

**MODELO PARA EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR:
EL CASO DE UN DIRECTIVO DESCENDIENTE DEL FUNDADOR**

**FAMILY BUSINESS LEADERSHIP MODEL:
The case of a manager descendant of the Founder**

Natalia Raya

Coach de Desarrollo Profesional | Psicóloga Colegiada | Consultora RRHH
Travesía de Conde Duque, 19
28015 Madrid
e-mail: raya.natalia@gmail.com web: www.nataliaraya.es

Resumen. *El éxito de la empresa familiar puede depender precisamente de las relaciones que mantienen los miembros de una familia que trabaja en un proyecto profesional común, de la gestión adecuada del conflicto y de una profesionalización en el liderazgo, un desarrollo en las habilidades concretas que hacen que el directivo de la empresa familiar se erija como líder.*

Teniendo esto en cuenta, se presenta un modelo básico para que un directivo de empresa familiar pueda llegar a profesionalizar esa gestión del negocio, el liderazgo de personas y la gestión de la relación familiar, teniendo como hilo conductor el trabajo en paralelo del autoliderazgo personal o selfcoaching, que aporte coherencia en la dirección del negocio con los valores del directivo.

Se ilustra con el caso de un proceso de coaching de una directiva de pyme familiar.

Abstract. *The success of the family business can depend on relationships that the members of a family who keep working in a common professional project, of the suitable management of the conflict, of a professionalization in the leadership, development in the specific abilities that do that the manager of the family business such as a leader is erected. Having this in account, a basic model is presented so that a familiar company executive can arrive to professionalize that management of the business, the leadership of people and the management of the family relationship, having such as a common thread the work in parallel of the personal autoleadership or selfcoaching, contributing coherence between the business driving and the manager's values. It is illustrated with the case of a familiar SME manager coaching process.*

Palabras clave: *Modelo de Liderazgo, Empresa Familiar, Conflicto, Relación Familiar, Desarrollo profesional.*

Keywords: *Leadership Model, Family Business, Conflict, Family Relationship, Professional development.*

1. Introducción

La empresa familiar se enfrenta a tiempos cambiantes, a retos continuos, necesita una gestión ágil del negocio, y más aún en las actuales circunstancias. Se encuentran en mercados y sectores muy competitivos, como cualquier empresa, sólo que su característica diferencial es que está formada por miembros de una misma familia. Esta circunstancia tiene un gran peso en las decisiones que se toman y cómo es gestionada, hasta tal punto que un conflicto familiar puede dar al traste con los objetivos de la empresa.

Aquellas empresas familiares que llegan a la segunda e incluso tercera generación, históricamente se han centrado en la gestión del negocio, siendo ahora el momento de tomar conciencia de la importancia que están cobrando otros factores: las nuevas generaciones acceden a la dirección con nuevos puntos de vista que pueden confrontar con la forma en la gestión de la generación anterior o del fundador.

El objetivo de esta participación es presentar un Modelo de Liderazgo basado en la utilización de herramientas de consultoría, Coaching y entrenamiento en habilidades. Está dirigida a aquellos profesionales interesados en el desarrollo de profesionales y a los propios directivos que ejercen su Liderazgo en pymes familiares.

2. Complejidad de la Empresa, complejidad de la Familia. ¿Dan lugar a un tipo de Liderazgo?

Los estudios sobre este tema son contundentes: las variables como *Complejidad de Empresa* y *Complejidad de la Familia* que la gobierna son determinantes para encontrarnos con un tipo u otro de comportamientos y estructura empresarial, por tanto nos encontraremos diferentes tipos de Liderazgo.¹

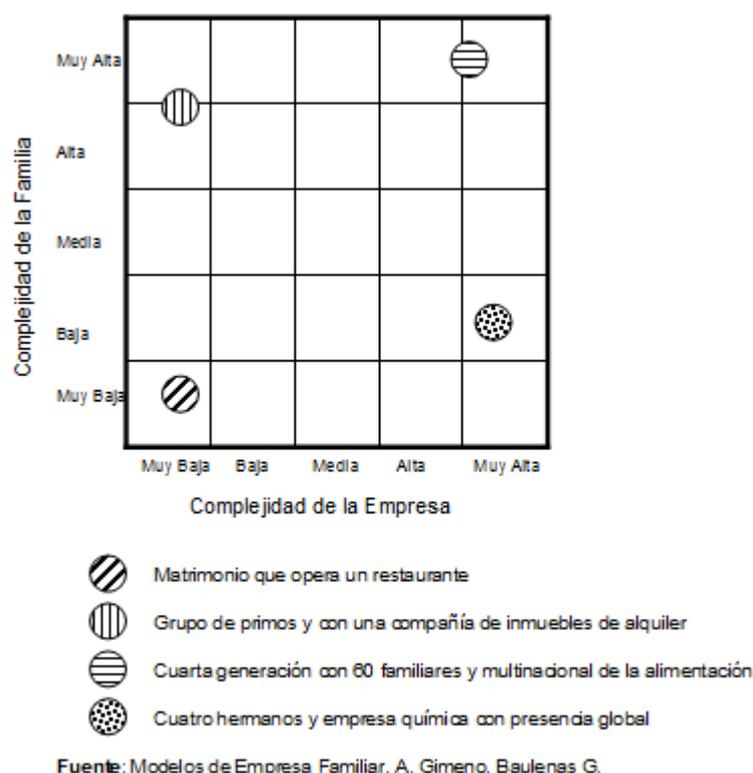


Fig. 1. Complejidad Familia, Complejidad Empresa. Ejemplos.

Así, el reciente informe elaborado por ESADE y la Family Business Knowledge (FBK) en 1.237 empresas familiares españolas pertenecientes al Instituto de Empresa Familiar (IEF), concluye que, desde el punto de vista de la Complejidad y Estructura, sus características son las siguientes:

- El *Capitán* (24 % de los casos) tiene escasa complejidad de familia y de empresa. Son pymes en gran medida controladas por el fundador. La edad media de las compañías es de 28 años.
- El *Emperador* (19 % de los casos) tiene una complejidad de empresa mucho mayor. Son empresas con dimensión considerable. La complejidad familiar también es notablemente mayor. Su edad media es de 41 años.
- En el *Equipo Familiar* (22 % de los casos) la complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia elevada. Coloquialmente podría decirse que “hay mucha familia para poca empresa”. Su edad media es de 45 años.
- En el *Estructurado* (16 % de los casos) la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de las compañías es de 37 años.
- En la *Corporación* (18 % de los casos) ambas complejidades son muy elevadas. Son empresas grandes con familias extensas. La edad media es de 61 años.

Este informe se basa en la aportación del modelo de gestión de empresa familiar, *Modelo de Gestión de Riesgo Estructural*² que pone en evidencia la necesidad de que las empresas familiares deben estar atentas al desarrollo de su estructura, y de la relación entre las características familiares y de gestión que se están dando en su empresa, para asegurar la perdurabilidad y continuidad del negocio en el futuro.

Desde un enfoque de desarrollo de las personas que lideran una gestión de negocio y a sus colaboradores en un contexto familiar determinado, ¿cómo ayudar a al desarrollo profesional de sus líderes y sus empresas? Aquí se propone el desarrollo del Liderazgo como aspecto clave que completa el modelo de gestión señalado más arriba, un modelo que propone acciones concretas que potencian las fortalezas de sus líderes y pretende ayudarlos individual y colectivamente a prepararse para abordar las diferentes posibilidades, circunstancias y situaciones que se están dando y pueden darse en la familia empresaria.

Llama la atención en los resultados del estudio FBK-ESADE que en los perfiles de empresas *Capitán* y *Emperador*, el tipo de liderazgo es muy similar tratándose de diferentes complejidades: el fundador de la empresa es quien asume la totalidad de la toma de decisiones y la estructura empresarial. Estaríamos ante un 43% de empresas familiares lideradas por un emprendedor, cuyo liderazgo está caracterizado y marcado por ser la figura que asume y centraliza la gestión del negocio y que convive en la empresa con siguientes generaciones. Según el informe, en el 58% de las empresas familiares consultadas convive esta figura con su siguiente generación.

Entonces, surgen diferentes cuestiones sobre cómo está influyendo el liderazgo del Capitán o Emperador sobre las decisiones en el negocio y en la familia que se están llevando a cabo, sobre la relación de poder que se está dando paralelamente en el negocio y en la familia, el liderazgo que ejerzan otros o cómo se está preparando la familia para la Sucesión de ese liderazgo.

3. Profesionalización del Liderazgo. Modelo de actuación.

A continuación, se presentan dos propuestas para la profesionalización de la empresa familiar mediante el liderazgo de sus componentes. Está dividida en cuatro áreas, articuladas según el nivel o área directiva.

La primera propuesta es el Modelo de Liderazgo, o la relación entre las partes que interactúan de manera óptima en la relación directivo-empresa-familia.

Esta relación de factores se muestra dividida en cuatro áreas, articuladas según dos niveles o áreas del liderazgo directivo: las que implican una mirada y diagnóstico desde lo que el directivo es, puede necesitar, puede fortalecer en *relación a sí mismo*. Y en otro orden, las que implican una mirada y diagnóstico de lo que el directivo es, puede necesitar, puede fortalecer *en relación a otros*. (Fig. 2)



Fig. 2. Modelo Liderazgo Empresa Familiar.

Y la segunda propuesta, basada en el Modelo de Liderazgo, son las acciones y herramientas mediante las cuales un Coach o unos Consultores de Desarrollo de profesionales pueden actuar para mejorar la profesionalización de los líderes de la empresa familiar y mejorar el equilibrio del sistema, ayudando a la familia a dar forma a la continuidad de su empresa, distinguiendo dos tipos de Abordaje que determinará las herramientas a utilizar: Coaching ejecutivo y entrenamiento *Individualizados*, y de manera *Sistémica* ayudando a la familia a definir sus objetivos, mejores prácticas, reglas y valores, afrontar situaciones y mantener el equilibrio y bienestar, mediante Coaching de Equipos, Mentoring, mediación de conflictos...(Fig. 3)



Fig. 3. Herramientas y Acciones para el Desarrollo del Liderazgo.

4. Caso para Modelo de Liderazgo Familiar

Desde una perspectiva más amplia, sistémica, de la relación de la familia que gobierna y trabaja en su empresa, quiero acercarme a un caso particular, en el que se dan las siguientes condiciones:

Marta³ es una directiva en una pyme. También es la hija del fundador de esa empresa. Se trata de una pyme especializada en su sector, de 38 trabajadores, con amplia red de clientes y cultura empresarial bien definida por el carácter del padre. La empresa está gobernada por éste y sus dos hijos: Marta, que es la hija mayor, y su hermano, quienes gestionan dos ámbitos diferentes del negocio y toman decisiones en sus respectivas áreas con la supervisión del fundador. Son accionistas y propietarios de la empresa el padre, la madre- que no trabaja con ellos- y los dos hijos.

El fundador tiene un marcado carácter emprendedor, en toda su vida profesional ha liderado proyectos y puesto en marcha negocios diferentes, siendo el actual el que le ha ocupado los últimos 25 años. Hace cinco años, tuvo un infarto del que se recuperó, y Marta tuvo que tomar durante una temporada las riendas de la empresa, con cierta supervisión por parte del fundador.

Los dos hijos han realizado estudios universitarios, carreras que no tienen que ver con el negocio del padre, y que, al finalizarlas, optaron por unirse al “negocio familiar” para iniciarse en su trayectoria profesional y por obtener un primer sueldo.

Marta en la actualidad tiene 36 años, y lleva trabajando para la empresa 13 años.

Motivación para el Coaching. Marta decide acudir a sesiones de Coaching porque siente que tiene desde hace casi un año una actitud diferente hacia su trabajo, está desmotivada, expresa que no sabe si está haciendo lo que le gusta. Estudió una carrera universitaria que no tenía que ver con sus actuales funciones ni con el sector, porque le atraía, por vocación y para trabajar en ello. Sin embargo, al acabar los estudios, pensó que trabajar en la empresa familiar le serviría para ganar su primer sueldo e introducirse en el mercado laboral. Desde entonces continúa trabajando en la empresa familiar. Más tarde se incorporaría su hermano menor después de acabar sus estudios universitarios.

Actualmente, acude al trabajo y nota que no se siente en él como antes. Se plantea cambios, otras posibilidades, y comenta que incluso está dejando de intervenir en la toma de decisiones debido a que está pensando en abandonar la empresa familiar. Expresa que tiene sentimientos de culpa por ello y que quiere ordenar sus ideas. Manifiesta que en cuestión de comunicación y caracteres, su padre y su hermano son más parecidos, habiendo mayor sintonía entre ellos, por lo que percibe que tienen una relación más fluida.

Abordaje individual. Acordamos abordar la situación y el proceso de Coaching desde la perspectiva del Modelo de Liderazgo: A partir de una autoevaluación competencial, surge la necesidad de entrenar ciertas competencias relacionadas con el Liderazgo, en concreto habilidades y competencias específicas de comunicación, escucha y asertividad con los empleados que gestiona directamente.

A partir de este entrenamiento, con el que Marta rápidamente obtiene mejoras en su Liderazgo, profundizamos aún más en su *Autoconocimiento* apoyándonos en su autoevaluación competencial inicial. Trabajamos para que ella generara diferentes escenarios y nuevas posibilidades que correspondieran a sus deseos y necesidades. Con el proceso de Coaching, Marta generó nuevos intereses y opciones que complementaban sus actuales funciones. Formuló una visión para sí misma potenciadora que implicaba continuar en la empresa familiar y que incluía una manera de dar continuidad al negocio, anticipándose a cambios externos e internos (el fundador cada vez está más próximo a la jubilación) y generó nuevos objetivos que la motivaban y ampliaban su capacidad y necesidad de tomar decisiones.

Abordaje sistémico. Para completar el Modelo, el abordaje sistémico en este caso, consistiría en poner en juego diferentes herramientas:

- Diagnóstico: Evaluación competencial de los otros dos directivos, para obtener un diagnóstico de su Liderazgo y ver posibilidades de complementariedad y homogeneización según sus valores e intervención y plan de acción individualizados, formación en práctica de gestión de negocio, gestión de contactos...
- Realizando con ellos un trabajo de Coaching de Equipo para trabajar en una Visión conjunta, posibles dificultades que se pueden encontrar como familia, como directivos y como propietarios de una empresa.
- Ayudando a gestionar las emociones, explicitando el poder y las reglas, efectos de jerarquías, relación con propietarios que no trabajan en la empresa, etc.
- Elaboración de protocolo o reglas de diferenciación empresa-familia.
- Planificación de la sucesión no tanto como un hito, sino como evolución óptima de la empresa, de forma que la transición sea más adaptada para los miembros, suave, hacia la nueva dirección de la empresa.
- Alentar el emprendimiento de los sucesores, reconocer lo positivo de las iniciativas y cambios. Posibilidad de Mentoring por parte del fundador.
- Establecer reuniones periódicas para la Visión y estrategia.

Por el tipo de complejidad familiar (muy baja) y empresarial (baja), se trata de una empresa cuyo liderazgo es de tipo *Capitán*, siendo un emprendedor el que la ha creado, iniciado y quien es resistente a que la segunda generación asuma mayores responsabilidades e introduzca cambios en la gestión del negocio. Es por ello que es necesario para que la empresa perdure definir con el *Capitán* quién será el sucesor o sucesores y trabajar en las posibilidades conjuntamente y totalmente adaptadas a las características, necesidades e intereses de la familia empresaria.

5. Conclusiones.

Queda evidente la complejidad con la que se enfrentan los miembros de una familia que trabajan juntos para conseguir unos objetivos. Han de saber conjugar el mapa de sus diferentes necesidades, intereses, deseos, y sus aspiraciones profesionales con los demás mapas mentales y afectivos de sus compañeros de trabajo.

Profundizar en la propia identidad, asumir un liderazgo personal, tener unos objetivos vitales, responsabilizándose de las decisiones que se toman, forman parte del camino del desarrollo profesional y personal de cada miembro e influyen directamente en la relación de Liderazgo con los colaboradores.

Ayudar a los miembros de una familia empresaria en la diferenciación de la Familia-Empresa es fundamental para conseguir el objetivo de la continuidad de su negocio, para explicitar y aprovechar las diferencias entre sus miembros, para que las transiciones a las nuevas etapas del ciclo de la empresa sean consensuadas y planificadas y los miembros de la familia tengan una relación saludable.

Tenemos la responsabilidad y la obligación de apoyar y asesorar a a las familias empresarias que demanden nuestros servicios desde el mayor cuidado y respeto por los valores propios de la familia, respetando su identidad, intimidad y privacidad, potenciando el desarrollo que elijan tener.

REFERENCIAS

Gimeno, A., Baulenas G. y Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Editorial Deusto.

Schlippe, A. y Schwitzer, J. (2003). *Manual de terapia y asesoría sistémicas*, Barcelona: Herder.

ESADE, Family Business Knowledge, Instituto de Empresa Familiar, (2006). Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos. Disponible en: http://www.fbkonline.com/es/eventos/informe_IEF.pdf

Torres S. (Coord.). (2006). *La dirección y el desarrollo de personas*, Madrid: Pearson Educación-AEDIPE.

Referencias en el texto

¹ Fórmula de Gestión de la Empresa Familiar. Gimeno A., Baulenas G., Coma-Cros, J., Modelos de Empresa Familiar (2009), (pp.38-39). Barcelona: Editorial Deusto.

² Gimeno A., Baulenas G., Coma-Cros, J. (2009). Modelos de Empresa Familiar, (pp. 63 y Anexo).Barcelona: Deusto.

³ Nombre no real. Algunos datos del caso se han modificado para salvaguardar la intimidad de la cliente.

Perfil académico y profesional de la Autora

Natalia Raya es Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Además es Experta en Terapia Familiar Sistémica por la Universidad Complutense, Experta en Coaching por ADESCO, miembro de AECOP y psicóloga colegiada en el Ilustre Colegio de Psicólogos de Madrid.

Ha dedicado diez años de trayectoria profesional al desarrollo de personas en contextos organizativos y en consultoría. Ejerce la psicoterapia en ámbito privado. Ha sido Ponente para el Colegio Oficial de Psicólogos y en la IV edición de las Jornadas Internacionales de Mentoring & Coaching organizadas por la Universidad Politécnica de Madrid, con los temas *Activando el Desarrollo Profesional* con el objetivo de difundir técnicas para desarrollar profesionales individualmente en despacho y *Modelo de Liderazgo en Empresa Familiar*, con el objetivo de proponer una fórmula de abordaje sistémico para el desarrollo del liderazgo en las familias que comparten proyecto profesional.