CORAJE: la respuesta cultural a los problemas evolutivos de la empresa familiar

CORAJE: a cultural response to the evolutionary problems in family firms

Manuel Caros Vallejo Martos

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Jaén.
Edificio D-3, despacho 7131. Campus Las Lagunillas, s/n. 23071 Jaén. mvallejo@ujan.es

Fecha de recepción: 27-11-06

Fecha de aceptación: 10-07-08

Resumen. El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo la propuesta y desarrollo de un modelo evolutivo para la empresa familiar; que integra en el mismo aspectos específicos de la cultura organizacional de este tipo de empresas, que se convierten en herramientas de gran utilidad para asegurar su evolución satisfactoria, desde las etapas de controlador único a la de sociedad de hermanos, o desde esta última a la de consorcio de primos. El modelo se construye sobre la importancia del papel desempeñado por elementos culturales como la orientación a largo plazo, el compromiso, la armonía o la gestión especializada en clientes, como garantes del éxito evolutivo.

Palabras clave: empresa familiar; evolución, valores, cultura.

Abstract. The current paper has as a main goal the proposal and discussion of an evolutionary model for the family firm. This model makes up specific aspects of the organizational culture of this kind of firms which become useful to guarantee a successful evolution from the owner-manager step to siblings partnership, and from this one to cousins consortium. The model is based on the important role played by cultural elements such as long term orientation, commitment, harmony, management focused on customers to make possible the evolutionary success.

Key words: family firm, evolution, values, culture.

1. Introducción

La evolución en el tiempo de la empresa familiar así como su cultura organizacional han sido estudiadas tradicionalmente de forma separada, si bien es importante señalar que no son muy numerosos los trabajos y publicaciones relativos a ambos aspectos que revistan carácter científico.

Así, en el caso de la cultura organizacional son interesantes los trabajos de Gallo (1993, 1995) y Dyer (1986). Las aportaciones realizadas por Gallo (1993, 1995) inciden en ciertos aspectos diferenciales de su cultura, concretamente el autor señala como aspectos diferenciales: el mayor número de interesados y de interrelaciones existentes entre ellos; la diferente ostentación que se hace del poder durante la primera y la segunda generación familiar; el compromiso distinto que existe por parte de los accionistas para con la empresa y entre ellos; las conexiones entre las cambiantes necesidades de los

miembros de la familia y los propios ciclos evolutivos de la empresa.

En cambio Dyer (1986), centra más su interés en los posibles diferentes patrones de cultura organizacional de las empresas familiares, así como en sus características. Concretamente, el autor propone que la cultura organizacional de la empresa familiar es el resultado de las posibles combinaciones que se pueden dar entre los distintos patrones culturales de la empresa (paternalista, *laissez faire*, participativa y profesional), la familia (patriarcal, colaboradora y conflictiva) y el consejo de administración (burocrático, estampilla, consultivo y supervisor).

La cultura de la empresa familiar, al igual que la de cualquier otra fórmula empresarial, evoluciona de forma paralela a como lo hace el propio negocio. Se trata de procesos difícilmente concebibles sin la concurrencia conjunta de ambos, ya que la cultura ha de dar respuesta y ser el resultado de las nuevas nece-

sidades y cambios impuestos por el desarrollo de la empresa (Gallo, 1995).

Con carácter general, ya en los años 80 autores como Peters y Waterman (1991)¹, grandes impulsores del enfoque de la excelencia empresarial, ponían de manifiesto como determinadas empresas que obtenían resultados extraordinarios se diferenciaban de sus competidores directos, precisamente, por su cultura organizacional. Estas empresas que los autores calificaron de «excelentes», se caracterizaban entre otros 7 aspectos por una fuerte presencia de los valores en la dirección efectiva del negocio.

Con posterioridad, esta misma corriente de autores bajo los auspicios de McKinsey, desarrolló el modelo conocido como las 7S de McKinsey en el que nuevamente pusieron de manifiesto la importancia de los valores en la gestión de la empresa en una de esas 7S, a la que denominaron en terminología anglosajona «*share values*» (valores compartidos).

Más recientemente, los creadores de la denominada dirección por valores inciden en su utilidad para el rediseño de culturas organizacionales que faciliten el gobierno de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones y problemas internos. La dirección por valores viene a ser una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes con base en la gestión de los valores (García y Dolan, 1997).

En resumidas cuentas, la cultura organizacional en general, y la de la empresa familiar en particular, evolucionan con, por y para las propias empresas. Es por ello que el objetivo que perseguimos con este trabajo sea la construcción y explicación de un modelo integrado de evolución y cultura para la empresa familiar. Modelo que, bien utilizado, puede ser una herramienta de gran utilidad para los propietarios y directivos de las empresas familiares, en la medida en que les propone una manera diferente de afrontar y gestionar con éxito los principales retos internos y externos que la evolución de la empresa les deparan, mediante la utilización de unos valores concretos de su cultura organizacional.

En definitiva, la principal utilidad del mismo reside en que nos pone de manifiesto como la potenciación y utilización de determinados valores que caracterizan y distinguen la cultura organizacional de las empresas familiares, pueden resultar determinantes para la consecución de una evolución satisfactoria de las mismas.

Para facilitar la comprensión del modelo hemos estructurado este artículo en cuatro apartados distintos incluido este primero de carácter introductorio. De este modo, dedicaremos el segundo apartado a analizar distintas propuestas evolutivas planteadas para la empresa familiar; el tercero a la descripción del modelo, y el cuarto a comentar las recomendaciones y conclusiones que se pueden extraer del mismo.

2. Propuestas evolutivas para la empresa familiar

En el estudio de la evolución de la empresa, en general, y, en particular, el de la empresa familiar; el modelo genérico de crecimiento y desarrollo organizacional propuesto por Greiner (1972), se convierte referencia obligada para cualquier investigación al respecto.

La propuesta evolutiva de este autor está basada en el modelo «*punctuated equilibrium*» de Tushman y Romanelli (1985, 1994), de modo que el crecimiento de las organizaciones puede ser estructurado en fases claramente diferenciadas, cada una de las cuales cuenta con un período de crecimiento relativamente tranquilo que acaba con una crisis en la administración de las mismas. Además, propone que como cada una de estas fases está fuertemente influida por la inmediatamente anterior, una administración con un claro sentido de la propia historia de la organización puede anticipar y preparar la organización para la siguiente crisis evolutiva.

Las empresas familiares, no son una excepción y, al igual que cualquier otro tipo de empresas, se ven sometidas a un proceso de similares características a las del modelo propuesto por Greiner (1972), si bien presenta sus peculiaridades. Estas empresas han de ir superando una serie de etapas de evolución y revolución muy características, gracias a las cuales la cultura irá moldeándose y cambiando, y en las que la supervivencia va a estar supeditada a la superación

¹ Estos autores señalan una serie de convicciones dominantes en las empresas sobresalientes que comprenden unos cuantos valores básicos, son los siguientes: la convicción de ser los mejores; la de la importancia que tienen los detalles de ejecución; la de que la mayoría de los miembros de la organización han de ser innovadores; la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación; la del reconocimiento explícito de la importancia del crecimiento económico y el beneficio.

de los retos y las vicisitudes que cada una plantea, muchos de los cuales tienen su razón de ser en su especial naturaleza.

Autores como Danco (1982), McGivern (1989), Hershon (1975), Ward (1987, 1991), Gersick *et al.* (1997) y Gallo y Amat (2003) han formulado sus propios modelos en un intento por explicar y conocer en profundidad el desarrollo de las empresas familiares. Si bien todos ellos tienen algunas características en común, no todos contemplan la evolución de estas empresas en el mismo horizonte temporal. Así, nos encontramos con propuestas evolutivas de tipo monogeneracional y con otras multigeneracionales.

Los modelos monogeneracionales se caracterizan porque no contemplan la evolución de la empresa familiar más allá del tiempo que la generación fundadora está al frente de la misma. No obstante, modelos de esta guisa serían válidos para generaciones venideras siempre y cuando la estructura de propiedad y dirección del negocio familiar sea una igual o muy parecida a la de la generación fundadora. De este tipo son los modelos formulados por Danco (1982), McGivern (1989) y Ward (1987).

En cambio, los modelos multigeneracionales tienen como rasgo distintivo más importante, la contemplación de la evolución de la empresa familiar más allá del periodo de tiempo en que se encuentra al frente de la misma la generación fundadora. De este tipo de modelos evolutivos son los propuestos por Hershon (1975), Ward (1991), Dyer (1986), Gersick *et al.* (1997) y Gallo y Amat (2003).

El análisis de todos estos modelos permite adquirir conocimiento longitudinal de la empresa familiar mediante prospección en las fases o etapas hacia las que, a juicio de distintos autores, va evolucionando a medida que se hace más longeva. Todos los autores de los modelos multigeneracionales descritos coinciden en manifestar la gran dificultad que la transición de una etapa a otra supone para estas empresas, debido en parte, a la necesidad de que la evolución de cada uno de los sistemas se haga al unísono y hacia estados finales complementarios y nunca antagónicos.

Existe pues la necesidad de crear unas estructuras y planes para guiar el desarrollo y para lograr satisfactoriamente el cambio cultural que llevan implícito las transiciones, evitando que éstas se conviertan en periodos de alto riesgo de desaparición para las empresas familiares.

La creación de estas estructuras así como el diseño de una planificación que asegure el desarrollo futuro de la empresa familiar ha de hacerse teniendo en cuenta los tres subsistemas implicados en su funcionamiento: familia, propiedad y negocio o empresa (Davis y Stern, 1980; Poza, 1988, 1989; Bork *et al.*, 1996; Gersick *et al.*, 1997; Amat, 1998; Ward, 1987, 1988, 1991; Neubauer y Lank, 1998; Sánchez-Crespo y Sánchez, 2002).

Desde el punto de vista del sistema propiedad, conviene señalar que a medida que la empresa familiar evoluciona, su estructura de propiedad se va haciendo cada vez más compleja debido a la dispersión del capital entre un mayor número de personas que, además, no tienen por qué pertenecer a la familia del fundador. Es por ello que se hace necesario dotar a la empresa de estructuras de propiedad que permitan representar los intereses de cada uno de los propietarios. El consejo de administración, principalmente, y la junta de propietarios (accionistas) suponen una opción eficiente para solventar este problema.

Desde la perspectiva del sistema negocio o empresa, Gersick *et al.* (1997), señalan que para que una empresa familiar se desarrolle de forma óptima hemos de tener en cuenta sus necesidades futuras de recursos humanos. En empresas como las familiares en las que se desea seguir contando en el futuro con directivos familiares, la capacitación y el diseño de la trayectoria profesional de los parientes que deseen incorporarse al negocio mediante la creación de un equipo de desarrollo gerencial es, si cabe, todavía más importante.

Finalmente, la creación de órganos de gobierno como garantía de una evolución adecuada del subsistema familia es una de las propuestas más generalizadas vertidas desde la literatura. En este sentido, Gersick *et al.* (1997), Amat (1998), Bork *et al.* (1996) y Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) coinciden en denominar al órgano de gobierno del subsistema familia «consejo familiar», cuya misión principal ha de consistir en regular el funcionamiento de la familia empresaria y, en especial, sus relaciones con las actividades empresariales y extraempresariales.

Sin embargo, si bien compartimos la idea de todos los autores anteriores en torno a la necesidad, conveniencia y oportunidad de crear estas estructuras y de diseñar una planificación, también consideramos que habría que tener en cuenta que cada vez que las empresas familiares evolucionan de una etapa a otra, existen y pueden ser utilizados determinados elementos de su cultura organizacional, concretamente

te, y tal como señala la dirección por valores, algunos de sus valores, con vistas a asegurar el éxito en estas transiciones. Es por ello que dedicamos el siguiente apartado al diseño de un modelo evolutivo que incorpora una serie de valores culturales que pueden ser una firme garantía de éxito en las transiciones para las empresas familiares.

3. El modelo evolutivo integrador CORAJE

El modelo evolutivo integrador de la empresa familiar que proponemos tiene su razón de ser en los elementos de la cultura organizacional que Schein (1988) apunta ocupan el segundo nivel, en lo que a perceptibilidad de la misma se refiere, los denominados valores. A efectos de este trabajo, entenderemos por valor toda creencia duradera que hace personalmente o socialmente preferible un determinado comportamiento o condición existencial frente a otro u otros, de modo que una organización permanente de creencias relativas a modos de conducta o condiciones existenciales preferibles dentro de un continuo de importancia relativa de unos frente a otros, da lugar a lo que se denomina un sistema de valores (Rokeach, 1973).

La denominación de este modelo «CORAJE» resulta de la integración de las iniciales de cuatro de aspectos considerados por la literatura como relevantes y posibles ventajas o puntos fuertes frente de las empresas familiares frente a las no familiares. Aludimos a aspectos como Compromiso (C), orientación a largo plazo (OR), armonía (A) y gestión especializada de los clientes² (JE), que responden a la naturaleza de valores de la cultura organizacional.

Asimismo, este modelo está basado también en los resultados de una investigación comparativa entre empresas familiares y no familiares sobre su cultura organizacional, realizada por Vallejo (2003). Este autor partió de los resultados de Stinnet (1983, 1986) quien desarrolló un proyecto de investigación durante más de una década, en el que trabajó con más de tres mil familias de Estados Unidos y otros 20 países de África, Europa y Latinoamérica, y que le condujo a demostrar cuáles eran las cualidades principales de las familias fuertes. Con base en estas características y en las aportaciones halladas en la literatura científ-

fica al uso, planteó el análisis comparativo cultural entre empresas familiares y no familiares en torno a los valores: compromiso, armonía, orientación a largo plazo y esmerada atención al cliente y preocupación por la calidad. Las conclusiones más significativas arrojadas por este estudio fueron que en las empresas familiares que, entre otros aspectos, se pone de manifiesto la existencia de mayores niveles de compromiso, armonía así como una mayor orientación a largo plazo en las empresas familiares que en las empresas no familiares.

Seguidamente analizamos en detalle cada uno de los cuatro valores de la cultura de la empresa familiar en los que se sustenta el modelo CORAJE.

3.1. Compromiso

El estudio del compromiso organizacional ha sido abordado bajo tres ópticas distintas, de forma que se puede hablar de la existencia de tres tipos: afectivo o actitudinal, calculativo o de continuidad y normativo (Iles *et al.*, 1996), que implican aspectos como el afecto o el cariño por la organización, los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y la obligación de permanecer en la organización, respectivamente (Bayona *et al.*, 2000). No obstante, es el actitudinal el que suele indentificarse con el compromiso organizacional y viene siendo el más estudiado (De la Calle y Maeztu, 2000).

En el caso concreto de las empresas familiares, autores como Kets de Vries (1993, 1996), Leach (1993), Gallo (1995), Ginebra (1997), Ibrahim y Ellis (1994), Poza (1995), Tagiuri y Davis (1996), Cauffman (1996) y Poutziouris (2001) hacen especial hincapié en este punto fuerte de las empresas familiares. De este modo, la existencia de altos niveles de compromiso organizacional puede tener su origen en la propia existencia de una tradición familiar empresarial salpicada de éxitos. Así, el hecho de que más de una generación familiar se haya dedicado a la producción de algún bien o a la prestación de algún servicio de manera continuada y con éxito, es un motivo de orgullo y satisfacción para sus miembros. La empresa se convierte en el centro de su vida, la alimentan e impulsan su desarrollo. Esta profunda afición se traduce, naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia

² La razón por la cual han sido adoptadas las siglas JE en lugar de GE, no ha sido otra que la búsqueda de un nombre que, resultante de la integración de los cuatro aspectos comentados, pudiera ser representativo de la empresa familiar y a la vez fuese fácil de recordar y comprender. En este mismo sentido, esta denominación se corresponde con el factor: esmerada atención al cliente y preocupación por la calidad.

que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la misma.

3.2. Orientación a largo plazo

En general, las empresas familiares suelen tener una visión más a largo plazo del propio negocio, es decir, no se lo plantean como aventuras para un corto periodo de tiempo (Kets de Vries, 1993, 1996; Leach, 1993; Gallo, 1995; Ginebra, 1997; Ibrahim y Ellis, 1994; Davis, 1983; Poutziouris, 2001). Así, el hecho de que, por lo general, las familias tengan una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 ó 15 años representa una considerable ventaja. Esto puede suponer que los miembros de la familia tengan a veces puntos de vista diferentes de sus empleados, clientes, de la comunidad en la que desarrollan su actividad y de otras partes interesadas, lo cual puede afectar positivamente a la calidad del producto.

Por otra parte, Davis (1990; citado en Leach, 1993, pág. 29) señala que la orientación a largo plazo de la empresa familiar se puede detectar tanto en su política de inversiones como en la de aplicación de los beneficios generados. La concepción del negocio familiar como un legado que ha de conservarse y engrandecerse antes de dejarlo en manos de la siguiente generación, conduce a una escrupulosa y exhaustiva selección de las inversiones a realizar, no arriesgando más allá de lo estrictamente necesario. Además, la política de aplicación del resultado suele ser bastante conservadora y austera con una tendencia casi generalizada a la capitalización o reinversión de los resultados en la propia compañía.

3.3. Armonía

La existencia de una mayor armonía, manifiesta en unas mejores relaciones humanas en el seno del negocio así como en una mejor atmósfera laboral, es esgrimida como uno de los valores propios de la cultura de la empresa familiar. Prueba de lo que decimos son las aportaciones realizadas a este respecto por Trostel y Nichols (1982) y Ward (1988).

Con carácter general y desde el punto de vista organizacional, McGregor (1960) señala que la consecución de un nivel de armonía satisfactorio puede lograrse mediante la participación activa en los procesos de toma de decisiones, de modo que los indi-

viduos se impliquen en la gestión y hagan suyos los objetivos de la empresa. Del mismo modo, la estructura organizativa debe estar pensada y diseñada de tal forma que genere un clima o atmósfera laboral³, que estimule a los recursos humanos a desarrollar todo su potencial laboral, al tiempo que les permita autorrealizarse en su trabajo. Por último, también señala que la estructura organizativa ha de abandonar las clásicas directrices derivadas de los principios de la jerarquía y la autoridad en pos de una estructura mucho más grupal, con objetivos comunes asumidos por sus miembros, basada en la colaboración y en el apoyo mutuo que ayude a eliminar hostilidades.

3.4. Esmerada atención al cliente y preocupación por la calidad

Una clara conciencia de que el cliente es lo primero además de un trato cordial, personalizado y ajustado a las necesidades específicas de cada cliente, han sido siempre prioridades en la gestión de las empresas familiares, así como una de sus ventajas competitivas más claras (Poza, 1995; Davis, 1983; Ginebra, 1997). Las empresas familiares han estado orientadas hacia un tipo concreto de consumidor y sus necesidades específicas, es decir, han concentrado la mayor parte de sus recursos y esfuerzos en segmentos o nichos de mercado pequeños, en los que han llegado a ser verdaderos especialistas. Esta idea de atender lo mejor posible a los clientes ha provocado un alto grado de concienciación en estas empresas del importante peso que la calidad del producto tiene en el grado de satisfacción de los clientes, de modo que se afanan por fabricar y vender productos de máxima calidad.

Hoy por hoy la gestión de «la calidad total» está de moda entre las empresas multinacionales. Sin embargo, no es coincidencia que muchas compañías importantes cuyas historias se han citado a menudo como líderes en la cruzada de la calidad total son empresas familiares. A fin de cuentas el apellido familiar está en la puerta, el edificio, es muy visible o, de forma generalizada, la comunidad sabe quién está detrás de este o aquel producto. El nombre comercial de muchas empresas familiares es sinónimo incuestionable de calidad y, es más, lo viene siendo durante generaciones. En términos generales, la calidad se considera una ventaja competitiva importante cuyo efecto más importante es la recuperación de un mayor porcentaje de la inversión realizada.

³ El clima organizacional puede definirse como una descripción del ambiente de trabajo en una organización o también como las percepciones de los empleados de las políticas formales e informales, prácticas y procedimientos de su organización (Schneider, 2000).

Nuestra propuesta evolutiva integradora «CORAJE» viene marcada por la idoneidad o la importancia que para la empresa familiar puede tener la potenciación o uso de cada uno de los cuatro valores culturales anteriormente descritos, en cada una de las distintas fases o etapas evolutivas que atraviesa, sin que por ello dejen de ser útiles y, por tanto, deban de dejar de utilizarse el resto de valores que conforman el modelo.

La perspectiva evolutiva ha sido la de Gersick *et al.* (1997), cuyas diferentes estadios evolutivos para la propiedad y la empresa, así como las características y los retos que cada una de ellas depara para este tipo de empresas, pueden verse en las Tablas 1 y 2.

La información contenida en las Tablas 1 y 2 revela que «la orientación a largo plazo» puede ser un valor cultural cuya potenciación durante las primeras etapas evolutivas denominadas «propietario-controlador» e «inicio» puede ser determinante. Esto es así en la medida en que durante esta etapa el fundador que desee la continuidad futura, que desee que la empresa que ha creado se convierta en un legado para las generaciones venideras, debe adoptar también una visión financiera a largo plazo que ayude a superar con éxito retos propios de la etapa, tales como la capitalización y la elección de una estructura de propiedad y el equilibrio entre su punto de vista y los de otros accionistas.

El fundador ha de establecer las bases que aseguren una evolución y un traspaso ordenado y no traumá-

tico a la siguiente generación, así como la estrategia y la organización que permitan el crecimiento, desarrollo y la expansión paralela del negocio, de ahí la importancia de una concepción presente y futura de la familia y la empresa clara y bien definida, de una visión de la mismas orientadas hacia el largo plazo.

En unas etapas como las segundas «sociedad de hermanos» y «expansión» en las que empiezan a definirse las distintas ramas familiares y en las que pueden aparecer los primeros enfrentamientos y rivalidades por la sucesión o por el poder o el control del capital por parte de los herederos, lograr el compromiso con la empresa de todos los miembros de la segunda generación puede ser también determinante para superar los retos que suponen el establecimiento de un sistema de control compartido por los hermanos, la definición de las funciones de los propietarios no empleados, la retención del capital y el control de la orientación partidaria de las distintas ramas familiares.

Este compromiso con la empresa puede y debe manifestarse en el logro de niveles notorios de lealtad y de identificación con el proyecto de la primera generación familiar; así como una constante y continua implicación en el funcionamiento del negocio. En definitiva, es importante lograr una segunda generación comprometida con el presente y el futuro del negocio, al tiempo que orgullosa de su pasado y del legado recibido, ya que solo así se podrán generar derramas que contagien este entusiasmo y orgullo por

Tabla 1
El sistema propiedad

Etapas	Características	Retos
Propietario controlador	— Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio. — Otros propietarios, caso de haberlos, no ejercen una importante autoridad.	— Capitalización. — Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas. — Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.
Sociedad de hermanos	— Dos o más hermanos con el control de la propiedad. — Control efectivo en manos de una generación de hermanos.	— Establecer un proceso para compartir el control entre hermanos. — Definir la función de los propietarios no empleados. — Retener el capital. — Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia.
Consortio de primos	— Muchos primos accionistas. — Mezcla de propietarios empleados y no empleados.	— Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas. — Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.

Fuente: Adaptado de Gersick *et al.*, 1997.

Tabla 2
El sistema empresa o negocio

Etapas	Características	Retos
Inicio	— Estructura informal de la organización con el propietario como núcleo. — Un sólo producto.	— Supervivencia. — Análisis racional frente al sueño del fundador.
Expansión	— Estructura cada vez más funcional. — Múltiples productos o líneas de negocios. — Una estructura organizacional que apoya la estabilidad. — Una base estable o decreciente de clientes, con crecimiento modesto.	— Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. — Planificación estratégica. — Sistemas y políticas organizacionales. — Administración de efectivo.
Madurez	— Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel. — Procedimientos organizacionales bien establecidos.	— Reenfoque estratégico. — Compromiso de los directivos y los dueños. — Reinversión.

Fuente: Adaptado de Gersick et al., 1997.

el negocio a los empleados no familiares, que resulten provechosas para el rendimiento de la empresa.

Finalmente, las terceras etapas denominadas «consorcio de primos» y «madurez», se caracterizan por la gran cantidad y complejidad de relaciones entre los distintos miembros de la empresa, nacidas de los múltiples roles⁴ que la evolución alcanzada en esta etapa por los sistemas propiedad, familia y empresa genera.

En estas etapas, el uso y la potenciación de la armonía como valor cultural resultan cruciales para superar los retos propios de las mismas. Concretamente, conseguir ciertos niveles de armonía, sustentada en aspectos como la participación y representación de todos los colectivos implicados en el negocio familiar; el desarrollo de relaciones basadas en la confianza que estimulen el diálogo y la cordialidad; y la creación de un clima o atmósfera laboral propicia para la negociación de las diferencias entre las ramas así como de los objetivos, puede resultar de gran ayuda de cara a la administración correcta de la gran complejidad familiar y al establecimiento de un mercado de capitales tan necesario ahora para la familia.

En cualquier caso, es importante recalcar la importancia de la variable cultural que hemos denominado gestión especializada en el cliente en todas y cada una de las etapas evolutivas por la que atraviesa la em-

presa familiar. Si bien la atención personalizada resulta más difícil a medida que la empresa se desarrolla, esto no es óbice para que las empresas familiares puedan mantener y mantengan su enfoque hacia la calidad total y hacia el logro de la máxima satisfacción de los clientes. Para tal fin, la empresa familiar cuenta con una ventaja adicional como es el *know how* y la experiencia acumuladas gracias a la dedicación de las distintas generaciones familiares al negocio.

A la vista de todos los argumentos anteriormente expuestos, en la Figura 1 mostramos una visión gráfica del modelo evolutivo de la empresa familiar que hemos denominado «CORAJE».

Finalmente, señalar que en el modelo propuesto no han sido contempladas evoluciones más allá de la tercera generación o consorcio de primos, en la medida en que en cuarta y posteriores generaciones se reproduce con bastante similitud el esquema que entraña el consorcio de primos y, consecuentemente, los retos, dificultades y, también, los elementos culturales a potenciar para contribuir y asegurar el éxito evolutivo.

A partir de la etapa del consorcio de primos, la empresa familiar siempre reproduce un esquema cuya unidad de parentesco está basado en la condición de «primos», con mayor o menor consaguinidad, con

⁴ Tagiuri y Davis (1996) destacan la existencia de los siguientes roles en la empresa familiar: propietarios que no pertenezcan a la familia ni trabajen en la empresa; propietarios, miembros de la familia que no trabajen en la empresa; personas que trabajan en la empresa, que no son propietarios y que no tienen ninguna vinculación con la familia; propietarios que trabajan en la empresa sin vinculación con la familia; propietarios, miembros de la familia que trabajan en la empresa; miembros de la familia que trabajan en la empresa sin participación en la propiedad; miembros de la familia que no trabajan en la empresa y que no tienen participación en la propiedad.

Figura 1
Modelo evolutivo integrador «CORAJE»

Fuente: Elaboración propia.

mayor o menor número de ellos, ya dependiendo de las podas que se realicen en las distintas ramas familiares mediante la transmisión o adquisición de paquetes de títulos de propiedad entre sus distintos miembros, pero a la postre, el esquema que se sigue reproduciendo en cuarta y posteriores generaciones es muy similar al del consorcio de primos.

4. Conclusiones e implicaciones

De cara a la gestión de las empresas familiares y en un intento por tratar de garantizar al máximo el éxito en las destructivas transiciones que la propia evolución puede suponer para este tipo de empresas, señalamos, seguidamente, las principales implicaciones y conclusiones derivadas del modelo «CORAJE». Estas implicaciones y recomendaciones generalmente entendidas, coinciden en la necesidad de una evolución en la forma de entender la dirección y el liderazgo en las empresas familiares hacia la denominada dirección por valores.

Así en primer lugar, es conveniente que los propietarios y los directivos de negocios familiares incidan en la potenciación y consecución de una visión orientada al largo plazo durante la etapa de propietario-controlador para que la empresa familiar pueda evolucionar satisfactoriamente hacia la sociedad de hermanos.

En segundo lugar, una vez alcanzado este nuevo estado evolutivo, es necesario y oportuno lograr el máximo nivel posible de compromiso familiar y no familiar; a través de las derramas que aquél puede generar so-

bre éste, como factor clave para asegurar el éxito en la transición a la etapa de consorcio de primos.

En tercer lugar, y una vez ya inmersa la empresa en dicho consorcio de primos, los directivos y propietarios han de concentrar sus esfuerzos en otro valor; la armonía. De no ser así, el gobierno de la gran y compleja estructura familiar y empresarial en la que ahora se ha convertido el negocio familiar será una ardua tarea, a tenor del mayor número de personas, roles y ramas familiares existentes a este nivel de desarrollo.

En cuarto lugar, apuntar que, en ningún caso, sea cual sea el estado evolutivo en el que se encuentre la empresa, se ha de descuidar algo que generación tras generación se ha sabido y se ha querido mimar con esmero: la atención y cuidado de los clientes. Este último valor de la cultura de la empresa familia viene siendo tradicionalmente destacado como uno de sus puntos fuertes frente a la no familiar. También como elemento clave de su estrategia y de su capacidad competitiva, de modo que su potenciación y cuidado a lo largo de los distintos estadios evolutivos descritos, resulta imprescindible para que la empresa familiar no pierda parte de su potencial competitivo y su posición de mercado no se vea debilitada tras la finalización de cada una de estas difíciles transiciones.

Es oportuno dejar constancia también de que en el modelo propuesto no han sido contempladas evoluciones más allá de la tercera generación o consorcio de primos, en la medida en que en cuarta y posteriores generaciones se reproduce con bastante similitud el esquema que entraña el mencionado con-

sorcio de primos. En consecuencia, los retos, las dificultades así como los valores culturales a potenciar para contribuir y asegurar el éxito evolutivo son igualmente los mismos.

A partir de la etapa del consorcio de primos, la empresa familiar siempre reproduce un esquema cuya unidad de parentesco está basado en la condición de «primos», con mayor o menor consaguinidad, con mayor o menor número de ellos, ya dependiendo de las podas que se realicen en las distintas ramas familiares mediante la transmisión o adquisición de paquetes de títulos de propiedad entre sus distintos miembros. Sin embargo, a la postre, el esquema que se sigue reproduciendo en cuarta y posteriores generaciones es muy similar al del consorcio de primos.

A modo de conclusión final quisiéramos hacer una referencia especial al significado del nombre elegido para el modelo. Con el apelativo «CORAJE» hemos querido destacar de manera especial una de las características más distintivas y sobresalientes de las diferentes generaciones de familias empresarias que se suceden al frente de las empresas familiares. Nos referimos, sin lugar a dudas, a «su coraje y arrojo» para superar los retos que la evolución, tanto de la familia como la de la propiedad y la de la misma empresa, suponen día a día y año a año.

5. Bibliografía

- AMAT, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, Gestión 2000.
- BAYONA, C.; GOÑI, S., y MADORRÁN, C. (2000). «Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, págs. 139-149.
- BORK, D.; JAFFE, D.; LANE, S.; DASHEW, L., y HEISLER, Q. (1996). *Working with Family Businesses, a Guide for Professionals*. Jossey-Bass, San Francisco.
- CAUFFMAN, L. (1996). «El desafío de la empresa familiar: sus relaciones». En: Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar* 5, págs. 99-113. IESE, publicaciones de la cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- DANCO, L. (1982). *Beyond Survival*. Reston Publishing Co., Inc., Cleveland.
- DAVIS, P. (1983). «Realizing the Potencial of the Family Business». *Organizational Dynamics*, 12, págs. 47-56.
- DAVIS, P., y STERN, D. (1980). «Adaptation, Survival and Growth of the Family Business: An Integrated Systems perspective». *Human Relations*, 34, págs. 207-22.
- DE LA CALLE, C., y MAEZTU, I. (2000). «El compromiso y la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos». *Actas del XIV Congreso Nacional X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Jaén, págs. 485-492.
- DYER, W. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- GALLO, M. (1993). «Cultura en empresa familiar». En: Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar* 4, págs. 225-249. IESE, publicaciones de la cátedra de empresa familiar, Barcelona.
- GALLO, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Praxis, Barcelona.
- GALLO, M., y AMAT, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Deusto, Barcelona.
- GARCÍA, S., y DOLAN, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill, Madrid.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; MCCLELLM, M., y LANSBERG, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. McGraw-Hill, México.
- GINEBRA, J. (1997). *Las empresas familiares*. Panorama, Méjico.
- GREINER, L. (1972). «Evolution and Revolution As Organizations Grow». *Harvard Business Review*, July-August, págs. 37-46.
- HERSHON, S. (1975). *The Problem of Management Succession in Family Businesses*. Doctoral Disertation. Harvard University. Tomado de Hollander B., y Elman, N., 1988, págs. 151-153.
- IBRAHIM, A., y ELLIS, W. (1994). *Family Business Management. Concepts and Practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- ILES, P.; FOSTER, A., y TINLINE, G. (1996). «The Changing Relationship Between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability: An Evaluation of Field Experiment in Executive Development». *Journal of Managerial Psychology*, 11, págs. 18-35.
- KETS DEVRIES, M. (1993). «The Dinamics of Family Controlled Firms. The Good News and the Bad News». *Organizational Dynamics*, 21, págs. 59-71.
- KETS DEVRIES, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press, London.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*. Granica, Barcelona.
- McGIVERN (1989). «The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm». *Family Business Review*, 2, págs. 401-411.
- McGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York. Tomado de Overvold, G., 1987, págs. 559-565.

- NEUBAUER, F., y LANK, A. (1998). *The Family Business, Its Governance for Sustainability*. McMillan Press, Houndmills.
- PETERS, T., y WATERMAN, R. (1991). *En busca de la excelencia empresarial*, 1991, Folio, Barcelona.
- POUTZIOURIS, P. (2001). «The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy». *Family Business Review*, 14, págs. 277-291.
- POZA, E. (1988). «Managerial Practices that Support Entrepreneurship and Continued Growth». *Family Business Review*, 1, págs. 339-359.
- POZA, E. (1989). *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*. Jossey-Bass, San Francisco.
- POZA, E. (1995). *A la sombra del roble: la empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio.
- ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- SÁNCHEZ-CRESPO, A., y SÁNCHEZ, A. (2002). *La empresa familiar: manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Deusto, Bilbao.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés, Barcelona.
- SCHNEIDER, B. (2000). «The psychological life of organizations». En: Ashkanasy N.M., y eterson, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, págs. 17-21. Sage, Thousand Oaks, CA.
- STINNETT, N. (1983). «Strong Families: A Portrait». En: Mace, D. (Ed.): *Prevention in Family Services*, págs. 27-38. Sage, Becerly Hills.
- STINNETT, N. (1986). *Building Family Strengths: A Manual for Families*. Universidad Nebraska-Lincoln.
- TAGIURI, R., y DAVIS, J. (1996). «Bivalent Attributes of the Family Firm». *Family Business Review*, 9, págs. 199-208.
- TROSTEL, A., y NICHOLS, M. (1982). «Privately-Held and Publicly-Held Companies: A Comparison of Strategic Choices and Management Processes». *Academy of Management Journal*, 25, págs. 47-62.
- TUSHMAN, M., y ROMANELLI, E. (1994). «Organization Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test». *Academy of Management Journal*, 37, págs. 1141-1166.
- TUSHMAN, M., y ROMANELLI, E. (1985). «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation». En Cummings, L., y Staw, B. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol 7, págs. 171-222. JAI-Press, Greenwich.
- VALLEJO, M.C. (2003). *La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis Doctoral
- WARD, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Ownership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- WARD, J. (1988). «The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses». *Family Business Review*, 1, págs. 105-117.
- WARD, J. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. Jossey Bass, San Francisco.