



Empresas Familiares de Hermanos:

Claves de éxito para el trabajo en equipo

Garrigues

Consultoría de Empresa Familiar

La actividad de consultoría en Garrigues Empresa Familiar nació formalmente en el año 2003, fruto de la experiencia durante 20 años en este ámbito y del convencimiento de que la empresa familiar posee determinadas características que la hace única y, por tanto, necesitada de herramientas a su medida, distinta de los aspectos legales y fiscales pero complementarias a la vez.

Desde entonces, muchas son las familias empresarias que han recurrido a nuestros servicios, buscando la manera de gestionar sus dificultades. A ellas debemos buena parte de la experiencia acumulada en los equipos de hermanos, que intentamos compartir en esta publicación.



Manuel Pavón Sáez

Socio responsable del Departamento de Consultoría
de Empresa Familiar de Garrigues

© Garrigues Consultoría de Empresa Familiar:
Hermosilla, 3 - 28001 Madrid.
Avenida Diagonal, 654 - 08034 Barcelona.

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir esta publicación total o parcialmente, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo y por escrito de los portadores del copyright.

Diseño, maquetación y cubierta: AeneD diseño y comunicación - www.aened.com
Impreso por: Tiffitext
Noviembre de 2008.

Impreso en España.

Agradecimientos

Quisiera agradecer la colaboración recibida de las siguientes personas e instituciones, sin la cual hubiese sido imposible desarrollar el presente estudio:

Asociación Asturiana de la Empresa Familiar - AEFAS

Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Asociación Murciana de la Empresa Familiar - AMEFMUR

Associació Catalana de l'Empresa Familiar - ASCEF

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Oviedo

Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa

Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Diputación de Alicante

Empresa Familiar de Lleida

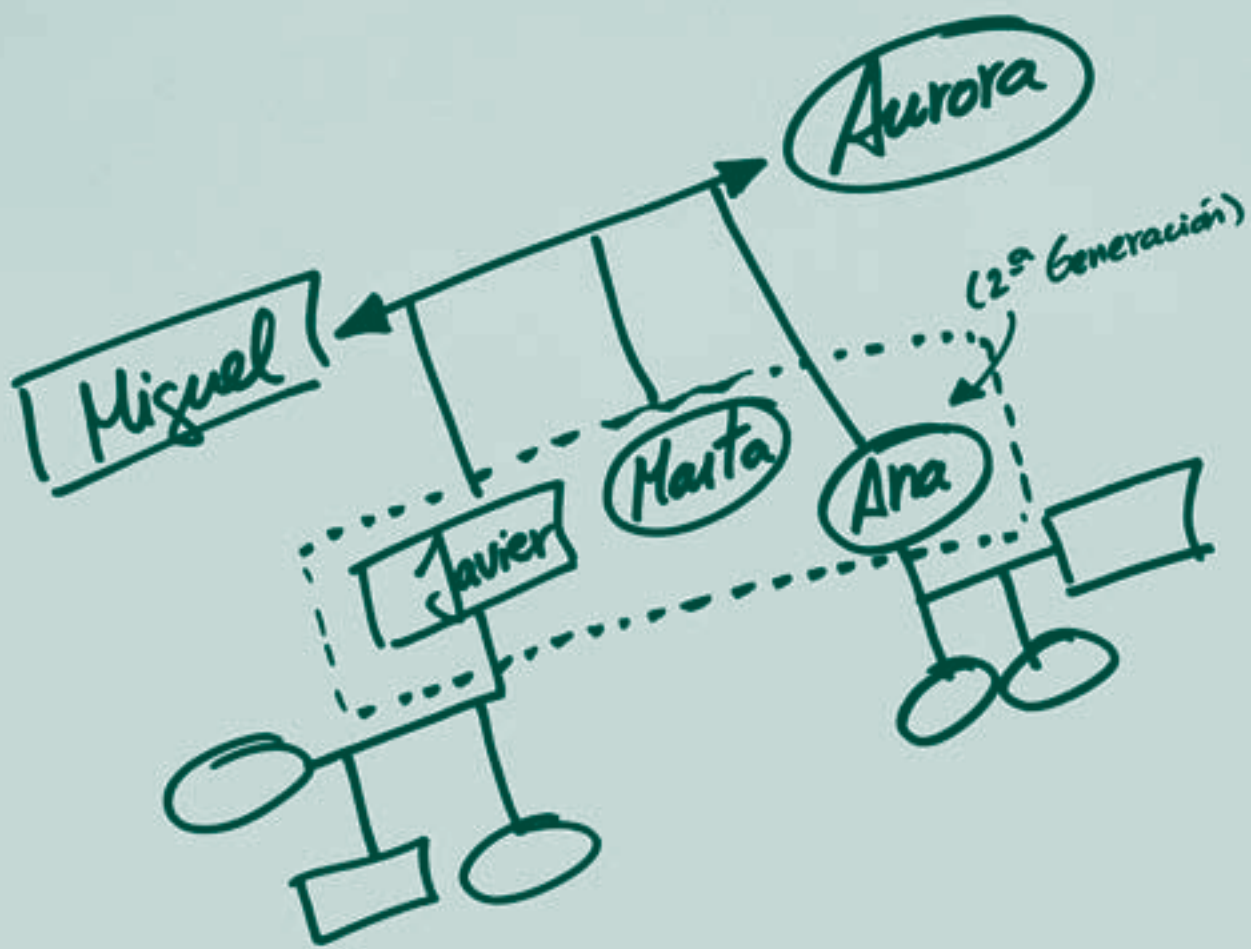
Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria

“La Caixa “ Banca Privada

Un agradecimiento muy especial por su tiempo e interés, a todos aquellos hermanos miembros de empresas familiares que han respondido a las encuestas de esta investigación.

Por último, quisiera agradecer a mis socios,

Tomás Lériá y Pablo Álvarez de Linera, sus aportaciones a este estudio, y a los miembros de nuestro equipo de consultores, en especial a Cristina Alvarado y Guillermo Salazar, su esfuerzo y aportación en la consecución de esta publicación.



Índice

Prólogo.	01
Introducción.	02
La gestión de las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: una tarea compleja y exigente.	03
Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar; evaluadas por los propios protagonistas.	04
¿Están satisfechos los hermanos con sus relaciones en la empresa familiar?	05
Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: ¿Favorecen u obstaculizan el funcionamiento de la empresa?	06
Factores de éxito para el trabajo en equipo.	07
Comunicación y consenso.	08
Alcanzar la madurez como equipo: resolver problemas de forma independiente a nuestros padres.	09
Momentos críticos para las empresas de hermanos: la juventud y la madurez.	10
Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión.	11
¿Es realmente la relación con los familiares políticos un obstáculo para las empresas de hermanos?	12
Mensaje para los padres.	13
Claves de éxito para las empresas familiares de hermanos.	14
Conclusión.	15
Apéndice.	16

0 | Prólogo

Las empresas familiares, tanto en España como en cualquier otra economía desarrollada, constituyen el eje central del sistema económico. Integran la práctica totalidad de las pequeñas y medianas empresas y un buen número de las grandes, además de las globalizadas. En consecuencia, se convierten en núcleo central del tejido empresarial español, es decir de la riqueza y del empleo generado por la iniciativa privada en España. Por otra parte, las compañías de propiedad familiar prestan importantes servicios socioeconómicos a la comunidad, fundamentalmente como instrumento de estabilidad y de cohesión.

Desde esta óptica, las empresas familiares se convierten en intermediarias entre el pasado y el futuro, permiten retener lo mejor de la tradición sin cerrar los ojos a los cambios. Ello les concede un valor adicional frente a un escenario económico como el actual, caracterizado por grandes y complejas transformaciones a todos los niveles.

Las estadísticas indican con claridad que un buen número de las empresas familiares españolas se encuentran en estos momentos en manos de la segunda generación, lo que la doctrina denomina “so-

ciedad de hermanos”. Precisamente, este es el objetivo del presente estudio: analizar la problemática y el funcionamiento de las empresas familiares de hermanos y sugerir las claves del éxito para el trabajo en equipo.

Es de sobras conocida la importante diferencia conceptual entre las empresas familiares de primera generación (monarquía absoluta), las de segunda generación (aristocracia) y las de tercera o superior generación (democracia). Las sociedades de hermanos se encuentran en un terreno intermedio, ya que si bien la familia ejerce todavía un elevado grado de control, a través de un número relativamente pequeño de accionistas y directivos familiares, se ha perdido el control y mando absoluto que habitualmente ejerce el fundador de una compañía de estas características y, por lo tanto, es necesario aprender a trabajar en equipo, aceptar la diversidad de opiniones y alcanzar consensos en las decisiones más relevantes para la empresa.

Son pocas las empresas familiares que consiguen llegar a esta situación, y aún menos las que siguen funcionando como tales en manos de la tercera generación. Para lograrlo, es imprescindible sacar par-

Prólogo 01

tido de las estrechas relaciones existentes entre los hermanos, ser capaz de disociar entre el mundo de la empresa y el mundo de la familia y progresar en las vías de la comunicación y el consenso, como instrumentos esenciales para el éxito.

Como en cualquier cuestión relativa a la empresa familiar, la realidad ofrece sin duda las mejores soluciones y, por este motivo, considero de gran interés la realización de un estudio de estas características en el que, a partir del análisis de casos reales, se determinen los elementos más importantes y se desarrollen las mejores soluciones para garantizar la continuidad de la empresa.

Todo ello me lleva a manifestar una enorme satisfacción por disponer del presente estudio elaborado por el grupo de profesionales integrados en Garrigues-Consultoría de Empresa Familiar. He tenido la oportunidad de seguir la trayectoria de todos sus componentes en el ámbito de la empresa familiar desde hace ya muchos años, y puedo asegurar la gran profesionalidad y conocimientos que atesoran todos ellos. Me gustaría particularizar este reconocimiento en la figura de Manuel Pavón, Socio Responsable del Departamento de Consultoría de Empresa Fami-

liar de Garrigues, a quien conozco incluso con anterioridad a la creación de dicho departamento y con el que he podido compartir numerosas actividades de todo tipo, centradas obviamente en el mundo de la empresa familiar.

Estoy seguro de que este texto supondrá una aportación muy relevante para todos aquellos que dedicamos nuestros esfuerzos en pro de la defensa de las empresas familiares.

Juan Corona Ramón

Director Académico del Instituto de la
Empresa Familiar

Catedrático de Empresa Familiar de la
Universitat Abat Oliba CEU

02 Introducción

Tal vez el desafío más importante que tiene una empresa de hermanos, además del propio crecimiento y desarrollo de la empresa, es la gestión de las relaciones entre sus miembros. La dinámica propia de las relaciones entre hermanos dentro de la familia es muy exigente en sí misma. Lograr un equilibrio entre las diferencias –necesidades, intereses, capacidades– que existen entre los hermanos y el mantenimiento de un nivel adecuado de lealtad y cohesión para poder estar comprometidos con un proyecto, no deja de ser una tarea muy ambiciosa.

En un intento por conocer en mayor profundidad el funcionamiento de este entramado de relaciones que se establecen entre hermanos que tienen que compartir la propiedad y gestionar una compañía, tiene su razón de ser este estudio desarrollado por Garrigues Consultoría de Empresa Familiar:

La mayoría de las familias empresarias que en los últimos años han solicitado nuestros servicios, ha manifestado una clara nece-

sidad de contar con herramientas para gestionar mejor sus relaciones familiares dentro de la empresa. Las estadísticas son concluyentes en este sentido:

- El 71% de las empresas con las que hemos trabajado son propiedad de un grupo de hermanos.
- El 41% de las peticiones de consultoría son realizadas por hermanos a quienes les preocupa la continuidad¹.

Ante esta problemática, resulta indispensable hacer una aproximación a la naturaleza de las relaciones que se establecen entre los hermanos que son propietarios y/o gestores de la empresa familiar y que influyen directamente sobre aspectos como el liderazgo, la comunicación y la sucesión, factores éstos que han demostrado ser de gran importancia para este tipo de compañías.

Tales factores no ocurren al margen de las relaciones familiares sino que, al contrario, se ven afectados directamente por los

¹ Según datos de nuestro estudio en profundidad de 60 casos reales publicado en Abril del 2006.

Introducción 02

vínculos que se han ido construyendo a lo largo del tiempo en el seno de la familia. Se aprende a ser hermano en la familia pero, ¿Cómo ser hermanos en la empresa? La clave está en ser capaces de trabajar en equipo.

Por ello, partiendo de una óptica basada en que las relaciones son un aspecto básico para lograr cohesión y compromiso dentro del equipo de hermanos, nos hemos planteado como objetivo estudiar todos aquellos factores que se ven implicados en su buen desarrollo y mantenimiento.

Empleando la metodología de la encuesta, han sido evaluados aspectos tales como la asunción de valores compartidos, la participación en la toma de decisiones, el modelo de comunicación, las habilidades en la resolución de problemas y la influencia de las relaciones familiares en el funcionamiento de la empresa, entre otros.

Desde nuestra perspectiva, detrás de cada empresa familiar hay una familia empresa-

ria que comparte unos valores y un modelo de comunicación y que posee un estilo particular para afrontar las situaciones y resolver los problemas que le aquejan. A partir del estudio y análisis de estos elementos, en la mayoría de los casos, es posible encontrar las fórmulas más adecuadas para superar situaciones que pongan en riesgo la continuidad de la empresa.



Manuel Pavón Sáez

Socio Responsable del Departamento
de Consultoría de Empresa
Familiar de Garrigues

03 La gestión de las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: una tarea compleja y exigente



Figura 1. Un modelo para entender las relaciones entre hermanos en una empresa familiar

La gestión de las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: una tarea compleja y exigente

03

Las relaciones entre hermanos siguen siendo una asignatura pendiente de estudio en el campo de las ciencias humanas y sociales. Históricamente, las relaciones entre padres e hijos han recibido mayor atención por parte de estudiosos e investigadores. Esto es algo que no deja de ser una paradoja, porque las relaciones entre hermanos, por diferentes razones, suelen ser las de mayor duración en la vida de las personas y, como tales, han demostrado ser de gran importancia para el desarrollo de habilidades básicas para la convivencia humana, como son la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Tradicionalmente, se prestó especial importancia a la influencia del orden de nacimiento sobre la personalidad. Estereotipos como el hijo mayor, el mediano y el pequeño, han sido ampliamente descritos y hoy día están siendo revisados. No obstante, es indudable el papel que desempeña esta variable sobre la personalidad. Investigadores del desarrollo humano han concluido que la cooperación, comparación y competencia son tres características básicas de las relaciones fraternas. En este escenario, los hermanos y hermanas aprenden a relacionarse siendo diferentes, a ayudarse entre ellos

y a competir para demostrar lo mejor de sí mismos ante los padres.

Un buen desarrollo de las relaciones fraternas en el entorno de la familia empresarial implica que aspectos como las ideas, sentimientos y conductas, estén orientados a que los hermanos y hermanas sean capaces de compartir valores y creencias, se sientan apoyados, reconocidos y valorados, y cuenten con las herramientas suficientes para gestionar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. No obstante, el buen funcionamiento de los equipos de hermanos no sólo depende de sus miembros, sino que también los padres y cónyuges desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de los mismos (ver figura 1).

04 Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar evaluadas por los propios protagonistas

Teniendo en cuenta los aspectos clave para el buen funcionamiento de las relaciones entre hermanos en la empresa familiar; desarrollamos un cuestionario que de forma breve pero eficaz, pudiera medir su nivel de desarrollo. Los participantes del estudio debían valorar del 1 al 5 su grado de acuerdo con cada pregunta (ver en la siguiente página).

Este cuestionario fue contestado por 200 hermanos y hermanas que habían asistido a algunas de nuestras conferencias sobre la gestión de la empresa familiar; desarrolladas en diferentes ciudades de España, durante el 2007 y el 2008. (Para ampliar la información sobre las características demográficas de la muestra, ver apéndice.)

“Por la diferencia de edad con mi hermano mayor (10 años), asumo mi papel con comodidad. Él tiene más experiencia, ejerce su función de Consejero Delegado con cordialidad. No es el escenario de hermanos en el que, por su proximidad de edad, se generan celos”.

Último de seis hermanos, 36 años.

Cómo perciben los hermanos sus relaciones

- *Compartimos un código de valores y creencias.*
- *Disfrutamos del tiempo que pasamos juntos.*
- *Somos capaces de resolver problemas sin tener que recurrir a nuestros padres.*
- *Un problema de uno es un problema de todos.*
- *Predomina la armonía en nuestros encuentros.*
- *Cuando tenemos que hablar de algún tema podemos plantearlo abiertamente y nos es fácil llegar a un entendimiento.*
- *Expresamos nuestro cariño mediante, gestos, detalles, etc.*
- *Nos reunimos con frecuencia para celebrar algo o simplemente compartir.*
- *Funcionamos como un equipo compacto en el que todos participamos en las decisiones.*
- *Las relaciones con los cuñados son armoniosas.*
- *Nuestras relaciones facilitan el funcionamiento de nuestra empresa.*
- *Me siento satisfecho con las relaciones que mantengo con mis hermanos.*

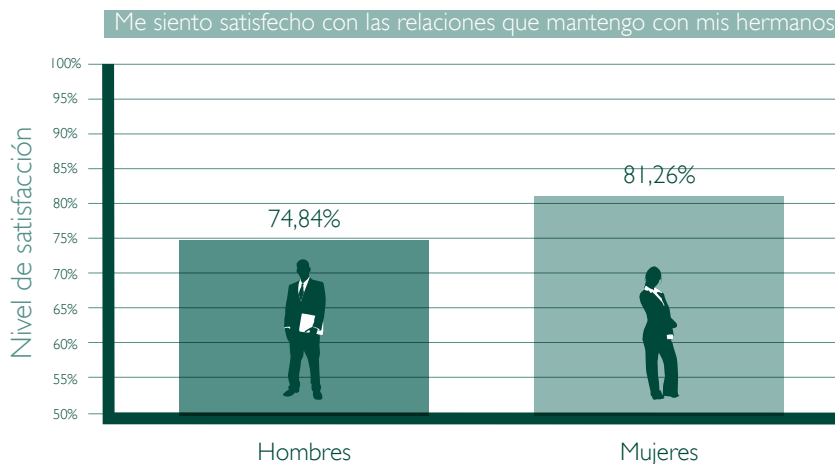


05 ¿Están satisfechos los hermanos con sus relaciones en la empresa familiar?

En su mayoría, los hermanos tienen un nivel de satisfacción medio alto con sus relaciones en la empresa. Sin embargo, según si son hermanos o hermanas, este nivel de satisfacción varía. Las hermanas, en general, están ligeramente más satisfechas con las relaciones que mantienen con sus hermanos en la empresa. Los hermanos, por su parte, son más críticos en relación a este aspecto.

¿Cómo varía el nivel de satisfacción en función de la edad?

Los niveles más bajos de satisfacción se observan en los hermanos con edades comprendidas entre 41 y 50 años. Ciertamente, en esta etapa encuentran especiales dificultades para gestionar las relaciones con los familiares políticos y en la comunicación. Alcanzar un equilibrio entre las exigencias de las familias que han creado con sus parejas y la lealtad que deben a los padres y hermanos, supone una tarea muy exigente.



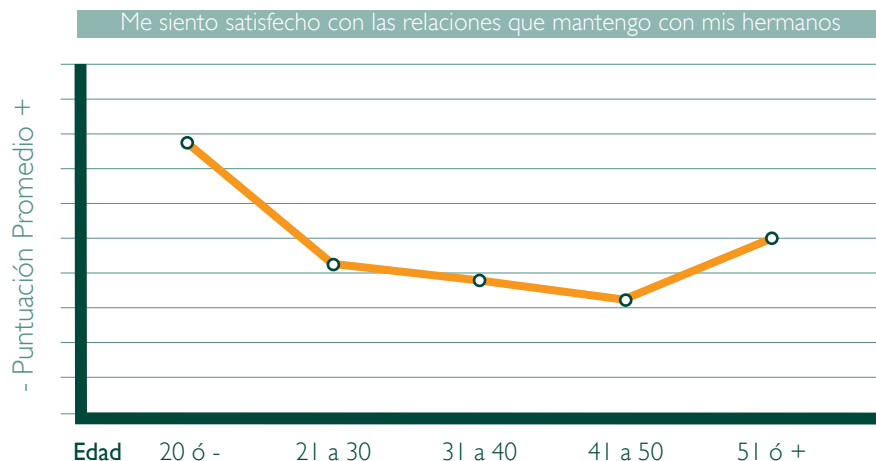
¿Están satisfechos los hermanos con sus relaciones en la empresa familiar?

05

Esta etapa y las dos que le preceden, entre los 21 y 30 años, y los 31 y 40 años, son decisivas para el desarrollo de estrategias que permitan a los hermanos, por un lado, desarrollar sus intereses y descubrir sus propias fortalezas y debilidades sin la presión del grupo y, por otro, mantenerse lo suficientemente unidos para trabajar en equipo y sacar adelante a sus empresas. Alcanzar este adecuado equilibrio es indispensable para sentirse vinculado al grupo, a la vez que satisfecho con el propio desarrollo personal

¿Y cómo afecta a la satisfacción el trabajar en la empresa familiar?

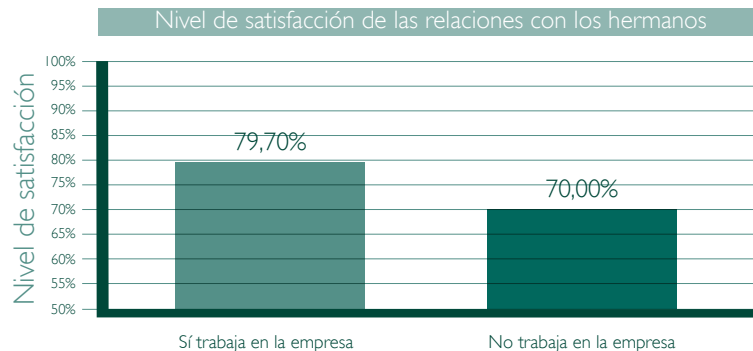
En general, los hermanos que trabajan en la empresa familiar se sienten más satisfechos con las relaciones que mantienen entre ellos. La pertenencia al grupo a través del desarrollo de un puesto de trabajo, les hace valorar de una manera positiva sus relaciones. Compartir la gestión con sus hermanos les ha permitido descubrir aspectos positivos de sus relaciones y, seguramente, les habrá obligado a desarrollar herramientas para gestionar las diferencias que hayan podido surgir.



05 ¿Están satisfechos los hermanos con sus relaciones en la empresa familiar?

“La relación con mis hermanos es buena, y con aquellos que trabajan en la empresa muy buena”.

Segundo de cinco hermanos, 46 años.



Por último, merece la pena destacar las siguientes conductas, por su positiva influencia en la satisfacción:

- 1 Compartir un código de valores y creencias.
- 2 Ser capaces de disfrutar del tiempo que pasan juntos.
- 3 Tener espacios de encuentro frecuentes y en armonía que les permiten fortalecer sus vínculos como hermanos.
- 4 Funcionar como un equipo cohesionado en el que se toman las decisiones de forma participativa.

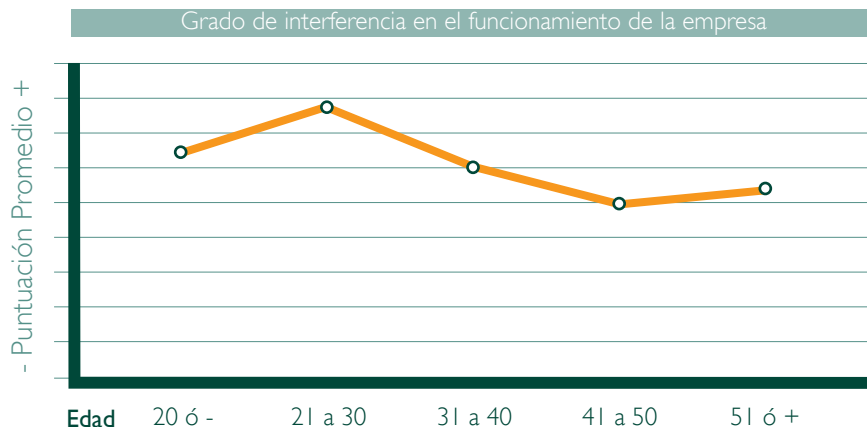
Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: ¿Favorecen u obstaculizan el funcionamiento de la empresa?

06

Los hermanos y hermanas reconocen que sus relaciones familiares ejercen un nivel de interferencia de medio a bajo, en el funcionamiento de la empresa. No obstante, un análisis en profundidad nos plantea algunas reflexiones.

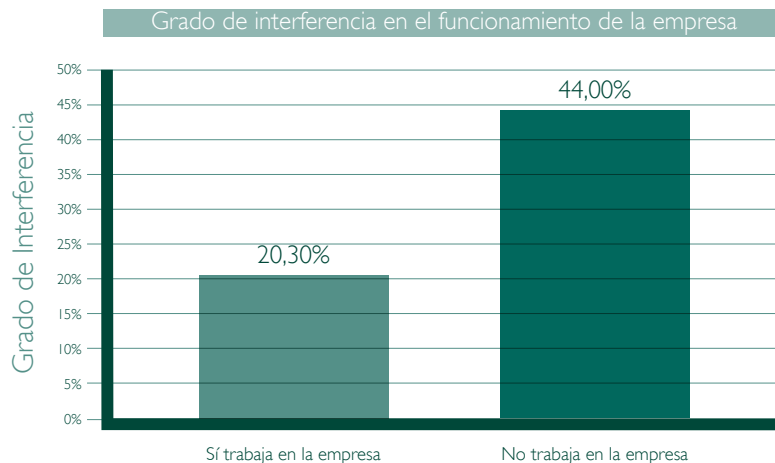
Los hermanos con edades comprendidas entre 21 y 30 años, son los que reportan un mayor grado de interferencia. En esta etapa, los hermanos tienen mayores dificultades para asumir un código de valores y creencias comunes.

Según la condición de trabajar o no en la empresa familiar, se tiene una percepción distinta sobre el grado de interferencia que ejercen las relaciones establecidas por los hermanos. Los que trabajan en la empresa familiar manifiestan tener menores niveles de interferencia.



06

Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: ¿Favorecen u obstaculizan el funcionamiento de la empresa?



Para concluir; según los encuestados, los siguientes aspectos generan un mayor grado de interferencia sobre el funcionamiento de la empresa:

- 1 Un menor consenso sobre los valores y creencias.
- 2 Relaciones conflictivas con los familiares políticos.
- 3 Mayor dependencia de los padres a la hora de tener que resolver problemas.
- 4 Falta de apertura en la comunicación y dificultad para lograr un consenso.
- 5 División en el equipo de hermanos a la hora de tomar decisiones.

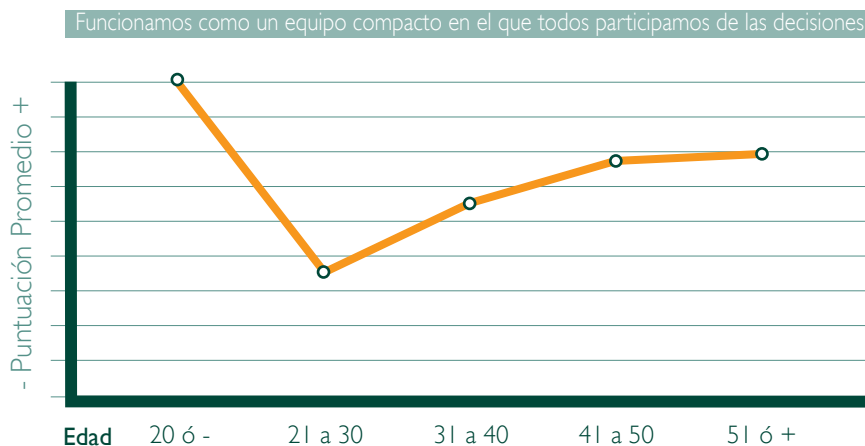
Factores de éxito para el trabajo en equipo

07

La capacidad para funcionar como un equipo cohesionado en el que todos sus miembros participan de las decisiones es valorada en un nivel medio. Entre hermanas y hermanos, no existen diferencias significativas con respecto a su funcionamiento como equipo. Sin embargo, sí es un aspecto que va mejorando a medida que los hermanos y hermanas tienen mayor edad. La mejoría más importante se da entre los 30 y 40 años, momento en el que los hermanos empiezan a asumir mayores responsabilidades de gestión y

que, como propietarios, se les exige actuar como un equipo y tomar decisiones de forma conjunta.

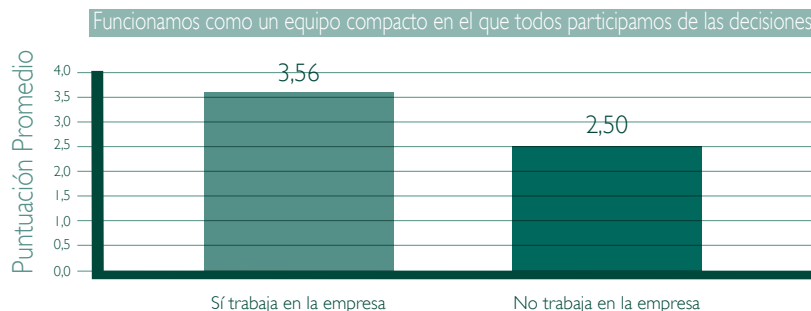
Los hermanos que trabajan en la empresa obtienen mayores puntuaciones en esta dimensión, a diferencia de los que no trabajan, para quienes es más difícil hacer equipo con sus hermanos. El contacto regular que se mantiene en la empresa, la unión ante los problemas que se van presentando y la comunicación frecuente, facilitan el trabajo en equipo.



07 Factores de éxito para el trabajo en equipo

“El trabajo en equipo nos ayuda a compartir día a día los problemas y respetar las decisiones de cada uno”.

Primero de dos hermanos, ambos trabajan en la empresa, 37 años.



Es importante destacar que los factores claves para que los hermanos y hermanas puedan construir un equipo cohesionado a la hora de tomar decisiones son:

- 1 Creer en valores comunes sobre lo que esperan de sus relaciones como familia y de sus empresas.
- 2 La unión y solidaridad ante los problemas.
- 3 Mantener una comunicación abierta sobre los temas que les preocupan y una actitud conciliadora que les permita llegar a un consenso sobre las mejores soluciones.
- 4 Ser capaces de actuar de una forma independiente de los padres a la hora de resolver los problemas que se puedan presentar.
- 5 Complicidad y predisposición para disfrutar juntos el día a día.

La capacidad para hablar abiertamente sobre los temas que preocupan y llegar a un consenso sobre las mejores soluciones, es valorada por los hermanos en un nivel medio.

La comunicación abierta y orientada al consenso es una habilidad que los hermanos van desarrollando con la edad, alcanzando su nivel óptimo en el período comprendido entre los 31 y los 40 años, momento a partir del cual empieza a disminuir hasta alcanzar su nivel más bajo a partir de los 51 años.

A partir de esta edad, el dedicar mayor cantidad de tiempo a las responsabilidades relacionadas con la dirección y gestión de la compañía, así como a las propias familias que se han creado, incide negativamente en el nivel de comunicación que mantie-

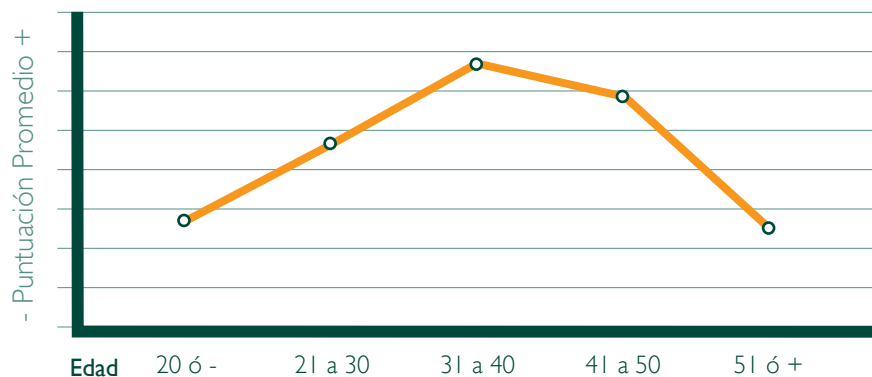
nen los hermanos en esta etapa. ¿Necesitan comunicarse menos los hermanos en esta etapa? ¿O, por el contrario, a pesar de la necesidad que tienen de mantener una buena comunicación para ser capaces de gobernar y dirigir sus empresas, los hermanos están menos dispuestos a flexibilizar su posición para lograr un entendimiento?

“En nuestro caso, aún no hemos afrontado temas que pueden ser problemáticos, por miedo a que generen conflictos”.

*Primogénito de tres hermanos,
2ª generación, 46 años.*

08 Comunicación y consenso

Cuando tenemos que hablar de algún tema, podemos plantearlo abiertamente y nos es fácil llegar a un entendimiento



Una mayor dimensión en el grupo de hermanos no necesariamente implica tener un funcionamiento más bajo en la comunicación. Los grupos de hermanos con números impares de 3 y 5 presentan las

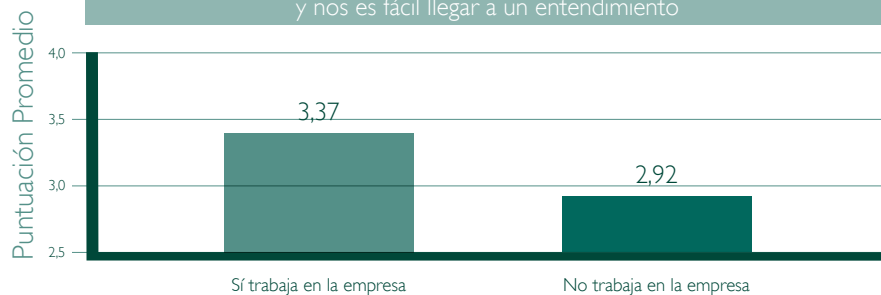
puntuaciones más bajas. Por otro lado, la cercanía y la complicidad que mantienen los hermanos que trabajan en la empresa familiar están asociadas a mayores niveles de comunicación.

Comunicación y consenso 08

Cuando tenemos que hablar de algún tema podemos plantearlo abiertamente y nos es fácil llegar a un entendimiento



Cuando tenemos que hablar de algún tema podemos plantearlo abiertamente y nos es fácil llegar a un entendimiento



08 Comunicación y consenso

En definitiva, tener una buena comunicación reporta importantes beneficios para los hermanos que comparten la propiedad y la gestión de sus empresas. Entre ellos, caben destacarse:

- 1 Mayor autonomía en la resolución de problemas.
- 2 Menores niveles de conflicto.
- 3 Mayor cohesión en torno a los valores y la estrategia.
- 4 Mayor armonía en las relaciones con los familiares políticos.
- 5 Menor grado de interferencia de las relaciones familiares sobre la dinámica de gestión.

Alcanzar la madurez como equipo: resolver problemas de forma independiente a nuestros padres

09

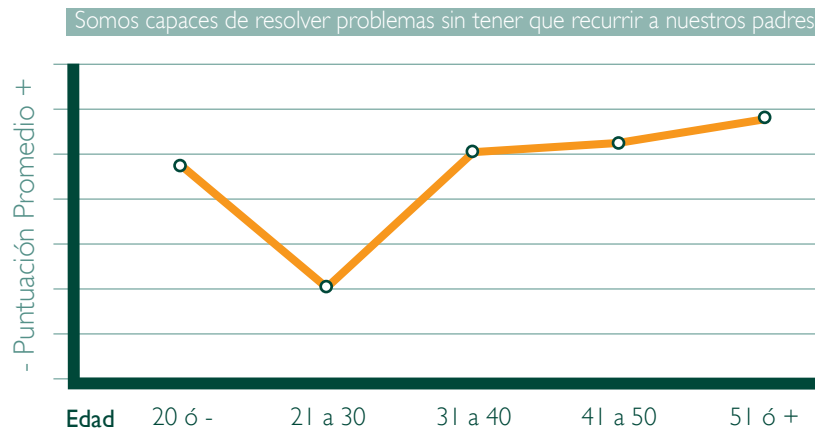
La independencia respecto a los padres en la resolución de problemas, es un aspecto de gran importancia si se quiere determinar el nivel de funcionamiento de un equipo de hermanos. A medida que los hermanos son más independientes de los padres, tienen mayor capacidad para mantener una comunicación más abierta y orientada al consenso, así como para trabajar en equipo y mantener armonía en sus intercambios. Todo ello permite que las relaciones, lejos de ser un obstáculo para el funcionamiento de la empresa, sean una ventaja para su desarrollo.

En general, las hermanas y hermanos que han participado en nuestro estudio consideran que tienen una capacidad media alta para resolver problemas de forma independiente a los padres y ser solidarios cuando alguno de ellos afronta alguna dificultad. Sin embargo, cuando es analizada en detalle esta dimensión, aparecen algunos hallazgos que merecen una atención especial.

A medida que los hermanos tienen mayor edad (superada la crisis de la adolescencia en busca de la autonomía), son más inde-

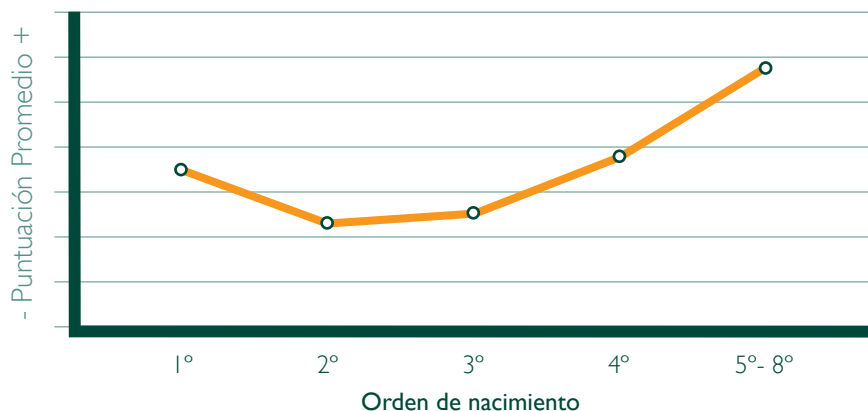
“Las expectativas de los padres hacia sus hijos en la empresa, en nuestro caso difieren, dependiendo de si somos hombres o mujeres”.

*Segunda de tres hermanos,
2ª generación, 36 años.*



09 Alcanzar la madurez como equipo: resolver problemas de forma independiente a nuestros padres

Somos capaces de resolver problemas sin tener que recurrir a nuestros padres

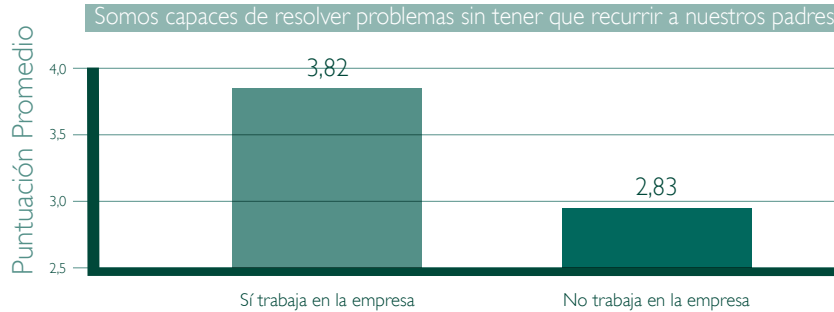


pendientes respecto a sus padres. Parece una conclusión obvia, pero al analizar por grupos de edades, el grupo de los hermanos y hermanas que tienen entre 21 y 30 años es el que experimenta un mayor grado de dependencia de los padres. Ante las situaciones conflictivas que se pueden presentar, los hermanos recurren a sus padres para que colaboren en su solución. El orden de nacimiento influye sobre el nivel de independencia. Los hijos mayores

son más autónomos que los hermanos que han nacido en segundo y tercer lugar. Tal vez el hecho más curioso es que los hermanos que han nacido a partir del cuarto lugar recurren menos a los padres que el resto de hermanos a la hora de resolver problemas. A medida que crece el número de hermanos, éstos aprenden a ser más independientes de los padres.

Alcanzar la madurez como equipo: resolver problemas de forma independiente a nuestros padres

09



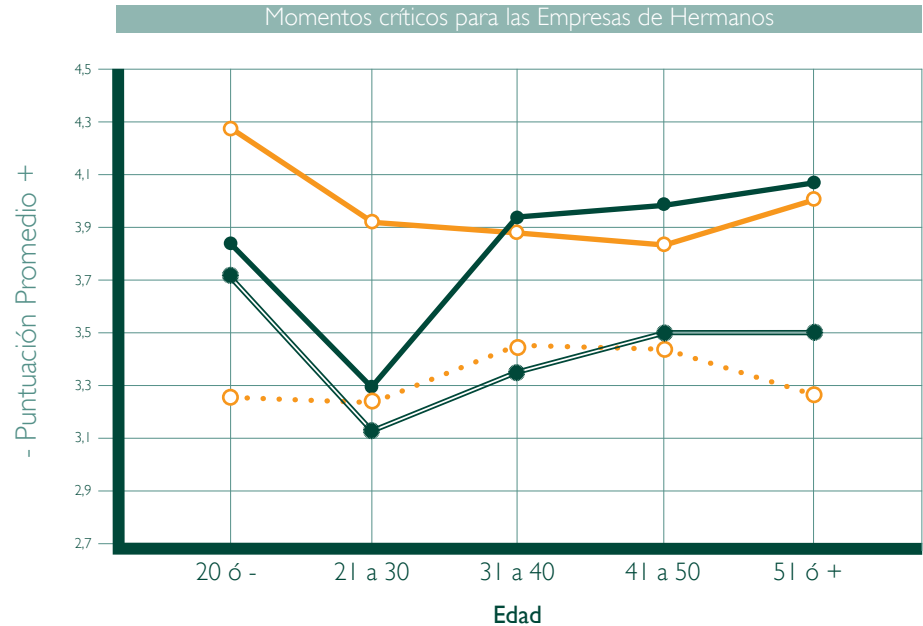
“Nuestros padres son, por ahora, el centro cohesionador y referente. No estoy segura que el día que ellos falten todo siga tan armonioso entre nosotros”.

Última de cuatro hermanos, 44 años.

Desde su papel de propietarios, los hermanos y hermanas que no trabajan en la empresa tienen mayor necesidad de recurrir a los padres cuando tienen que gestionar algún conflicto con los hermanos que sí participan en la gestión. Los padres hacen de canal de comunicación entre los que están dentro y fuera de la empresa.

Probablemente, el beneficio más importante de lograr mayores niveles de independencia respecto a los padres es el de estar más unidos a los hermanos a la hora de afrontar situaciones de adversidad.

10 Momentos críticos para las empresas de hermanos: la juventud y la madurez



Autonomía

Comunicación

Trabajo en equipo

Satisfacción

Momentos críticos para las empresas de hermanos: la juventud y la madurez

10

A lo largo de la vida, los hermanos afrontan importantes desafíos que ponen a prueba la solidez de sus vínculos. No obstante, existen dos momentos que pueden ser críticos en sus relaciones: la juventud y la madurez.

En estas dos etapas, las necesidades propias del desarrollo y las demandas del grupo pueden llegar a ser contrapuestas, por lo que los hermanos tienen que lograr un equilibrio entre dichas exigencias, para consolidarse como un equipo conformado por hermanos que no tienen que renunciar a su individualidad para estar cohesionados en torno a unas metas comunes.

¿Exactamente, qué es lo que hace a los hermanos jóvenes más vulnerables?

Por la etapa del desarrollo vital en la que se encuentran, están más orientados a la independencia y la autonomía, de ahí que pasen menos tiempo juntos y tengan más dificultades para mantener una comunicación fluida. Aunque la independencia es un paso necesario para ganar seguridad y confianza en sí mismos, puede llevarles a tener menos cohesión en torno a los valores y menor compromiso hacia el trabajo en equipo.

La mediana edad: un momento dulce para los hermanos

Superada la fase de incorporación al trabajo en la empresa familiar y concentrados en crear sus propias familias, los hermanos están satisfechos con las relaciones que mantienen entre ellos, se sienten motivados para trabajar en equipo y unidos en torno a los objetivos y metas que se han trazado. Disfrutan del tiempo que pasan juntos y se preocupan por mantener una buena comunicación que les permita alcanzar un consenso.

“Mi padre es incapaz de ver que existen enormes diferencias entre nosotros. Es muy difícil el trabajo diario cuándo tú eres el que trabaja y los demás sólo cobran”.

*Segunda de 4 hermanos,
3 trabajan en la empresa,
29 años.*

10 Momentos críticos para las empresas de hermanos: la juventud y la madurez

“Creo que lo principal en una empresa familiar es que los hijos tengan una buena educación, separar la familia de la empresa, y saber reconocer las posibilidades que cada uno tiene para aportar”.

Tercero de 4 hermanos, tres de los cuales trabaja en la empresa, 34 años.

“Mi hermano, el segundo, tiene madera de líder y le gusta mandar. Yo intento comprenderlo y aceptar el liderazgo”.

Primero de dos hermanos, primera generación, 63 años.

¿Y qué sucede en la edad madura?

A pesar de que en esta etapa los hermanos se sienten más unidos a la hora de resolver problemas y se identifican plenamente con los valores y objetivos de sus empresas y familias, las propias exigencias de las familias que han creado en los últimos años y que se encuentran en fase de consolidación, les hace tomar distancia en sus relaciones.

Esta distancia se convierte en la principal barrera para la comunicación: la falta de un contacto frecuente y el posicionamiento rígido en sus expectativas, les dificulta llegar a un entendimiento con sus hermanos.

Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión

Cada empresa de hermanos tiene sus particularidades derivadas de la combinación de familia y empresa. No obstante, algunas de ellas comparten un conjunto de características y desafíos a partir de los cuales podrían ser clasificadas, dando lugar a tipologías que, de una manera simplificada, sirven de orientación para aquellos hermanos que se sienten identificados con la problemática que engloba cada una de ellas.

A Hermanos al 50% - en la búsqueda de la complementariedad

Dos hermanos, con estilos y formaciones muy distintas, son responsables de gestionar y dirigir la empresa. La combinación de ambos podría significar una gran oportunidad, en la medida en que son capaces de superar los riesgos derivados de las diferencias para complementarse y sumar, en pro de un modelo de gestión más rico en perspectivas. De ello se derivarán también beneficios a la hora de dirigir a los equipos en la consecución de los objetivos y metas (ver figura 2).

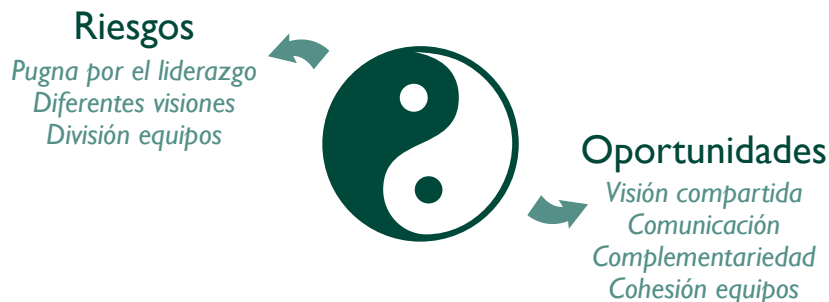


Figura 2. Hermanos al 50%

Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión

B Un padre entre iguales – el poder y las relaciones entre hermanos

Las relaciones entre hermanos, de forma natural, son igualitarias, a diferencia de las relaciones entre padres e hijos, en las que prevalece la jerarquía y la autoridad. Sin embargo, producto de la mixtura entre familia y empresa, en algunos casos se da la

circunstancia de que un hermano ejerce un mayor poder sobre el resto. Los problemas surgen cuando los hermanos que de forma natural seguían al líder, consideran que este modelo no es aplicable a sus relaciones en la familia y como propietarios.

*Uno de los hermanos es el líder en la empresa pero, en la familia, ¿Puede ejercer la función de padre de sus hermanos?
¿Deben seguirle sus hermanos en todas las decisiones empresariales y familiares?*

Ventajas	Riesgos	Retos
- Liderazgo definido en la empresa. - Cohesión en torno a la figura del líder.	- Traspasar el liderazgo de la empresa a la familia. - Resentimiento hacia el líder. - Desgaste del líder por la falta de reconocimiento.	- Definir claramente cuáles son las competencias del líder. - Establecer foros en los que los hermanos puedan expresarse de forma equitativa.

C ¿Quién es el líder? – la pugna por el control

Desafortunadamente, algunos equipos de hermanos experimentan grandes dificultades a la hora de poder implementar un modelo de liderazgo. Invierten gran parte de su energía en competir por ejercer el

poder sin ser conscientes de que estos recursos serían de gran utilidad para el crecimiento de sus empresas.

Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión

El origen de esta lucha puede ser diverso, pero un motivo de peso es la confusión del papel en la familia y en la empresa, que da lugar a que los hermanos hagan equi-

valente el tener el poder en la empresa y recibir el reconocimiento de los padres en la familia.

¿Cuál es el origen de esta dinámica?

La Familia se rige por criterios de igualdad. Se confunden el papel de líder en la empresa con el de hijo prestigioso que recibe reconocimiento y atención.



La Empresa exige un liderazgo definido y acorde con criterios profesionales.

Algunas recomendaciones para construir un liderazgo sólido en la empresa cuando se es el líder:

- 1 Dedique tiempo junto a sus hermanos para reflexionar sobre el tipo de empresa que quiere y los objetivos que se plantea a medio plazo.
- 2 Organice espacios formales de información para el resto de sus hermanos.
- 3 Escuche las aportaciones de sus hermanos.
- 4 Diferencie entre su papel en la empresa y su papel en la familia: ser el líder en la empresa no es igual a ser el líder de la familia.
- 5 Exija que la familia defina lo que espera de usted.
- 6 El mejor líder es aquel que reúne la formación, experiencia y calidad humana necesarias para alcanzar estas metas.

Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión

D “Yo también soy accionista” - hermanos que no participan en la gestión

Tal vez el reto más importante para las empresas de hermanos es mantener niveles de motivación y compromiso entre sus miembros, de forma independiente al grado de implicación que se tiene en la gestión y gobierno de la empresa. Por diferentes circunstancias, algunos hermanos comparten la propiedad de sus empresas, pero no trabajan en ellas. En este escenario aparece la queja:

“Perdona pero, ¡Yo también soy accionista!”

Sin duda, la buena gestión que los hermanos hagan de este desafío servirá de precedente a la futura empresa de primos, en la que, por regla general, existe un menor nivel de participación, pero que requiere fomentar un espíritu de continuidad entre sus miembros para mantener vivo el legado empresarial de la familia.

➡ Algunas recomendaciones para los hermanos que no trabajan en la empresa:

- 1 Analice el contenido y la forma de los mensajes que transmite a sus hermanos que trabajan en la empresa: ¿son símbolo de desconfianza? ¿podría expresar su insatisfacción de una manera más constructiva?
- 2 Demuestre una actitud de valoración y de reconocimiento a su trabajo.
- 3 Colabore con las actividades familiares: su aportación en la transmisión de valores y la promoción de la armonía familiar son de gran valor para la continuidad.
- 4 Participe en actividades de formación sobre finanzas y gestión de empresas: tendrá más seguridad a la hora de emitir opiniones sobre el funcionamiento de la empresa.

Nuestra experiencia con los equipos de hermanos: cuatro tipologías para la reflexión



➡ ¿Cómo hacer para que los hermanos que no trabajan en la empresa se sientan incluidos?

- 1 Manteniendo canales regulares de comunicación.
- 2 Implicándoles en las reuniones del Consejo de Familia.
- 3 Invitándoles a participar en el Consejo de Administración si cumplen con los criterios de formación y experiencia que se requieren para ser consejero.
- 4 Haciéndoles participar en las decisiones de la propiedad, tales como las grandes inversiones, la definición de los niveles de riesgo, la planificación de la sucesión y los planes de crecimiento.
- 5 Procurando un equilibrio de poderes: unos hermanos pueden gestionar el negocio pero otros pueden encargarse de la transmisión de valores en la familia y la formación a la siguiente generación.
- 6 Haciéndoles partícipes de todos los encuentros familiares.
- 7 Implicándoles en la elaboración del Protocolo Familiar.

12 ¿Es realmente la relación con los familiares políticos un obstáculo para las empresas de hermanos?

A pesar de que, tradicionalmente, se ha pensado que las relaciones con los familiares políticos son un factor de riesgo para la continuidad de las empresas de hermanos, los hermanos y hermanas que han participado en este estudio no consideran que las relaciones con sus cónyuges ejerzan un grado de influencia importante sobre su capacidad para trabajar en equipo y su nivel de satisfacción respecto a la relación con sus hermanos.

Esto puede confirmar la idea de que, en la medida en que los hermanos son capaces de tener relaciones de calidad y mantener un buen nivel de comunicación, sus cónyuges afectan poco a este buen funciona-

miento. El papel de los familiares políticos adquiere mayor importancia cuando, en aras de ayudar en la resolución de conflictos entre los hermanos, intentan mediar o, por el contrario, se convierten en guardianes de la estabilidad de sus propias familias, aunque esto implique confrontar posiciones con los hermanos de su cónyuge.

En definitiva, la mejor fórmula para evitar situaciones de este tipo, es la prevención a través de convertir a los cónyuges en importantes colaboradores del equipo de hermanos. Las siguientes estrategias son muy útiles a la hora de implicar a los familiares políticos en el buen funcionamiento de una sociedad de hermanos:

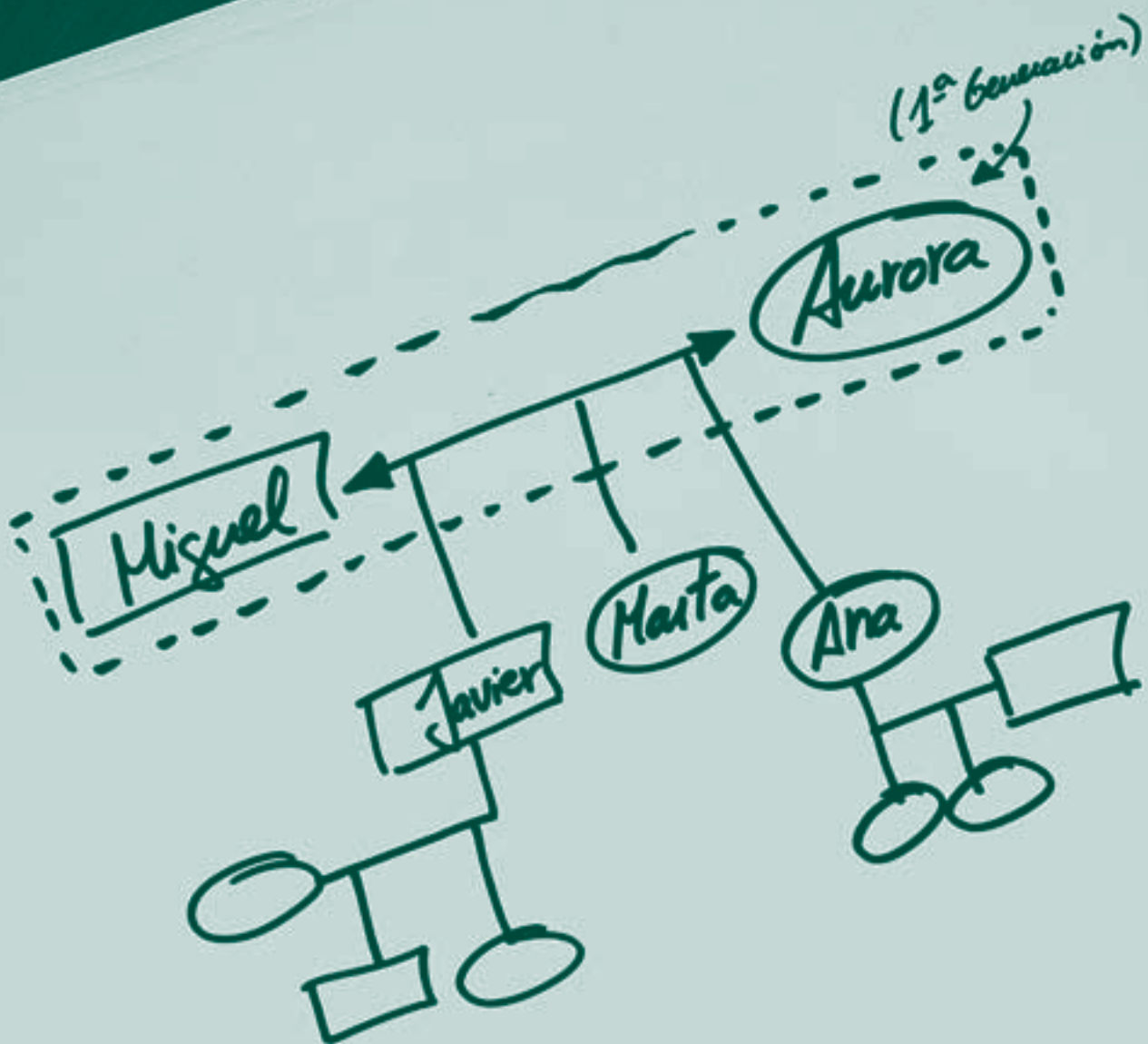
¿Es realmente la relación con los familiares políticos un obstáculo para las empresas de hermanos?

12

- 1 Establezca un código de conducta en el que se defina el papel a desempeñar por los familiares políticos. Reglas claras previenen malos entendidos.
- 2 No lleve los problemas a casa. Usted es responsable de la información que transmite a su cónyuge.
- 3 Organice una reunión anual en la que participen los cónyuges. Les ayudará a sentirse implicados y motivados.
- 4 No olvide que su cónyuge participa en la educación de la siguiente generación: el que sus hijos se sientan motivados o, por el contrario, perciban a la empresa como una fuente de conflicto, no sólo depende de usted.
- 5 La mejor fórmula, sin duda, es mantener unas buenas relaciones con sus hermanos y sus padres. El conflicto es un terreno abonado para la interferencia de los familiares políticos.

“Somos una empresa compuesta por dos hermanas y sus respectivos maridos, y surgen más problemas entre cuñados que entre hermanos”.

*La menor de dos hermanas,
segunda generación,
32 años.*



Mensaje para los padres

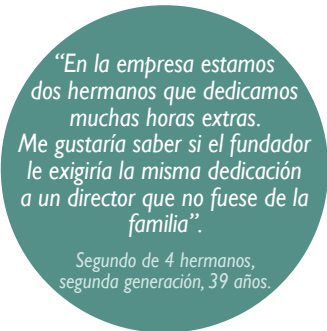
13

Algunos padres miran con admiración el buen trabajo que hacen sus hijos como equipos de hermanos. Otros, en cambio, no entienden por qué sus hijos son incapaces de colaborar entre sí para llevar adelante las empresas que tanto esfuerzo y tiempo han costado a la familia.

El éxito o las dificultades que afrontan los equipos de hermanos no ocurren aislados del papel que han desempeñado los padres en su desarrollo. Las diferencias entre los hijos en cuanto a sus estilos personales y el vínculo que establecen con los padres, dan lugar a las comparaciones y a la natural competencia entre los hijos por la

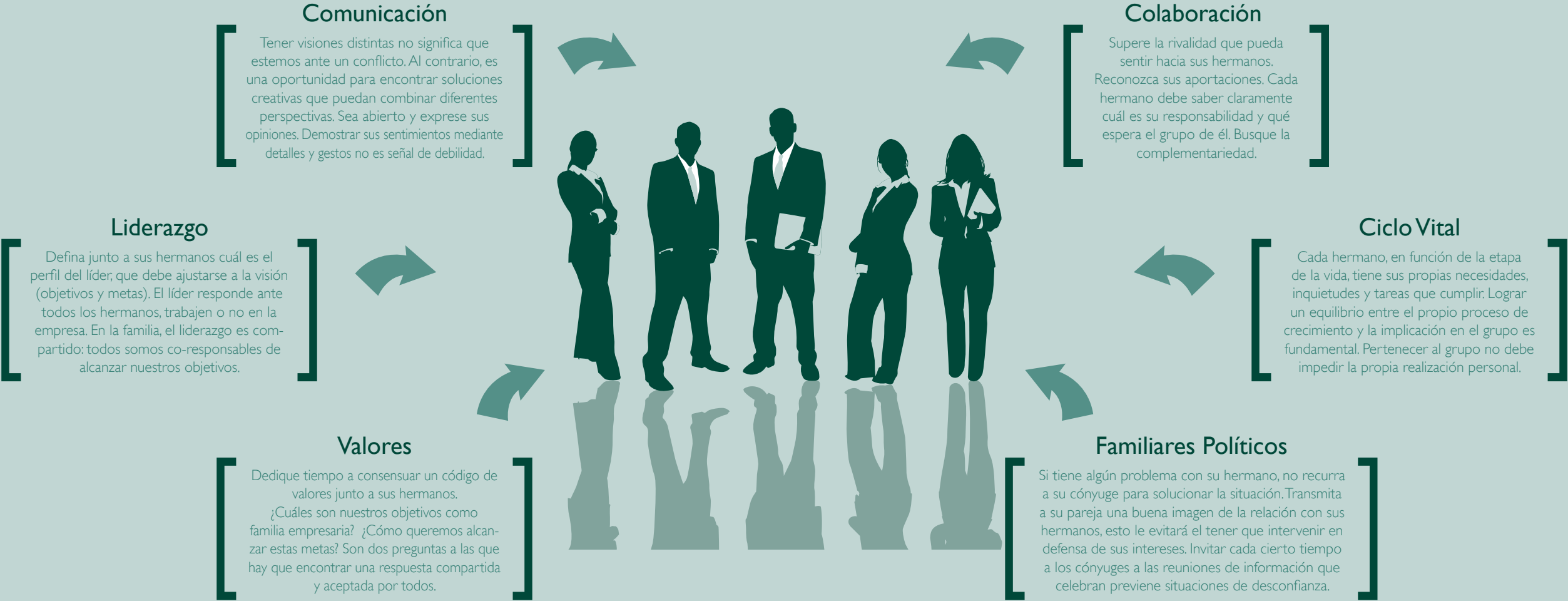
atención y el afecto de aquellos. Aunque ello no tiene por qué ser negativo en sí mismo, puede convertirse en una fuente de conflicto si los hermanos se sienten en desventaja por ser diferentes o no tener una relación cercana con sus padres.

Los padres pueden constituirse, después de los propios hermanos, en protagonistas del éxito de trabajar en equipo, si son capaces de facilitar la gestión del conflicto por parte de los hijos de una manera más autónoma, si son respetuosos con las diferencias y si son capaces de reconocer los esfuerzos que cada hijo puede aportar a la continuidad.



“En la empresa estamos dos hermanos que dedicamos muchas horas extras. Me gustaría saber si el fundador le exigiría la misma dedicación a un director que no fuese de la familia”.

*Segundo de 4 hermanos,
segunda generación, 39 años.*



15

Conclusión

“No somos la familia perfecta, pero casi”.

Último de tres hermanos, todos trabajan en la empresa de segunda generación, 18 años.

Hermanos satisfechos con sus relaciones en la empresa familiar es igual a hermanos comprometidos y motivados con el proyecto empresarial. Cuatro elementos básicos suman a esta ecuación:

- 1 Un modelo de comunicación basado en la apertura y la búsqueda del consenso.
- 2 Un equipo cohesionado y autónomo.
- 3 El compromiso con un conjunto de valores compartidos.
- 4 La unión ante los problemas.

El trabajo en la empresa familiar se convierte en un espacio de gran valor para potenciar las relaciones familiares. Los hermanos que han podido lograr una convivencia armoniosa en la empresa, pueden dar fe de la calidad de sus relaciones.

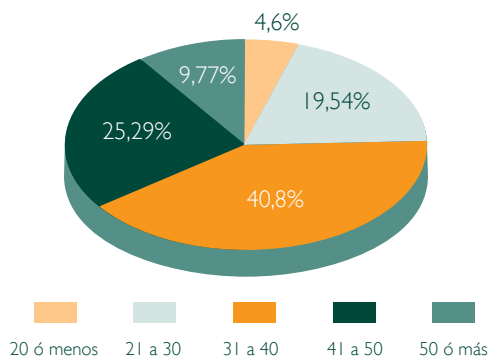
Ciertamente, cada grupo de hermanos tiene sus necesidades específicas, derivadas de la historia que han compartido: para unos es fundamental desarrollar una mejor comunicación, para otros, el apren-

der a disfrutar del tiempo juntos, mantener buenas relaciones con los cónyuges, aprender a gestionar los problemas o conflictos sin tener que recurrir a los padres, o demostrar una actitud más solidaria.

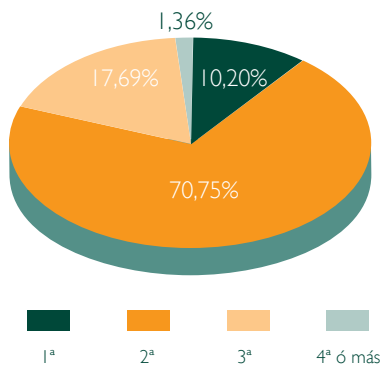
En definitiva, cada familia debe dedicar tiempo y recursos para valorar las situaciones que están afectando a sus relaciones y definir los planes de acción que le ayuden a solventarlas.

16 Apéndice

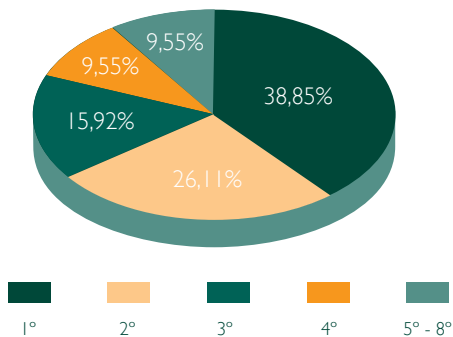
Rango de edades



Generación de la empresa familiar

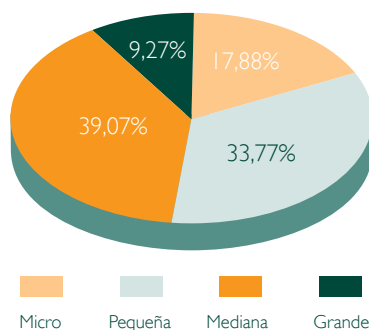


Orden de nacimiento

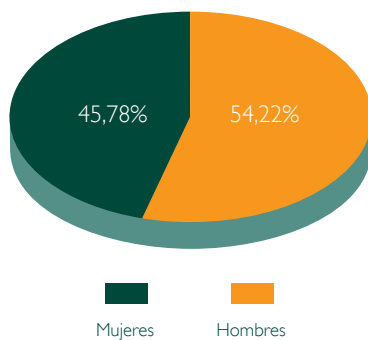


Apéndice | 6

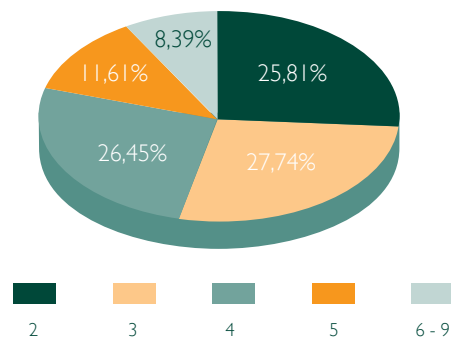
Tamaño de la empresa



Sexo

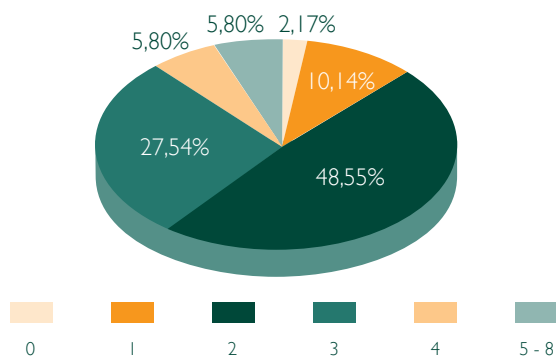


N° de hermanos en la familia

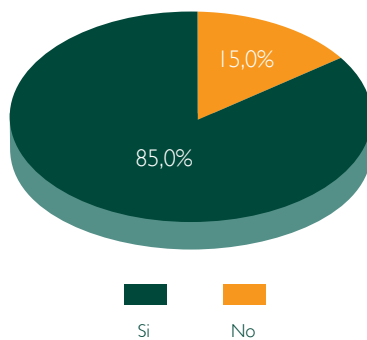


16 Apéndice

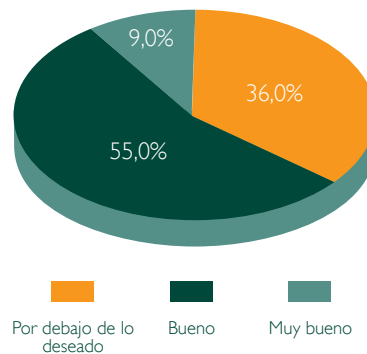
N° de hermanos que trabajan en la empresa



Trabaja en la empresa

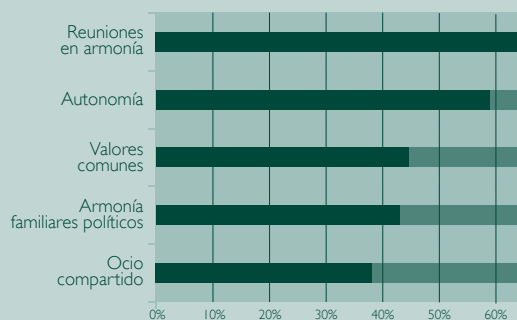


Valoración del funcionamiento actual de la empresa

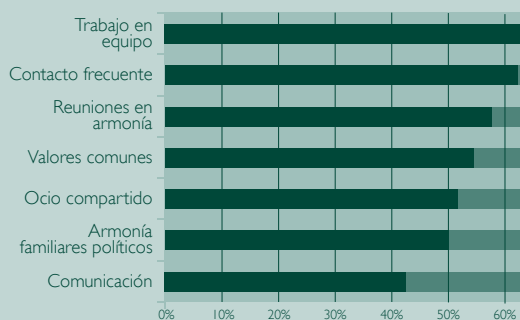


Nivel de asociación entre los factores que explican el éxito de las empresas de hermanos

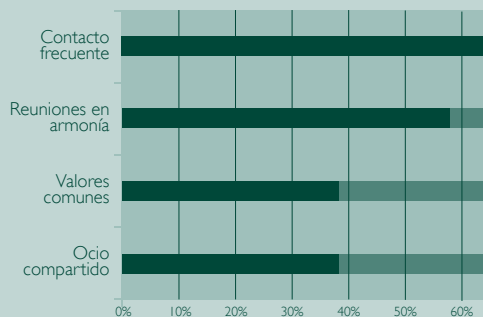
Comunicación



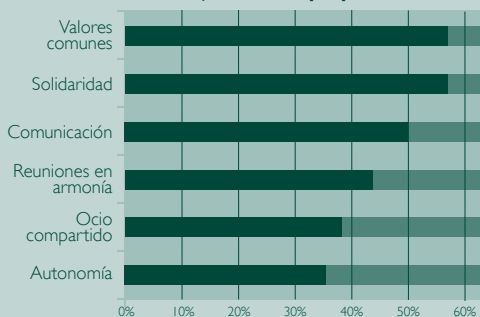
Satisfacción



Autonomía



Trabajo en equipo



El equipo de Garrigues Consultoría de Empresa Familiar

Manuel Pavón Sáez

Mario de Gandarillas Martos

Irma Fernández Meana

Cristina Alvarado Álvarez

Guillermo Salazar Nava

Yolanda Mora Morera

Contactos

Zona	Responsable del Área	Consultoría de Empresa Familiar
España	Pablo Álvarez de Linera pablo.alvarez.de.linera@garrigues.com	Manuel Pavón Sáez manuel.pavon@garrigues.com
Andalucía, Extremadura y Canarias Tel. 95 448 93 48	David Moreno Utrilla david.moreno@garrigues.com	José María Pérez Gardey jose.maria.perez@garrigues.com
Cataluña, Aragón y Baleares Tel. 93 253 37 00	Tomás Lérída Encinas tomas.lerida@garrigues.com	Manuel Pavón Sáez manuel.pavon@garrigues.com
Galicia Tel. 98 681 55 25	Ramón Bárcena / Pedro Regojo ramon.barcena@garrigues.com / pedro.regojo@garrigues.com	
Levante Tel. 96 353 66 11	José Luís Martínez Navarrete jose.luis.martinez.navarrete@garrigues.com	Manuel Pavón Sáez manuel.pavon@garrigues.com
Madrid Tel. 91 514 52 00	Rafael Nebreda Villasante rafael.nebreda@garrigues.com	Mario de Gandarillas Martos mario.de.gandarillas@garrigues.com
Norte Tel. 94 470 06 99	Antonio Rego / Iñaki Núñez antonio.rego@garrigues.com / inaki.nunez@garrigues.com	



Hermosilla, 3 - 28001 Madrid - Tel. +34 91 514 52 00 - Fax +34 91 399 24 08
Avenida Diagonal, 654 - 08034 Barcelona - Tel. 93 253 37 00 - Fax 93 253 37 50

www.garrigues.com