

El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar

Dr. Tomás González Cruz
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia
Facultad de Economía.
Universidad de Valencia

Desde hace años, los especialistas en el estudio de la empresa familiar coinciden en señalar el compromiso de los miembros de la familia con la empresa como uno de los puntos fuertes de este tipo de organizaciones. Esta fortaleza se traduce en un conjunto de personas que comprometen su capital y su carrera profesional con el desarrollo de un proyecto empresarial. Se afirma que esto explica porqué las empresas familiares son capaces de sobreponerse a crisis económicas y sobrevivir, innovar y agregar valor en sectores denominados maduros.

Así, la familia proporciona a la empresa “*capital paciente*”, lo que permite abordar proyectos en los que el retorno de la inversión se produce en el medio y largo plazo. Igualmente, la familia es una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa directivos, técnicos, comerciales o simplemente trabajadores leales y comprometidos con el proyecto empresarial.

Pero, ¿podemos suponer que todos los miembros de la familia muestran el mismo nivel de compromiso con la organización?, ¿el compromiso de los miembros de la familia con la empresa familiar es siempre y necesariamente positivo?

El concepto de compromiso implica un “*con qué*”, un “*por qué*” y unas “*consecuencias*”. Respecto al “*con qué*”, señalar que aquí nos referimos exclusivamente al compromiso del individuo con la organización. En cuanto a las “*consecuencias*”, se ha comprobado que aquellos miembros de la familia que presentan mayores niveles de compromiso con la organización muestran deseos de permanecer en la propiedad, de desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar, y se manifiestan satisfechos con el lugar que se les asigna dentro de la estructura de la organización empresarial.

Sin embargo las mismas consecuencias –básicamente permanencia en la organización– pueden estar causadas por distintos tipos de compromiso organizativo, en la medida en que éste está asentado en diferentes razones y motivos: “*por qué*s”.

Así podemos hablar de cinco tipos de compromiso, asentados en diferentes antecedentes y motivaciones. Cada uno de ellos dará lugar, en el medio y largo plazo, a conductas y actuaciones diferentes por parte de los miembros de la familia empresaria en términos de: comportamiento cooperativo en el desarrollo de procesos clave –por ejemplo la sucesión–; y de esfuerzo generoso y discrecional en pro de la consecución de la misión y la visión de la empresa familiar.

En primer lugar podemos hablar del “*compromiso imperativo*”, aquél que se deriva de la falta de alternativas. En este caso, los miembros de la familia permanecen en la empresa porque perciben que no existe otra alternativa. Esto suele ocurrir en aquellos casos en los que los miembros de la familia propietaria, desde muy jóvenes, inician y desarrollan su carrera laboral en el seno de la empresa, lo que lleva a la hiper-especialización de sus conocimientos y habilidades y tiene como consecuencia la percepción individual de que las competencias desarrolladas son sólo valiosas en el seno de la empresa familiar. Igualmente, este tipo de compromiso se genera, por ejemplo, entre los herederos que para llegar a puestos de alta dirección saltan por encima de directivos no familiares mejor preparados. Esto suele generarles dudas a cerca de su valía real y sienten que sólo en la empresa familiar pueden ocupar cargos directivos, no habiendo otra alternativa profesional a ese nivel. Finalmente, también se produce cuando los miembros de la familia permanecen en la propiedad ante la imposibilidad de salir de la misma sin asumir altos costes. Las consecuencias son: elevados niveles de conflictividad

entre los miembros de la familia, falta de espíritu emprendedor y trabajadores familiares sin las competencias necesarias para llevar adelante sus responsabilidades.

En segundo lugar tenemos el “*compromiso calculado*”. En este caso los miembros de la familia permanecen en la empresa en la medida en la que ésta les ofrece unas recompensas económicas y sociales de las que no podrían disfrutar fuera de la empresa familiar. También se produce este tipo de compromiso cuando los miembros de la familia permanecen en la propiedad por el valor patrimonial y la rentabilidad de su participación. Algunas de las consecuencias de este tipo de compromiso son: retención dentro de la empresa de miembros de la familia a los que se remunera por encima de lo que el mercado pagaría por su talento; aparición acentuada de problemas de agencia; falta de cooperación en los procesos de cambio organizativo –especialmente en la sucesión–; ausencia de “*capital paciente*”, lo que frena el desarrollo de proyectos de largo plazo o de retorno incierto.

En tercer lugar podemos señalar el “*compromiso normativo*”. Es fruto de un imperativo social, consecuencia de la interiorización de normas adquiridas durante el proceso de socialización en el seno de la unidad familiar. Los miembros de la familia permanecen en la propiedad y/o trabajan en la empresa por el sentimiento de obligación hacia otros miembros de la familia. En estos casos tras el compromiso organizativo está la lealtad como valor central y supremo que rige la dinámica familiar. Este tipo de compromisos suelen aparecer en aquellas familias en las que, a lo largo de varias generaciones, se han institucionalizado una serie de normas no escritas respecto a cual debe ser el papel de cada miembro en razón de su género, orden de nacimiento o rama familiar. Suelen ser familias fuertemente cohesionadas en las que los roles de sus miembros están claramente marcados. Se sabe que en aquellas familias empresarias en las que predomina este tipo de compromiso es más fácil la comunicación abierta de los planes de sucesión por parte de la generación dominante. Sin embargo, los estudios demuestran que los miembros de la familia que permanecen en la empresa por sentimiento de obligación moral muestran mayores tasas de deseo de abandono de la empresa y menores niveles de esfuerzo discrecional.

En cuarto lugar encontramos el “*compromiso afectivo*”. El individuo se siente emocionalmente ligado a la empresa como consecuencia de los sentimientos de felicidad, plenitud y autorrealización que siente al trabajar en esa organización. Este tipo de compromiso surge cuando la empresa familiar es capaz de ofrecer oportunidades de carrera que son interesantes para los miembros de la familia, posibilitando su autorrealización profesional y personal. Las consecuencias son altos niveles de esfuerzo discrecional, comportamiento emprendedor, orientación al crecimiento y desarrollo de la empresa familiar y compromiso con una misión y visión desafiantes.

En quinto y último lugar podemos hablar del “*compromiso moral*”. En este caso los miembros de la familia empresaria se identifican con la misión y visión de la empresa, sobre todo, por el impacto que ésta tiene en el entorno en el que esta imbricada y por los efectos positivos que tiene su continuidad para los stakeholders. Cuando hay compromiso moral es fácil oír de boca de los miembros de la familia empresaria frases como: “Este es nuestro lugar en el mundo”; “*Aquí podemos realizar lo que mejor sabemos hacer por la comunidad a la que pertenecemos*”. Se trata pues de la identificación de un individuo –miembro de la familia– con la misión y visión de la empresa familiar, con su razón de ser. Las consecuencias son el deseo de permanecer y aportar lo mejor de ellos mismos, aunque la recompensa inmediata no sea la apetecida o sea escasa; el desarrollo de comportamientos cooperativos, constructivos y generosos durante los procesos de tránsito generacional; vocación de permanencia en la propiedad aún en situaciones difíciles; orientación al crecimiento y la creación de riqueza para todos los stakeholders.

Una vez descritos las cuatro clases de compromiso organizativo entre los miembros de la familia empresaria y la empresa familiar, cabe señalar que no podemos caer en la simplicidad de buscar o pretender alguna de estas clases de compromisos en estado puro. El compromiso organizativo es un concepto multidimensional que se asienta simultáneamente en diversas

bases. Dicho de otro modo, una relación de compromiso sana y fructífera entre los miembros de la familia empresaria y la empresa familiar debe incorporar, en su justa medida, la dimensión de cálculo racional, afectiva y moral.

Volviendo al punto de partida, dado que el compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar es una de las ventajas competitivas de este tipo de organización, es algo que no se puede dar por supuesto y que por tanto hay que generar, cuidar y proteger. En otras palabras, la familia empresaria tiene la responsabilidad de gestionar el compromiso de sus miembros con la empresa. Para ello es conveniente desarrollar contextos familiares y organizativos que fomenten el compromiso entendido como la identificación con un proyecto empresarial y sus finalidades, y en los que cada individuo del grupo familiar pueda ligarse libre y voluntariamente con el proyecto empresarial. Igualmente debería valorarse con sumo cuidado si las políticas que desde la empresa regulan la relación con los miembros de la familia propietaria están generando o destruyendo compromiso y de qué tipo. Finalmente si consideramos que el compromiso es un recurso clave que hay que desarrollar, es necesario establecer responsables de su gestión y mecanismos para evaluar periódicamente el nivel y tipo de compromiso de los miembros de la familia con la empresa familiar. Respecto a lo primero cada familia empresaria, en función de sus características, deberá establecer los foros y roles adecuados a su caso. En cuanto a lo segundo, en el ámbito académico se han desarrollado sistemas de evaluación de probada eficacia y sencilla aplicación que desde la Universidad queremos poner a disposición de la sociedad en general y del colectivo de empresas familiares en particular.