



knowsquare .

ALEGRÍA COLLANTES

8 DE JUNIO 2015

LA FAMILIA COMO MOTOR DE LA PERENNIDAD DE LOS  
NEGOCIOS FAMILIARES. MARCO DE COOPERACIÓN  
MULTIGENERACIONAL, PROTOCOLO Y SUCESIÓN.

---

RESEÑA DE LA JORNADA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

A

Reseña de la Jornada organizada por la Fundación Numa, la Cámara de Comercio de Madrid, ADEFAM y CEIM en la que se resaltó el papel clave de la familia empresaria y la cooperación multigeneracional como motor de la perennidad de los negocios familiares.

En la primera ponencia de la jornada, Nuria Lasheras analizó la mediación como un espacio de comunicación en la familia para gestionar sus conflictos.

Sobre los acuerdos de mediación se remarcó que:

- Pueden ser protocolizados ante notario.
- La voluntariedad y la confidencialidad son dos de los factores clave.
- El grado de eficacia y cumplimiento es muy alto.

De la figura del mediador se destacó como imprescindibles la imparcialidad y neutralidad que debe cumplir para realizar su trabajo. Sus principales funciones son:

- Crear un clima de confianza entre los implicados.
- Acordar qué temas y qué opciones se van a tratar.
- Trabajar para que el relato del conflicto sea igual entre los distintos actores.
- Facilitar, sin tomar partido, la consecución de un acuerdo entre las distintas partes.

Como afirmó la ponente, los conflictos son naturales, pero lo importante es superarlos de forma positiva. La mediación es una herramienta que permite hacer una gestión constructiva y transformar dichos conflictos en una oportunidad de cohesión y de creatividad para alcanzar una mejora.

Acerca de la cooperación multigeneracional, José Ramón Sanz destacó que es consustancial a la naturaleza humana y definió el éxito empresarial como seguir en el juego, pensando en futuras oportunidades y retos. Señaló tres grandes ejes de cambio para los negocios familiares:

- La propia familia.
- El negocio.
- El entorno global.

El presidente de la Fundación Numa analizó la necesidad de un marco de cooperación familiar que garantice la continuidad del negocio familiar y que cumpla con los siguientes atributos:

- Signos de identidad compartidos.
- Propósitos e intereses alineados.
- Capacidad de generar valor.
- Estrategia *win- win*.

- Una visión a largo plazo compartida.

También destacó las diferencias entre el concepto de relevo y el de sucesión en los negocios familiares.

En la visión del relevo:

- Se mitifica el cambio como una tragedia.
- Genera emociones negativas.
- La generación saliente se ve amenazada por dejar de ser útil y la generación entrante por no poder cumplir sus propios sueños.

A este enfoque se contraponen el de la sucesión, en el que confluyen tres factores clave:

- Existe una continuidad dinámica.
- Se establecen distintos equilibrios y sinergias generacionales.
- Se aprovecha todo el talento familiar.

Aunque muchos declives empresariales empiezan por el deterioro de las relaciones familiares, si se gestiona bien, la familia puede convertirse en un equipo de alto rendimiento. Así lo expuso Julia Téllez (Gómez Acebo y Pombo). La gestión emocional es fundamental para la estabilidad de toda la familia empresaria y su bienestar es directamente proporcional al bienestar de cada uno de sus miembros. Se destacan las siguientes directrices para una buena gestión emocional de la empresa familiar:

- Todas las relaciones interpersonales deberían basarse en la confianza y lealtad.
- Hay que perder el miedo al conflicto.
- Es necesario tener un foro apropiado para hablar de temas sensibles.
- Los roles y responsabilidades dentro de la familia deben estar perfectamente definidos.
- Es aconsejable que la familia cuente con un líder emocional y otro empresarial.
- No es aconsejable un total solapamiento de roles entre los tres ejes de gobierno del negocio familiar: el consejo de administración, la junta de accionistas y el consejo de familia.

Sobre este último punto remarcó que un consejo de administración profesional y diverso favorece la toma de decisiones, que la junta de accionistas es el órgano de gobierno de la propiedad donde un accionista responsable debe tener un interés real en la evolución favorable de la empresa y que el consejo de familia potencia la unidad y cohesión de los miembros de la familia.

Como la tendencia natural de la familia es la entropía se necesita una regeneración constante de mecanismos para conseguir la cohesión. Los tres factores claves para ello son:

- El afecto.
- Los valores comunes.
- Una visión compartida ilusionante y estimulante para toda la familia.

El proceso de reflexión para mantener la convivencia multigeneracional y lograr así el consenso se define, según Jose Ramón Sanz, en tres fases: Preparación, reflexión y ejecución. Este proceso contribuye al desarrollo del capital familiar, emocional y social. En este proceso es necesario:

- Poner en común las necesidades, preocupaciones y expectativas personales, empresariales y familiares.
- Identificar lo que une a la familia.
- Contar con un consejo de familia que esté liderado por más de un miembro de la familia.

Sanz aboga por la contratación de asesores externos porque añaden valor, minimizan los conflictos al introducir una visión imparcial en la gestión de los mismos y a largo plazo ahorran costos. La familia al completo debe formar parte activa del proceso, ya que puede ser la primera oportunidad de trabajar juntos que tengan los miembros de la familia y por tanto una posibilidad de profundizar en sus relaciones tanto laborales como personales. El seguimiento de la estrategia y el control de los resultados deben ser rigurosos. La máxima para los empresarios es *“toma el control, aprende, planifica y actúa”*.

El caso de éxito de la empresa familiar Velatía es un referente para un proceso de reflexión de este tipo. Un factor importante del éxito de este *holding* empresarial es que los valores, la misión y visión empresariales están alineados con los principios y valores familiares. Según Javier Ormazábal, presidente de este *holding*:

- Mantener a la familia unida no es un acto complejo ni heroico pero exige cuidados constantes.
- Las familias suelen mantener prejuicios entre sus miembros.
- Es necesario formarse para poder ser accionistas activos y en el ámbito del autoconocimiento y el conocimiento del otro.
- Es fundamental que todos los miembros de la familia estén informados de forma adecuada de las principales acciones empresariales.
- Los asesores deben conseguir ascendencia sobre la familia empresaria ya que ello permite aumentar el compromiso del resto de la familia que no está en primera línea de la empresa.

©Alegría Collantes  
Fundación Numa  
Know Square S.L.

*La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar a las familias empresarias y sus stakeholders herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión de su Family Business.*