



Hacia una Cultura Organizacional de Éxito en las Pymes Familiares

1 de Febrero de 2016



Hacia una Cultura Organizacional de Éxito en las Pymes Familiares



"Las PYMES familiares adolecen generalmente de problemas organizacionales que provienen de su doble condición. Por un lado, sus características de empresas de reducida o media dimensión, unidas a su lógica ausencia de liderazgo cuantitativo, hacen que aporten, asuman, exporten o importen valores culturales y patrones de comportamiento dependiendo del grado de ósmosis que mantengan con el entorno.

Por Mariano del Valle Carrasquilla, Economista

Mariano del Valle es Socio de Wealth Secur, experto en gestión empresarial, fiscalidad, Corporate Finance, procesos de M&A, creación de estructuras holding, valoración de empresas y due diligence en las áreas económica, financiera y tributaria.

1.- CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE EN ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.-

Las PYMES familiares adolecen generalmente de problemas organizacionales que provienen de su doble condición. Por un lado, sus características de empresas de reducida o media dimensión, unidas a su lógica ausencia de liderazgo cuantitativo, hacen que aporten, asuman, exporten o importen valores culturales y patrones de comportamiento dependiendo del grado de ósmosis que mantengan con el entorno.

Suele tratarse de empresas creadas y gestionadas "a imagen y semejanza" del empresario, por lo que conllevan defectos y virtudes paralelos a los personales de aquél. La intuición del empresario es generalmente el elemento sobre el que giran las decisiones empresariales en todas las áreas operativas, con diferentes grados de permeabilidad con respecto a influencias exteriores e innovaciones en los sistemas de gestión.

El grupo de las empresas familiares conforma una categoría no excluyente respecto a las PYMEs y microempresas (la mayoría de ellas comparte pertenencia a ambas clasificaciones). Pero las compañías familiares generan una casuística propia, con independencia de su tamaño. Es más, la tendencia a generar determinados problemas asociados a sus peculiaridades se pone de manifiesto, en numerosas ocasiones, en forma directamente proporcional a su volumen.

La empresa familiar se enfrenta en su andadura a una serie de retos específicos, entre ellos:

- i. Planificar la sucesión.
- ii. Gestión del cambio ante un entorno versátil.
- iii. En ocasiones, debates sobre el liderazgo.
- iv. Profesionalización de la organización.
- v. Creación de Órganos de Gobierno efectivos.
- vi. Interferencias entre la dinámica de la propia familia y la correspondiente a la empresa.
- vii. Resulta especialmente sensible en la empresa familiar la distinción entre gobierno y dirección. En este sentido, una de las distinciones más relevantes que hay que considerar desde la óptica de la propiedad es concienciar a todos los propietarios de las diferencias que existen entre lo que significa gobernar y lo que significa dirigir la empresa. Todos los propietarios podrían, dentro de determinados parámetros, sentirse vinculados en el Gobierno; es decir, en las decisiones estratégicas de la empresa que se adoptan en los Órganos de Gobierno marcando sus directrices. La dirección significa la implementación de la estrategia establecida en los Órganos de Gobierno. Las personas responsables de la Dirección deben responder, con independencia del vínculo de sangre o no, a la capacitación profesional.
- viii. En función del avance generacional, el vínculo familiar varía: fundador, fundador-hijos, hijos-primos, primos-primos segundos, etc. La primera generación se corresponde con la etapa del fundador o fundadores, la segunda con la sociedad de hermanos y la tercera con la sociedad de primos. El tránsito más dificultoso suele ser el de la segunda generación (hermanos) a la tercera (primos), donde normalmente los miembros de la familia dejan de ocupar los puestos de dirección para pasar a los de gobierno y se amplía de manera significativa el número de accionistas. Normalmente, la mayoría de los propietarios no trabajarán en la compañía familiar. En este sentido, cobra vital importancia instrumentar un sistema de información transparente y eficaz.
- ix. En la empresa familiar, es vital cuidar la interacción entre los valores familiares y la cultura empresarial. Este nexo constituye un “amplificador” que, bien conducido, puede multiplicar las sinergias; pero, mal gestionado, puede trasladar a la empresa problemas (amplificados) del ámbito familiar.

En este tipo de empresas, la gestión de los RR.HH. es especialmente complicada, debido, entre otros factores, a la tendencia (natural, aunque ilógica desde la ortodoxia de las técnicas de gestión empresarial) a que los lazos familiares supongan un criterio de selección de mayor calado que los procedimientos basados en la capacidad de los candidatos. Estimamos que es éste uno de los principales factores que determinan que un elevado porcentaje de empresas familiares fracase ante el desembarco de la tercera generación familiar de gestores.

Por otra parte, los nombramientos de cargos ejecutivos y/o de componentes de órganos de administración entre los miembros de la familia, a menudo suscitan celos y problemas que frecuentemente, lejos de limarse, se acentúan precisamente por motivo de los lazos familiares.

Lógicamente, existen numerosos casos de empresas familiares de éxito, que han sabido soslayar este tipo de problemas. En todo caso, el panorama arriba descrito puede y debe salvarse; y, en las empresas familiares donde no se den las circunstancias antedichas, debe introducirse una serie de medidas de carácter preventivo, que se señalarán más adelante.

2.- TÉCNICA DE CAMBIO HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ÉXITO.-

Si bien existen casos muy meritorios de empresarios "hechos a sí mismos" que saben gestionar de forma muy adecuada sus RR.HH., conviene siempre que el gestor empresarial se adiestre en técnicas que le ayuden a motivar, facilitar formación e implementar una comunicación interna óptima en sus RR.HH.

Las empresas familiares que han sabido crecer con éxito y que desean perpetuar su estrategia ganadora, generalmente adoptan una serie de medidas de cambio, de entre las que destacamos las siguientes:

- i. Separar el factor propiedad del factor gestión. Este aspecto es de gran importancia, pues la confusión de ambos en un error "per se" y una fuente de problemas. Si bien es cierto que ambos factores pueden coincidir en una misma persona, deben entenderse como elementos diferenciados a la hora de encarar dos roles que no son coincidentes en sus requisitos de capacitación.
- ii. Establecer una serie de protocolos estatutarios tendentes a cribar la entrada de familiares en los órganos de administración (por ejemplo, exigencia de un mínimo de experiencia en labores concretas de gestión empresarial).

Un Protocolo Familiar es un documento que recoge "las reglas del juego" del sistema empresa-familia-propiedad. Siempre será recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, pues es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad

y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a intereses individuales. Una guía para el índice de contenidos debería agrupar al menos estos cinco grandes temas:

- Patrimonio y Fiscalidad.
 - Órganos de Gobierno y Poder.
 - Trabajo y Dirección de la Empresa.
 - Sucesión y Formación.
 - Cultura y Valores.
- iii. Para el caso (relativamente frecuente) de agrupaciones multi-empresa, analizar la conveniencia de formulación de sociedades "holding" que integren un debido protocolo de empresa familiar. Estas estructuras pueden cumplir, entre otros (y aparte de las ventajas fiscales y financieras derivadas de la legislación en vigor), los siguientes objetivos:
- a. **Potenciación de la planificación estratégica de la agrupación de empresas**, y posibilidad de establecimiento de sistemas, staffs y directrices de ámbito común. De esta ventaja pueden derivarse importantes sinergias y opciones de mejora en aspectos como:
 - División estratégica en la que pueda establecerse, por ejemplo, una segmentación marketing según unidades estratégicas de negocio, compatible con una estructura organizativa matricial.
 - Incremento de las posibilidades de establecimiento de objetivos estratégicos del grupo, así como de planes de control y evaluación de las estrategias, gestionados desde órganos comunes.
 - Mejoras en los sistemas de control de gestión (establecimiento de unidades de costes no necesariamente coincidentes con la división societaria, instauración de cuadro de mando común, planificación presupuestaria general, etc.).
 - b. **Posibilidad de agrupar el poder de decisión de una forma más razonable** que la derivada de una situación de diferentes proporciones de participación en las empresas individuales. De esta forma, pueden evitarse situaciones en las que un grupo de accionistas con participación consolidada mayoritaria de una compañía concreta, pero con significación marginal dentro

del conjunto mercantil, pueda obstaculizar decisiones estratégicas de interés común.

- c. **Posibilidad de establecimiento de directrices generales** de estructura globales para el grupo. De esta forma, resultará más sencillo perpetuar en todas las compañías una cultura organizacional concreta.
- d. **Fijación de las condiciones que deberán cumplir las nuevas generaciones** en su acceso a los órganos de gobierno y a las funciones directivas de las empresas.
- e. **Defensa, mediante mecanismos fijados en los estatutos**, frente a posibles ingresos a dichos órganos de personas no deseadas.

En todo caso, toda empresa que desee mantener una cultura organizacional de éxito, debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes particulares:

- i. La capacidad de adaptación al cambio, sea cual fuere el escenario que haga necesaria la variación, debe fundamentarse en la capacidad de los RR.HH. para implementarlo.
- ii. Los RR.HH. de la empresa son el principal factor de diferenciación estratégica. Ya se trate de una empresa con un sistema de producción intensivo en capital o intensivo en factor trabajo, la formación, la flexibilidad, la integración y la "calidad en la fuente" asociadas a los RR.HH. supondrán un elemento estratégico que constituirá un activo propiedad de la empresa, en mucha mayor medida que los activos cuya propiedad depende sólo de la capacidad financiera para adquirirlos.
- iii. No es posible gestionar la calidad sin gestionar adecuadamente los RR.HH. La cultura organizacional debe ser un adecuado caldo de cultivo para el desarrollo de una atención constante a la calidad global por parte de los RR.HH.
- iv. El organigrama de la empresa debe reunir una serie de características básicas:
 - Adaptarse a la cadena de mando necesaria.
 - No generar vacíos de decisión.
 - Difusión del mismo entre los RR.HH. implicados.
- v. Las directrices generales de estructura y los manuales y protocolos de procedimientos no deben constituir una "imposición" sin más; deben integrarse en la cultura organizacional, de forma que cumplan los siguientes objetivos:

- Integrarse en un flujo de información claro y eficaz.
 - No provocar desfases entre los objetivos funcionales y el grado de formación continua facilitada por la empresa.
 - Definir la cadena de sustituciones en los centros de decisión.
- vi. Integración de la gestión de los RR.HH. en todo sistema de seguimiento de la calidad.

Como elemento esencial de la estrategia global de la empresa, la política de RR.HH. debe ser objeto de constante atención por parte de la alta dirección de la compañía. Por lo tanto, dentro de la auditoría de la Dirección de RR.HH, debe analizarse el grado de compromiso y atención de los máximos responsables de la empresa con respecto al área.

3.- BREVE EPÍLOGO.-

Escribió un sabio tratadista que el arte de dirigir una empresa consiste en **"dirigir con las personas"**, en lugar de en "dirigir a las personas".

La frase encierra, a través de muy pocas palabras, muchos conceptos y recomendaciones; y puede encontrar en la empresa familiar un adecuado entorno, más humano que en otro tipo de organizaciones, donde germinar.

De entre los pensamientos que nos suscita este aforismo, señalaremos los siguientes:

- ❖ Los integrantes del capital humano de la empresa son, en cierto sentido, co-gestores de la misma. Sin ellos, es imposible dirigir un negocio.
- ❖ Los RR.HH. son portadores exclusivos de los principales factores de diferenciación estratégica que necesita la empresa para competir en el mercado.
- ❖ Una persona es infinitamente más complicada que una máquina. Y, lo que es más importante, está revestida de una dignidad que nunca poseerá algo inanimado. Por lo tanto, dirigir adecuadamente los RR.HH. requiere de unas dotes tan especiales (paciencia, respetuosa firmeza, ejemplaridad, empatía, implicación, ...) que casi (y tal vez sobre el "casi") encajan en la categoría de los valores.

Mariano del Valle
Economista
Socio de Wealth Secur

Equipo de Protección Patrimonial de Wealth Secur



José María Alcañiz March, Abogado
jma@wsecur.com (+34) 609 022 109

Formación: Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, 1991. Master en Dirección General por el IESE y en International Finance por Georgetown University, Washington DC. Ha realizado estudios legales de post grado en UC Berkeley y UC Boulder y Euroforum-INSEAD. Domina los idiomas Inglés y Francés.

Especialización: Experto en derecho financiero y bancario, inversiones mobiliarias e inmobiliarias, banca privada y mercado de capitales.



Mariano del Valle, Economista
mdv@wsecur.com (+34) 619 75 28 18

Formación: Licenciado en CC. Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, 1983. M.B.A. Executive, Escuela Europea de Negocios. Master en Auditoría de Cuentas y Contabilidad Superior, Universidad Carlos III de Madrid / Registro de Economistas Auditores.. Miembro del Reg.Economistas Asesores Fiscales. Miembro del Reg.Economistas Expertos en Contabilidad e Información Financiera.

Especialización: Economista experto en gestión empresarial, Corporate Finance, M&A, estructuras holding, valoración de empresas y due diligences en las áreas económica, financiera y tributaria.



Enrique Mestre Herrero-Fontana, FRM
emhf@wsecur.com (+34) 610 523 709

Formación: Licenciado en Ciencias Matemáticas por la Universidad Complutense de Madrid, 1998. Master en Opciones y Futuros en el IEB y Master en Gestión Bancaria en la Escuela de Finanzas Aplicadas (AFI), también ha cursado un Programa de Desarrollo Directivo en el IESE. Posee la titulación Financial Risk Manager (FRM) otorgada por la Global Association of Risk Professionals (GARP).

Especialización: Experto en derivados, productos complejos de inversión, control y cobertura de riesgos financieros y valoración de activos mobiliarios.



Alberto Álvarez Cañas, Abogado
aac@wsecur.com (+34) 659 22 40 00

Formación: Licenciado en Derecho por la Universidad de León, Premio del Colegio de Procuradores de León al mejor expediente en Derecho Procesal de la promoción 1995-2000. Estudios post grado en el Aspect Manhattan College de Nueva York. Máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa en 2002 y Máster en Práctica Jurídica por el ISDE.

Especialización: Derecho Mercantil, Derecho Civil, Derecho Procesal, Derecho Bancario.