empresa y propiedad. La elaboración de un protocolo familiar debe ser el punto de partida.
2. Los valores, normas y tradiciones o formas de actuar *–largoplacistas–* de los empresarios familiares son el motor de diferenciación de estas firmas.
3. Los empleados de las empresas familiares son más responsables, productivos y leales gracias al fomento de relaciones win-win en este tipo de organizaciones.

En relación a los retos que deben abordar, una vez revisada la literatura al respecto, consideramos coherente nuestra decisión de desarrollar, para el lector, los desafíos de sucesión y conciliación de vida familiar y laboral al constatar que *–tras el estudio de casos de éxito–* abordar ambos con los conocimientos y preparación necesarios supone, a la postre, la diferencia entre la longevidad o mortandad de estas empresas. En consecuencia con lo anterior, evidenciaríamos dos aspectos clave:

1. Las repercusiones de una ineficaz gestión del proceso de sucesión en las empresas familiares, afectan irremediablemente a sus relaciones familiares. Salvaguardar estas empresas y sus familias pasa por aprender sobre las singularidades del proceso y preparar consecuentemente a las siguientes generaciones (sucesores).

2. La insuficiente conciliación de la vida personal, familiar y laboral supone una barrera para disfrutar de nuestras vidas: nos lleva a *vivir para trabajar* en vez de *trabajar para vivir*. Su implicación en la productividad y en la evolución macrosocial debería motivar un cambio definitivo en nuestra cultura empresarial anclada en el *presencialismo*.

Nuestro último objetivo evidenció dos limitaciones claras. Por un lado, *robar* tiempo de los miembros para la recogida de información en una empresa donde *lo urgente no deja paso para lo importante* supuso una barrera importante. Por otro, la actividad y el sector de la empresa objeto de estudio acota las posibilidades para aplicar las recomendaciones teóricas expuestas a lo largo del trabajo. No obstante, gracias a la colaboración de las partes implicadas, creemos que el caso práctico tendrá utilidad para aquellos lectores que compartan en sus empresas la situación de esta PYME familiar donde:

1. La gestión interna no está profesionalizada.
2. Las edades de sus fundadores superan los 60 años y no se ha iniciado el proceso de sucesión.
3. Coexistan dos generaciones de miembros familiares.
4. Las medidas de conciliación sean insuficientes.

Para finalizar y tal y como apuntábamos en el resumen de este trabajo, ahondar sobre este tipo de empresas ha reafirmado nuestra primera consideración: las empresas familiares son la columna vertebral de la economía mundial –en especial, de la española– y merecen una atención académica singular. Con nuestro trabajo, hemos intentado aportar nuestro *granito de arena* evidenciando su trascendencia en el tejido empresarial y poniendo a disposición del lector información que permita conocer los pormenores de este tipo de empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

TAGIURI, R. y DAVIS, J. (1996): “Bivalent Attributes of the Family Firm”. *Family Business Review*, Vol. 9, Nº 2, páginas 199-208.

AMAT, J. (2000): *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000 (2ª Edición), Barcelona.

GERICK, K., DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. (1997): *Empresas familiares: Generación a Generación*. Mc Graw Hill, México.

DODERO, S. (2002): *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo, Argentina, p. 76

SABATER-SÁNCHEZ, R.; RUIZ-MERCADER, J. y CARRASCO-HERNÁNDEZ, A. J. (2003): *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Working Paper (Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia), Murcia.

BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2006): *Empresas familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Mc Graw Hill (2ª Edición), México.

BARNEY, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, páginas 99-120.

KOIRANEN, M. (2002): “Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”. *Family Business Review*, Vol. 15, Nº. 3, páginas 175-188.

DENISON, D; LIEF, C. y WARD, J. (2004): “Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths”. *Family Business Review*, Vol. 17, Nº. 1, páginas 61-70.



RICHARDSON, J y DAVID, W. (2009): "Culture in family business: a two-country empirical investigation". *Family Business Review*, Vol. 21, Nº. 3, páginas 246-262.

MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2006): *Gestionar a largo plazo: la ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. Ediciones Deusto, Barcelona.

VOLBERDA, H.W. (1996): "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization science*, Vol. 7, Nº. 4, páginas 359-374.

TÀPIES, J. (2009): "Empresa familiar: el valor de los valores". *Revista de antiguos alumnos*, Vol. Enero-Marzo 2009, Nº 112, páginas 28-34.

TREVINYO, R. (2010): *Empresas familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación, México.

ARAYA, A. (2011): *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis doctoral (Universidad de Valencia), Valencia.

GALLO, M y AMAT, J. (2004): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Ediciones Deusto, Barcelona.

GALLO, M. (2004): Preparación de la siguiente generación y desarrollo de la organización. En AMAT, J. (2004): *La sucesión en la Empresa Familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (115-126). Ediciones Deusto, Barcelona.

AMAT, J. (2004): *La sucesión en la Empresa Familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. Ediciones Deusto, Barcelona.

ZUGAZA, J.M. (2004): La influencia de la estructura de propiedad en la sucesión. En AMAT, J. (2004): *La sucesión en la Empresa Familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (87-100). Ediciones Deusto, Barcelona.

MADRID, EMPRESAS & CONCILIACIÓN. (2007): *Hablemos de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en nuestras empresas*. Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales, Madrid.

LEWIN, K; LIPPIT, R. y WHITE, R.K. (1939): "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, Nº. 1, páginas 271-299.

CLELAND, D. (1996): *Strategic management of teams*. John Wiley & Sons, Nueva York.

DRUCKER, P. (1988): "Llega una nueva organización a la empresa". *Harvard Deusto Business Review*, Nº. 35, páginas 3-12.

GÓMEZ-BETANCOURT, G. (2005): *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Ediciones Granica, Barcelona.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). La empresa familiar: cifras (2015). [Fecha consulta: 8 de septiembre 2015]. <Disponible en <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta de población activa (EPA): Tercer trimestre de 2015. [Fecha consulta: 25 de octubre de 2015]. <Disponible en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0315.pdf>>

Universidad de Murcia (UM). Cátedra Mare Nostrum de empresa familiar. [Fecha consulta: 10 de septiembre de 2015]. <Disponible en [http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201:de-finicin-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=391](http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=201:de-finicin-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=391)>

Parlamento Europeo. Resolución de 8 de septiembre de 2015 sobre las empresas familiares en Europa. [Fecha consulta: 20 de septiembre de 2015] <Disponible en <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+XML+V0//ES>>

Instituto de la Mujer. Tiempo dedicado al hogar y la familia, según tipo de actividad. [Fecha consulta: 6 de octubre de 2015] <Disponible en <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/conciliacion/ usosTiempoII/2012/tiempoHogarFamiliaXAct.xls>>

DAVIS, J. El desafío de profesionalizar una empresa familiar. [Fecha consulta: 25 de septiembre de 2015] <Disponible en <http://www.wobi.com/es/articles/el-desaf%C3%ADo-de-profesionalizar-una-empresa-familiar>>

# ANEXOS

**Anexo I: Objetivos, actividades y órganos de gobierno en el modelo de los tres círculos. Amat, J. (2000)**

Objetivos			Actividades		Órganos de gobierno	
<b>Familia</b>	Armonía familiar		Definición de misión y protocolo familiar		Asamblea familiar	
	Desarrollo personal de sus miembros.		Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares		Consejo de familia	
			Gestión de los conflictos familiares			
<b>Propiedad</b>	Mantenimiento de la armonía accionarial		Definición del plan estratégico de la empresa.		Asamblea de accionistas	
	Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.		Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial.		Consejo de Administración	
	Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.		Selección de los miembros del Consejo de Administración.			
			Gestión de los conflictos entre accionistas.			
			Selección del sucesor.			
<b>Empresa</b>	Máxima eficacia.		Diseño de la estructura organizativa.		Comité de Dirección.	
	Mejora del clima organizativo.		Gestión del cambio e innovación.		Otros comités funcionales.	
	Continuo desarrollo organizativo.		Establecimiento de la política de Recursos Humanos.			

**Anexo II: Roles de los miembros de las empresas familiares. Gersick, J. (1997) y Dodero M. (2002).**

<b>ROL QUE DESEMPEÑA</b>	<b>INTERÉS PROPIO DEL ROL</b>
<b>1) Miembro de la familia</b> (No es propietario ni empleado)	Medios económicos para sobrevivir.
<b>2) Miembro propietario</b> (No es familiar ni empleado)	Retorno de la inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
<b>3) Miembro empleado</b> (No es familiar ni propietario)	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familiar propietaria.
<b>4) Miembro propietario y familiar</b> (No es empleado)	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades , autonomía.
<b>5) Miembro empleado y propietario</b> (No es familiar)	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
<b>6) Miembro familiar y empleado</b> (No es propietario)	Similar a los intereses de 1) y 2).
<b>7) Miembro familiar, empleado y propietario</b>	Todos los puntos anteriores.

### **Anexo III: Las cuatro C's: Continuidad, comunidad, conexión y comandar. Miller y Le Breton-Miller (2006).**

**Continuidad: en búsqueda del sueño.** Las empresas familiares más longevas se dedican de forma constante y apasionada a su misión, invirtiendo mucho y a largo plazo en las competencias necesarias para su consecución. Las familias aseguran la salud empresarial y la continuidad de la empresa a través de una meticulosa administración de sus recursos y fomentando largos periodos de aprendizaje directivo y de continuidad en el cargo.

**Comunidad: unión de la tribu.** Para conseguir su misión, construyen equipos cohesionados tipo clan: apoyan valores que unen a las personas alrededor de lo que es importante, socializan al personal para que estos valores prevalezcan y cuidan con especial mimo a los empleados para provocar fidelidad, iniciativa y colaboración.

**Conexión: ser buenos vecinos.** Buscan y sostienen relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con asociados, clientes y la sociedad en general.

**Comandar: actuar y adaptarse con libertad.** Los directivos de empresas familiar es desean tener la discrecionalidad de actuar de forma independiente y con libertad para renovar o adaptar la empresa.

#### Anexo IV: Las diez empresas familiares españolas más importantes.

<p>1. Mercadona (Puesto 48).</p> <p>a. Ingresos: 24.300 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 74.000 pax.</p> <p>c. Familia Roig</p>	<p>2. Inditex (Puesto 55).</p> <p>a. Ingresos: 22.300 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 128.313 pax.</p> <p>c. Familia Ortega</p>
<p>3. El Corte Inglés (Puesto 105).</p> <p>a. Ingresos: 13.000 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 96.678 pax.</p> <p>c. Familia Areces</p>	<p>4. Ferrovial (Puesto 130).</p> <p>a. Ingresos: 10.800 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 66.098 pax.</p> <p>c. Familia Pino-Calvo Sotelo</p>
<p>5. FCC (Puesto 163).</p> <p>a. Ingresos: 8.900 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 76.658 pax</p> <p>c. Familia Koplowitz</p>	<p>6. ACCIONA (Puesto 168).</p> <p>a. Ingresos: 8.800 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 34.108 pax.</p> <p>c. Familia Entrecanales</p>
<p>7. Gestamp (Puesto 184).</p> <p>a. Ingresos: 8.000 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 31.593 pax.</p> <p>c. Familia Riberas</p>	<p>8. OHL (Puesto 286).</p> <p>a. Ingresos: 4.900 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 24.734 pax.</p> <p>c. Familia Villar Mir</p>
<p>9. PRISA (Puesto 364).</p> <p>a. Ingresos: 3.600 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 11.443 pax.</p> <p>c. Familia Polanco</p>	<p>10. Grupo Antolín-Irausa (Puesto 442).</p> <p>a. Ingresos: 2.800 millones de \$.</p> <p>b. Empleados: 14.800 pax.</p> <p>c. Familia Antolín</p>

## **Anexo V: Los seis pilares de la profesionalización. Davids, J. (2009)**

**Atraer, desarrollar y retener a personas talentosas, familiares y no familiares.** Este pilar pasa por un cambio de mentalidad en la dirección de estas empresas. Se debe abrir la empresa a profesionales fuera del ámbito familiar. La familia debe ser realista en cuanto a los talentos y capacidades que posee y tomar decisiones racionales al respecto.

**Asegurar que la organización siempre pueda, en cuestiones importantes, decidir de manera oportuna.** Cualquier empresa familiar debe contar con procesos y mecanismos de votación que fomenten la capacidad de decidir, aconsejándose contar con Juntas integradas por personas ajenas a la familia para poder debatir sobre temas tabúes para los miembros familiares y que, por esta misma condición, no se llegan a tratar para evitar conflictividad en el seno familiar (salario de los hijos, evaluación del desempeño de la mujer del fundador, cómo actuar ante el fallecimiento del fundador, etc.).

**Fortalecer la disciplina familiar y su compromiso con el negocio.** Si los miembros de la empresa familiar no son capaces de velar por el bien común, redundante en su propio beneficio, y compiten entre sí por estatus, control, reconocimiento,... pondrán en peligro su empresa. Para evitar estas situaciones y haciéndonos eco de la literatura académica revisada, la redacción y cumplimiento de un Protocolo familiar sería la solución al solventar esta posibilidad y asimismo, facilitaría la profesionalización de la organización.

**Respetar la jerarquía de la dirección y dar autonomía a los empleados.** Los miembros de las empresas familiares, por su condición, tienen un acceso especial a la información de la empresa independientemente del puesto que ocupen. Por este motivo, el respeto a la jerarquía de la dirección debe considerarse una máxima a acatar por quienes manejan información propia de la dirección pero ocupan cargos ajenos a ésta.

La autonomía a los empleados pasa por capacitarlos y alentarlos a decidir sobre aspectos operativos de la organización. Dar voz y voto a los empleados más preparados, pertenezcan o no a la familia, puede suponer la diferencia entre el estancamiento operativo de la empresa o el avance hacia una mayor eficiencia.



**Establecer sistemas que aseguren en forma consistente el alto desempeño y la igualdad.** Para profesionalizar la empresa familiar es necesario que su gestión sea más sistemática y se aleje de lo que algunos autores han denominado como la *dependencia del top* donde el fundador asume todo el poder y el rumbo de la empresa se somete a su decisión.

Los sistemas se entienden como impulsores del profesionalismo por cuanto mejoran los niveles de desempeño y generan métodos de evaluación y recompensa justos.

**Defender los valores centrales a ultranza.** La dimensión ética de la profesionalización es tan importante como la del desempeño. La dirección debe asegurarse que sus empleados encarnan los valores fundamentales de la empresa, así como las normas éticas básicas de honradez, respeto e igualdad.

## **Anexo VI: Generación de poder, formalización de los sistemas de dirección y desarrollo de órganos de la empresa como medidas para evitar el fracaso del proceso de sucesión. Gallo, M. (2.004).**

Bajo estas líneas ampliamos los dos primeros asuntos al considerar que el último, desarrollo de los órganos de la empresa, se solapa con el apartado *Fomentar órganos de gobierno que faciliten la transición generacional*. (Pág. 27) anterior:

### **1. La generación de poder.**

Debe llevarse a cabo una descentralización del poder, segmentando y agrupando responsabilidades directivas para definir nuevos puestos en los que ejercer poder. De este modo, se abren oportunidades para que miembros de la siguiente generación y directivos más jóvenes ocupen estos cargos y se responsabilicen con tareas directivas de menos peso que la dirección general a fin de continuar con su formación acostumbrándose a actuar con autonomía, integrando subordinados y relacionándose con otros mandos y directivos. Además, de esta forma, evitamos los posibles conflictos que puede generar el hecho de que miembros de la familia con edades parecidas estén unos a las órdenes de otros.

### **2. La formalización de los sistemas de dirección.**

La incorporación de los miembros de la siguiente generación y los cambios en las relaciones de trabajo de los directivos más antiguos con los nuevos, hace preciso que los sistemas de dirección, como medios que se emplean para orientar, ayudar y animar a los directivos en su esfuerzo personal por alcanzar los objetivos, se clarifiquen, acepten y se apliquen ordenadamente.

Las empresas familiares, principalmente aquellas de reducida dimensión, suelen tener un bajo grado de formalización de estos sistemas. Para salvaguardar el éxito de la sucesión, es necesaria la profesionalización de los mismos prestando especial interés al sistema de evaluación y al de la remuneración para evitar caer en dos de las trampas típicas de las empresas familiares: confundir el hecho de ser propietario con

el de poseer la capacidad de dirigir y permitir unos flujos económicos fuera de las reglas de mercado.

Esta profesionalización facilita el traspaso de poderes de miembros de una generación a los de la siguiente ya que, al existir una estructuración de poder más pormenorizada, permite ir delegando progresivamente *partes* del mismo. De esta manera se rehúye del error que supone no saber (o querer) traspasar el poder en vida por miedo a posibles consecuencias negativas para la empresa o intentar un traspaso total e inmediato, sin una gradualidad.

**Anexo VII: Proceso de sucesión recomendado por la consultoría Deloitte. Deloitte (2014).**

- a. Definir los roles y responsabilidades en el proceso.
- b. Definir claramente las habilidades requeridas del futuro líder para que la empresa alcance éxito.
- c. Identificar los potenciales sucesores.
- d. Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada sucesor.
- e. Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro.
- f. Definir el periodo de implementación del plan de sucesión.
- g. Elaborar planes de compensaciones y prestaciones especiales para retirados.
- h. Preparar la salida del retirado y la integración del sucesor a la empresa.
- i. Llevar a cabo una evaluación de la empresa.
- j. Formalizar los documentos legales necesarios.
- k. Desarrollar un plan de contingencia.

## Anexo VIII: Principales indicadores de natalidad y fecundidad. INE (2014)

### Principales indicadores de natalidad y fecundidad

Años	Nacimientos	Tasa Bruta de Natalidad	Indicador Coyuntural de Fecundidad <sup>(2)</sup>	Edad Media a la Maternidad
1976	677.456	18,7	2,80	28,5
1981	533.008	14,1	2,03	28,2
1986	438.750	11,4	1,56	28,5
1990	401.425	10,3	1,36	28,9
1995	363.469	9,2	1,17	30,0
2000	397.632	9,8	1,23	30,7
2001	406.380	9,9	1,24	30,8
2002	418.846	10,1	1,25	30,8
2003	441.881	10,4	1,30	30,9
2004	454.591	10,6	1,32	30,9
2005	466.371	10,6	1,33	30,9
2006	482.957	10,8	1,36	30,9
2007	492.527	10,9	1,38	30,8
2008	519.779	11,3	1,44	30,8
2009	494.997	10,6	1,38	31,0
2010	486.575	10,4	1,37	31,2
2011	471.999	10,1	1,34	31,4
2012	454.648	9,7	1,32	31,6
2013	425.715	9,1	1,27	31,7
2014 <sup>(1)</sup>	426.303	9,1	1,32	31,8

(1) Datos provisionales

(2) Es el número de hijos que tendría cada mujer a lo largo de su vida si se mantuviera en la población la misma intensidad en la fecundidad que la observada en ese año

Nota: Los nacimientos se refieren al total ocurrido en España, independientemente de si son residentes habituales o no, mientras que los indicadores demográficos básicos están referidos sólo a la población residente.

**Anexo IX: Tiempo dedicado al hogar y familia, según tipo de actividad. Instituto de la Mujer (2010).**

<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4h 7'</b>
	Actividades no especificadas	0h 15'
	Actividades culinarias	1h 24'
	Mantenimiento del hogar	0h 49'
	Confección y cuidado de ropa	0h 23'
	Jardinería y cuidado de animales	0h 7'
	Construcción y reparaciones	0h 1'
	Compras y servicios	0h 31'
	Gestiones del hogar	0h 1'
	Cuidado de niños	0h 32'
	Ayudas a adultos miembros del hogar	0h 4'

<b>Hombres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1h 54'</b>
	Actividades no especificadas	0h 4'
	Actividades culinarias	0h 26'
	Mantenimiento del hogar	0h 17'
	Confección y cuidado de ropa	0h 1'
	Jardinería y cuidado de animales	0h 18'
	Construcción y reparaciones	0h 6'
	Compras y servicios	0h 20'
	Gestiones del hogar	0h 1'
	Cuidado de niños	0h 18'
	Ayudas a adultos miembros del hogar	0h 2'

## **Anexo X: Ejemplos de mejores prácticas. Elaboración propia.**

Flexibilidad de horarios laborales de entrada y salida en el trabajo y de las pausas o descansos para la comida, café, etc.

Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas (horarios de los transportes, escuelas, comercios, etc.).

Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal.

Bancos de tiempo libre: medida que permite a los empleados intercambiar sueldo por tiempo libre.

Posibilidad de cumplir con la jornada laboral de forma no presencial proporcionando los recursos necesarios (Teletrabajo).

Realización de la formación interna de la empresa en horario laboral o en parte de éste.

Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo.

Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo.

Trabajo a tiempo parcial.

Jornada laboral intensiva.

Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral.

Información sobre centros del territorio especializados en el cuidado de personas dependientes.

Apoyo económico para sufragar gastos de escuelas infantiles y de otros centros de atención a personas dependientes.

Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a.

Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad.

Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores, etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación. Ticket guardería.

Ampliación de los permisos de maternidad, paternidad y lactancia.

Permisos retribuidos para asistir al médico, tutorías infantiles, acompañamiento a mayores, etc.

Ampliar el 2º grado de consanguinidad o afinidad de la persona dependiente.

Ampliación de la edad del/a menor para solicitar la reducción de jornada.

Permitir la solicitud de reducciones de jornada de forma temporal.

Permitir el abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar.

Flexibilidad en días de permiso.

Distribución flexible de las vacaciones.

## Anexo XI: 1ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.						En su empresa trabajan miembros de la familia que no están preparados para los cargos de responsabilidad que desempeñan.
Ser miembro de la familia no representa una ventaja para ingresar en la empresa.						Se facilita la entrada a miembros de la familia en la empresa por el simple hecho de ser familiares.
Los miembros de la empresa familiar han definido un perfil de habilidades y capacidades que debe cumplir cada uno de sus propietarios.						La empresa familiar no cuenta con un perfil estructurado de las capacidades y habilidades que deben tener sus propietarios para promover la continuidad del negocio.
En la empresa familiar se han establecido parámetros de formación para los integrantes de la junta directiva/consejo de administración, sean miembros familiares o no.						En la junta directiva/consejo de administración no se ha considerado necesario establecer parámetros de formación de sus miembros, ya que son los miembros familiares propietarios del negocio.
Los miembros de la familia han sido formados para ser accionistas de la empresa, tanto en responsabilidades como en derechos.						Los miembros de la familia no han recibido formación para desempeñar su papel como accionistas de la empresa.
La empresa cuenta con una junta directiva/consejo de administración con miembros externos que le ayudan a pensar en la estrategia.						La empresa no cuenta con una junta directiva/consejo de administración con miembros externos que contribuyan a la elaboración de la estrategia.
La empresa cuenta con una estructura directiva basada en la estrategia planeada y las necesidades de la						La estructura directiva de la empresa está basada en el árbol genealógico familiar.
Se establecen sistemas de evaluación y remuneración fija y variable relacionados con la estrategia planeada, dejando a un lado el carácter familiar de cada cargo directivo.						El carácter familiar de cada uno de los cargos influye en la definición de los sistemas de evaluación y remuneración.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 8 y 23 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 24 y 31 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la primera trampa familiar.
Entre 32 y 40 puntos	Su empresa ha confundido el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir la empresa.



## Anexo XII: 2ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
En la empresa se ha establecido un porcentaje de dividendos con la asamblea general de accionistas sobre los beneficios retenidos al final del año.						La asamblea general de accionistas no ha acordado un porcentaje de dividendos sobre los beneficios retenidos al final del año.
Se remunera el trabajo de los miembros familiares sobre valor de mercado.						Se remunera el trabajo de los miembros familiares por encima o por debajo del valor de mercado.
Los recursos de la empresa no son para uso personal de los accionistas.						La empresa tiene ciertos activos utilizados por los accionistas de la empresa sin ninguna contraprestación.
Las cuentas bancarias de su empresa están separadas de las cuentas de su familia.						Las cuentas bancarias de su empresa son las mismas que las de su familia.
Los miembros familiares que son clientes de la empresa reciben igual trato que los clientes externos.						Facilita a un familiar que es cliente de la empresa descuentos o plazos mayores de pago que los que utiliza con otros.
Los miembros familiares que son proveedores de la empresa reciben igual trato que los proveedores externos.						Facilita a un familiar que es proveedor de la empresa un mayor pago en las materias primas, por encima del valor de mercado.
La declaración de beneficios es limpia y honesta.						Al finalizar el año, de acuerdo con los directivos de la empresa, determina mostrar al gobierno un nivel bajo de beneficios, reduciendo el inventario final, colocando gastos ficticios.
La empresa siempre factura los impuestos legales.						En algunas ocasiones, la empresa vende sus artículos sin cobrar el IVA, manteniendo una doble contabilidad.
La empresa paga los impuestos que le corresponden.						Mantiene prácticas de compra de facturas para lograr bajar el IVA.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 9 y 26 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 27 y 35 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la segunda trampa familiar.
Entre 36 y 45 puntos	Su empresa ha confundido los flujos económicos empresariales con los familiares.

### Anexo XIII: 3ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
La empresa cuenta con procedimientos para reevaluar y recompensar el rendimiento de sus miembros familiares.						La empresa no evalúa el rendimiento de sus miembros por el hecho de ser miembros de la familia.
En la empresa siempre se fijan niveles de endeudamiento avalados por los miembros familiares.						La empresa olvida acordar niveles de endeudamiento avalados por los miembros familiares.
La empresa cuenta con mecanismos de transmisión y reparto de la propiedad entre los miembros de la familia.						En la empresa no se han establecido mecanismos para transmitir y repartir la propiedad entre los miembros de la familia.
Las aptitudes de cada miembro familiar serán tenidas en cuenta en el momento de repartir la propiedad.						La propiedad será transmitida a los miembros familiares con un criterio de igualdad sin tener en cuenta las aptitudes individuales.
En las relaciones laborales familiares, se presenta una tensión contractual.						Se evita la tensión contractual en aras de la unidad familiar.
Los conflictos familiares no son un impedimento para el desarrollo de la estrategia empresarial.						Usted prefiere mantenerse callado en aspectos tan importantes como la estrategia de la empresa con el fin de evitar conflictos familiares.
Los miembros de la familia evitan que los conflictos familiares se conviertan en asunto público.						Los conflictos familiares se presentan ante los empleados de la empresa.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 7 y 20 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 21 y 27 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la tercera trampa familiar.
Entre 28 y 25 puntos	En su empresa se han confundido los lazos familiares con los lazos contractuales.

#### Anexo XIV: 4ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor.						El fundador de la empresa y sus directivos no ven necesario un programa de desarrollo profesional para el grupo sucesor.
El fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, la delegación de decisiones y autoridad para dejar ésta en manos de la siguiente generación.						Sin el fundador de la empresa al mando, el negocio no podría funcionar correctamente.
El fundador ha manifestado su interés o ha pensado en un proceso de sucesión.						Los posibles sucesores del fundador aún no cuentan con las capacidades suficientes para sucederlo.
La empresa ha desarrollado sus productos de acuerdo con los cambios del entorno.						En la empresa se maneja el mismo producto con el que empezó hace treinta años.
El fundador sigue al mando de la empresa sin reducir sus capacidades directivas.						Las capacidades directivas del fundador de la empresa han empezado a disminuir por razones de edad.
Decide asumir riesgos empresariales sin temer por el estatus económico de su familia.						La estabilidad económica de su familia le impide asumir nuevos riesgos.
El fundador tiene más de 65 años y sigue vinculado a la empresa, pero dejando las tareas diarias a otro miembro de la misma.						El fundador tiene más de 65 años y sigue trabajando día a día en su empresa.
Está de acuerdo en capacitar a un externo o miembro familiar para que ocupe el liderazgo de la empresa cuando se realice la sucesión.						No es necesario capacitar a ningún miembro de la familia o a un externo para el momento de la sucesión, ya que el fundador no está dispuesto a dejar su cargo.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 8 y 23 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 24 y 31 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la cuarta trampa familiar.
Entre 32 y 40 puntos	Su empresa ha caído en la cuarta trampa familiar que es la más peligrosa: su empresa ha estado retrasando innecesariamente la sucesión.

## Anexo XV: 5ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Tanto el fundador como los miembros de la empresa tienen clara la distinción entre gobierno y dirección.						En la empresa no se tienen claras las funciones del gobierno y de dirección.
En la empresa se han definido los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como de dirección.						En la empresa no se ha considerado necesario definir los miembros y órganos tanto para los procesos de gobierno como de dirección.
En la empresa se han fijado las características/aptitudes que deben tener los propietarios para dirigir.						Tanto el fundador como los miembros de la empresa no consideran necesario definir las características/aptitudes que deben tener los propietarios para dirigir.
En la empresa se han fijado las características/aptitudes que deben tener los propietarios para gobernar.						Tanto el fundador como los miembros de la empresa no consideran necesario definir las características/aptitudes que deben tener los propietarios para gobernar.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 4 y 8 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 9 y 15 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la quinta trampa familiar.
Entre 16 y 20 puntos	La posición de su empresa es crítica y en su empresa se han confundido los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

**Anexo XVI: 6ª trampa. Modelo de autoevaluación. BETANCOURT, G. (2005)**

A	1 Muy de acuerdo	2 De acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo	B
Desde su inicio, mi empresa familiar se ha visto afectada por alguna de estas trampas.						Mi empresa familiar "nunca" ha caído en ninguna de estas trampas.
Considero necesario iniciar acciones preventivas si presumo que mi empresa puede estar cayendo en una trampa familiar.						El hecho de que puedan presentarse algunos indicios de estas trampas dentro de mi empresa no significa que vayan a presentarse en su totalidad.
Considero que mi empresa, en algún momento, podría caer en alguna de estas trampas.						Creo que mi empresa familiar es lo suficientemente fuerte para evitar cualquier tipo de trampas.
Suma de la puntuación de la casilla.						Puntuación total

Puntuación primera trampa familiar	Puntuación total
Entre 3 y 8 puntos	La posición de su empresa familiar es favorable.
Entre 9 y 11 puntos	Su empresa puede estar en peligro de caer en la sexta trampa familiar.
Entre 12 y 15 puntos	La posición de su empresa es crítica y usted se cree inmune a las trampas familiares.