



**Mercè Dedeu Ribera**  
**Joan Alfons Torrent Colomé**

# **HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

**Cómo garantizar la continuidad  
y el futuro de la empresa familiar**

**TORRENT**  **DEDEU**  
CONSULTORS D'EMPRESA FAMILIAR

*A nuestros padres que nos dieron  
amor y confianza, de los que  
aprendimos respeto y responsabilidad*

© **Mercè Dedeu Ribera**  
**Joan Alfons Torrent Colomé**

**Barcelona, 11 de febrero de 2002**

**Diseño y Composición *Jordi Torrent Dedeu***

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo de los autores.

**N**uestro habitual y monótono paisaje urbano ha resultado ser, en ocasiones, el escenario en el que notables personas con poco más que unas determinadas ideas, en cierto grado brillantes, mucha y constante dedicación, gran confianza en sus posibilidades, agudeza de ingenio, óptica flexible y rigor en el trabajo han iniciado la aventura de ser empresarios. Estos activos individuos, anteriores o contemporáneos a nuestros días, han sido y son pioneros en la creación, diseño, fabricación y distribución de productos y servicios. Otros, decididamente, les han incorporado valor añadido consiguiendo mejorar los ya existentes, cubriendo así distintos nichos de mercado, a la vez que creando puestos de trabajo y generando riqueza para el país.

Para la mayoría de estos emprendedores, con este marcado deseo que surge de lo más profundo de su ser, no ha sido fácil transformar su idea en negocio, estando condicionada la puesta en marcha y viabilidad de su plan de empresa a encontrar soluciones financieras, estratégicas y competitivas adecuadas. Generalmente la magnitud del proyecto es tal, que ocupa muchas de las conversaciones e inquietudes familiares y en muchas ocasiones otros miembros de la familia participan en el mismo, ya sea por gusto o por necesidad.

Este esbozo, de lo que podríamos llamar empresa familiar, es todavía un negocio unipersonal o de *Empresario – Director – Propietario*, si bien es el principio o simiente de aquella. Durante esta primera etapa el propietario deberá crear y desarrollar su empresa dotándola de un buen producto o servicio, con un volumen de ventas y margen adecuados para su subsistencia que le permita un determinado crecimiento y así paulatinamente ir alcanzando cotas de mercado más ambiciosas y crecientes.

## Iniciando el cambio organizacional y el relevo generacional

De este modo, con gran esfuerzo y dedicación, con el tiempo, la empresa va creciendo y sus necesidades con ella, el estilo directivo de control del día a día ya no será suficiente ni por supuesto rentable. La empresa precisará de una determinada *Organización* y el propietario necesitará delegar en *Directivos Profesionales*, logrando así disponer de tiempo para planificar el largo plazo y la futura trayectoria de su organización, coordinando el día a día con el medio y largo plazo.

En medio de esta representación, el empresario con ayuda de profesionales expertos, tendrá que encontrar el momento idóneo para dar entrada en escena a sus sucesores, que en el mejor de los casos serán sus propios hijos, que conocen mejor que nadie la cultura y valores de la empresa. Esta aparición de los herederos del patrimonio y dirección de la compañía, contando con el consenso general de la familia, de la propiedad y de la empresa, deberá formar parte de un proceso de cambio diseñado, planificado y programado de antemano en el tiempo. Lo que era un negocio unipersonal de Empresario – Director – Propietario, se irá convirtiendo a través del Cambio Organizacional y con el Relevo Generacional en una Empresa Familiar.

*Lo que era un negocio unipersonal de Empresario – Director – Propietario, se irá convirtiendo a través del Cambio Organizacional y con el Relevo Generacional en una Empresa Familiar.*



CAMBIO ORGANIZACIONAL  
RELEVO GENERACIONAL



El empresario emprendedor deberá tener muy claro que el futuro y la continuidad de su empresa, que con tanto sacrificio fundó y ha hecho crecer, puede depender de cómo se planifique y efectúe todo el proceso de sucesión, y que éste sólo será completo si además de abarcar el relevo generacional también incluye el cambio organizacional adecuado para dotar a su empresa de la estructura y organización necesarias, que le permita afrontar los retos y exigencias del mercado actual. El cambio generacional y organizacional devienen las claves indispensables para garantizar la continuidad con éxito de las pymes familiares.

***El cambio generacional y organizacional devienen las claves indispensables para garantizar la continuidad con éxito de las pymes familiares.***

El tejido empresarial actual en nuestro país lo forman, en su gran mayoría, empresas de primera generación y muchas de éstas, con la incorporación de los hijos, se encuentran en el umbral de convertirse en auténticas empresas familiares, otras que ya han efectuado este paso y sólo algunas de ellas se están preparando para acometer un superior relevo generacional. Los datos constatan que ha sido en esos momentos cruciales de los distintos relevos generacionales de las empresas familiares, en los que la mortandad de éstas ha alcanzado su mayor magnitud. Según las pocas estadísticas de que se dispone, se puede llegar a afirmar, que de cada 100 empresas familiares de primera generación, sólo 30 logran prevalecer en una segunda progenie y de éstas, únicamente 15 arraigan y continúan durante su tercera alcurnia.

A la vista de estos porcentajes, no es de extrañar, que vaya en aumento la preocupación de los *Empresarios – Propietarios* que aún sin ver inminente el momento de su jubilación, intuyen que deben iniciar la reflexión de cómo andar este camino, que la planificación e implantación de la sucesión va a formar parte de un proceso en el tiempo y que deberá programarlos con la suficiente antelación para que la transformación, mediante el cambio organizacional y el relevo generacional a que va a enfrentarse su empresa, pueda ser soportada, asimilada e integrada por la organización y por todas las personas que la forman, en el grado suficiente para sentar las bases que garanticen su preparación en la *continuidad con éxito de su Empresa Familiar*.

## Nuevos retos para garantizar la continuidad

Como ya hemos mencionado, en el momento de la creación de la empresa, el fundador se enfrentó a unos retos de viabilidad y posicionamiento que solamente superaron los mejores, los más audaces, los más fuertes. Sin embargo el desafío que van a tener que afrontar los herederos de la gestión y gobierno de la Empresa Familiar no van a ser pocos, y todos ellos de una complejidad tal que requerirán de personas expertas bien preparadas, profesionalizadas y con un gran espíritu luchador, pertenezcan o no a la familia.

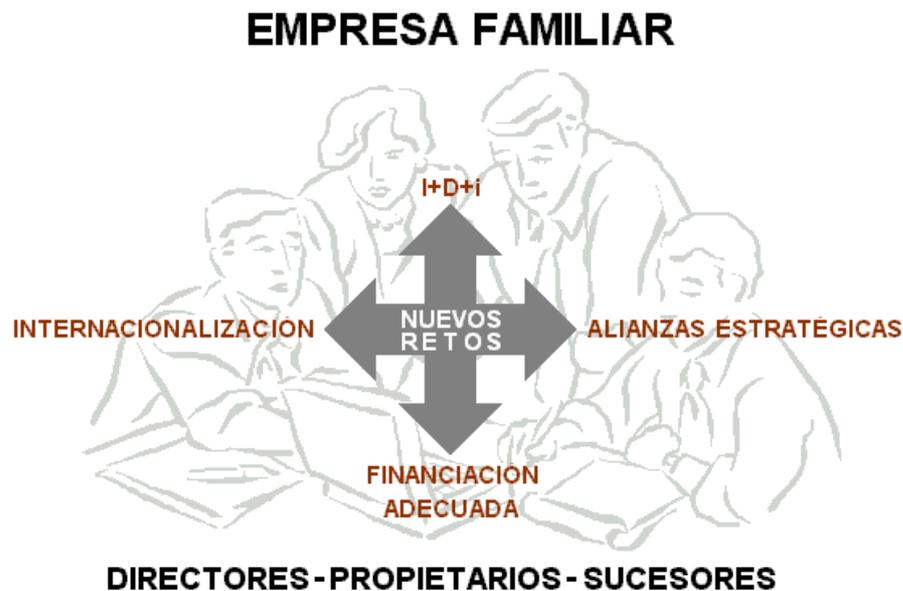
*Planificar e implementar la internacionalización de la empresa, establecer y fortalecer unas fructíferas alianzas estratégicas, potenciar e incrementar los recursos destinados a investigación, desarrollo e innovación y todo ello procurando disponer de una financiación adecuada, creciente y continuada.*

Las características únicas del mercado actual exigen a los *Directores – Propietarios – Sucesores*, la capacidad de formar y dirigir un equipo de personas capaces de dinamizar el management de su *Empresa Familiar* hacia los nuevos retos que supone: planificar e implementar la internacionalización de la empresa, establecer y fortalecer unas fructíferas alianzas estratégicas, potenciar e incrementar los recursos destinados a investigación, desarrollo e innovación y todo ello procurando disponer de una financiación adecuada, creciente y continuada.

## Claves para afrontar los nuevos retos

Si bien es seguro que garantizar la continuidad de la empresa familiar, solamente será posible bregando fuerte desde estos cuatro frentes y que éstos serán *el gran reto de los nuevos sucesores*, no es menos cierto que ellos deberán encontrar las claves y herramientas que les ayuden en este cometido. La solución radica por tanto en las *personas* y primordialmente en su *formación*, para que así las convierta en los *profesionales* necesarios para todos y cada uno de los puestos de responsabilidad que la organización demande, capacitados en la profesión de dirigir. Únicamente apostando por gestionar y gobernar la *Empresa Familiar* con *personas expertas* y

*profesionales* que sean capaces de asumir y conseguir los nuevos retos necesarios para la continuidad de la misma, podrán llevarla al puerto deseado desde sus inicios.



## Profesionalizar a los sucesores

### ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS SUCESORES

El paradigma actual de las empresas familiares es, sin duda, el de *profesionalizar* a todos sus miembros, y es lógico porque estamos en un entorno cambiante y a tal velocidad que el disponer de la información y formación precisas resulta absolutamente indispensable para todos.

*Quando el empresario decida iniciar el cambio organizacional, deberá pensar en profesionalizar a las distintas personas que forman su empresa y por supuesto a sí mismo.*

Cuando el empresario decida iniciar el cambio organizacional, deberá pensar en profesionalizar a las distintas personas que forman su empresa y por supuesto a sí mismo. Efectivamente, en la primera etapa de la planificación de la sucesión, el empresario fundador asesorado por profesionales expertos en el proceso de relevo generacional, al pensar en qué puestos estratégicos directivos pueden ocupar cada uno de sus hijos e hijas, lo hará fijando su atención en las *competencias* de éstos, es decir en sus habilidades, tendencias y en la formación que habrán adquirido, que al haberla escogido ellos libremente es de suponer que será concordante con sus gustos y preferencias.



## ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS

A partir de aquí, y como segunda fase, la tarea del empresario, herederos y asesores expertos, será analizar las competencias y formación requeridas para cada puesto directivo de responsabilidad, información indispensable para averiguar las carencias de los sucesores y poder diseñar una *formación personalizada* y adecuada para cada uno de ellos.

## DISEÑO DE LA FORMACIÓN Y MENTORING

En un tercer momento, y anterior a la toma de posesión de los sucesores de los cargos directivos, el disponer de un asesor externo, que obre como *mentor o tutor del nuevo director* facilitará que éste aprenda a aplicar en la praxis diaria toda la teoría estudiada, con ayuda de la experiencia que dicho experto ha ido acumulando a lo largo de su vida profesional, y así, agilizar los procesos de integración y asimilación de la nueva realidad empresarial.



### **Profesionalizando la empresa**

#### PROFESIONALIZAR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración puede ayudar, sin duda, en el proceso de sucesión. Como órgano de gobierno supervisa la dirección estratégica de la empresa y debe garantizar la información económico – financiera y tutelar el desarrollo del equipo directivo. Además se constituye en una auténtica escuela de formación para los directivos familiares sucesores y puede actuar como el órgano de gobierno por excelencia una vez el empresario ha completado la sucesión con éxito, reservándose para sí el cargo de Presidente del Consejo de Administración.

Creemos adecuado significar además, la conveniencia de incorporar en el Consejo de Administración de la empresa a consejeros independientes y profesionales. Siendo esta la manera en que mejor podemos contribuir y velar para *que la profesionalización de la empresa y del empresario se completen y complementen, esto es: profesionalizando los Consejos de Administración.*



## INTEGRAR Y FORMAR A LOS ANTIGUOS MANDOS

Cada empresa familiar es única y con una singular realidad, aún así constatamos que existen situaciones problemáticas y esquemas relacionales que, en cierta manera, se repiten en diversas ocasiones. Si habláramos de los inicios del negocio y de la trayectoria que ha seguido hasta convertirse en una empresa familiar, con una evolución y crecimiento determinados, es de suponer que a lo largo de los años habrán transitado por la empresa diversas personas ejerciendo las distintas tareas necesarias, que configuran los puestos de responsabilidad propios en cada momento empresarial. Algunas de esas personas todavía permanecen en la empresa durante el periodo de su transformación, del cambio organizacional, del

***Profesionalizar la empresa se traducirá en analizar las necesidades y planificar la formación incluyendo en estos procesos tanto a los Directivos Familiares como a los Directivos no Familiares.***

relevo generacional. Son personas que han sido fieles a la organización familiar y a su propietario en el decurso de su historia y que pueden ver peligrar su puesto de trabajo y su futuro, con la incertidumbre que conllevan los acontecimientos y cambios ligados al proceso de relevo que se están generando en su empresa de toda la vida.

Establecer un diálogo con estas personas debe ser el inicio de una situación de entendimiento y colaboración. Saber que la empresa y sus sucesores cuentan con ellos y valoran su dedicación y experiencia, obrará como elemento tranquilizador, a la vez que dinamizador, generando una voluntad de colaboración. Su participación, disposición y capacidad de apuntarse al cambio reportarán ventajas y facilitarán todo el laborioso proceso.

## FORMACIÓN DE DIRECTIVOS Y ALTOS CARGOS

Profesionalizar la empresa familiar es labor delicada que dará su recompensa con buenos resultados de integración y alta motivación, si para ello se procura no olvidar a nadie al planificar la formación. Los programas de capacitación tanto si son a medida como reglados tendrán que dar solución a la necesidad real y particular de todas las personas de nuestra empresa, en concordancia con los requerimientos de la organización.

También en la formación de directivos vemos realidades diferentes y propias a cada empresa, que resultan de las posibles combinaciones entre los puestos de dirección existentes y los Directores Familiares y no Familiares que los ocupan en cada una de ellas. Profesionalizar la empresa se traducirá en analizar las necesidades y planificar la formación incluyendo en estos procesos tanto a los Directivos Familiares como a los Directivos no Familiares. Cuando se llega a ciertos niveles formativos, los mejores resultados suelen darlos las soluciones que contemplan la forma del *coaching o entrenador* como transmisión de conocimientos aplicados y prácticos.

***A menudo, los empresarios para salvaguardar una labor eficiente y eficazmente direccionada del mismo, en sus inicios, requieren del coaching dentro del propio Comité de Dirección, por parte de un profesional independiente como facilitador de una visión externa y global.***

## CREACIÓN Y COACHING AL COMITÉ EJECUTIVO

La empresa familiar, si alcanza un cierto tamaño que requiere un considerable número de directivos sean o no familiares, precisa de una fórmula idónea para dirigir



la organización hacia unas metas comunes, compartidas e integradoras, por el camino más eficaz y productivo, que suele ser la creación de un *Comité de Dirección o Comité Ejecutivo*, como garantía de trabajo coordinado y en equipo. Esta necesaria profesionalización de los sistemas de dirección debe perseguir la formulación de una estrategia empresarial basada en una planificación económica y financiera a medio y largo plazo. A menudo, los empresarios para

salvaguardar una labor eficiente y eficazmente direccionada del mismo, en sus inicios, requieren del coaching dentro del propio Comité de Dirección, por parte de un profesional independiente como facilitador de una visión externa y global.

### Familia propietaria

#### VÍAS DE PARTICIPACIÓN

Nos resta todavía por comentar un apartado fundamental y de sumo interés tratándose de empresas familiares que es, efectivamente, el papel que juega la familia desde fuera de la empresa, es decir, la manera en cómo los distintos componentes de la familia deben organizarse, y los elementos de intervención que pueden utilizar aquellos que, participando o no en la gestión o gobierno de la empresa, comparten por ser miembros de la familia propietaria de la empresa familiar.

Aunque decíamos que en sus orígenes se trataba de un negocio unipersonal de *Empresario – Propietario*, el panorama ha ido modificándose hasta convertirse en *Empresa Familiar*, y no debemos olvidar que lo ha hecho con un telón de fondo que ha estado siempre presente: *la Familia*.

Aronoff y Ward en su obra *Family meetings*, aseguran que: los valores e ideales cultivados por la familia propietaria son, potencialmente, una vasta fuente de fortaleza y energía para una empresa. Una familia propietaria robusta y con valores fuertes es quizá el mejor activo con el que cuenta la empresa.

## CANALES DE COMUNICACIÓN

Esta potencial energía de la que nos hablan estos autores, tiene que canalizarse hacia unas vías de expresión y participación adecuadas, para que tanto la empresa como la familia obtengan resultados positivos y beneficiosos. De no ser así, se corre el riesgo de que incurran en aplicar de forma errónea dicha energía, produciéndose unos efectos negativos que pueden resultar catastróficos para sus relaciones interpersonales en el seno de la familia y por extensión en el marco de la empresa familiar.

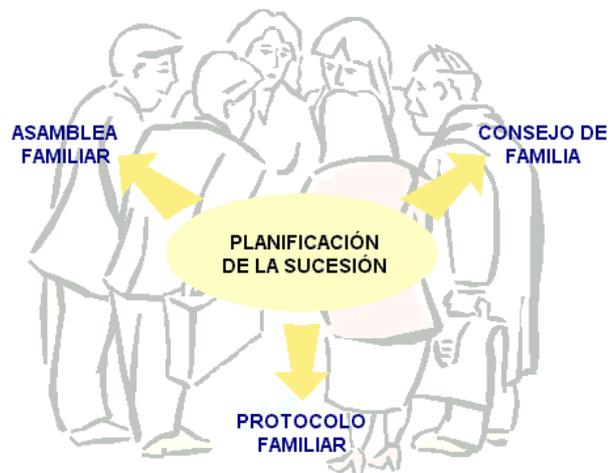
Decíamos que es imprescindible crear unos canales de comunicación para la familia, estos pueden adoptar distintas formas, y el escoger uno u otro se deberá a las necesidades requeridas en función de la etapa generacional en que se encuentre la empresa familiar. Refuerza la idea de la conveniencia de institucionalizar estos canales, el comprobar que desde un inicio, si bien de un modo informal, la familia se va comunicando en *conversaciones de sobremesa*, integrando los valores y cultura familiares con las cuestiones de la empresa. *El primer medio formal suele ser la Asamblea Familiar*, que puede surgir de la necesidad de crear un foro de información y discusión de temas empresariales entre las ramas de la familia propietaria de la segunda generación. Este medio resultará insuficiente en el momento en que la familia alcanza un número elevado de miembros, habitualmente en la tercera generación, por hacer inviable la participación de todos ellos. Aún así, el deseo de colaboración prevalece, y es por este motivo, que se aconseja instaurar el Consejo de Familia, en el que los miembros de sus distintas ramas se vean representados, y así todos ellos tengan la

***Es aconsejable instaurar el Consejo de Familia, en el que los miembros de sus distintas ramas se vean representados, y así todos ellos tengan la oportunidad de pertenecer al mismo rotativamente, durante un tiempo limitado, para que de esta manera toda la familia pueda pasar por esta experiencia de representación y responsabilidad.***

oportunidad de pertenecer al mismo rotativamente, durante un tiempo limitado, para que de esta manera toda la familia pueda pasar por esta experiencia de representación y responsabilidad.

## CONSEJO DE FAMILIA Y PROTOCOLO FAMILIAR

La constitución del *Consejo de Familia*, es aconsejable aún antes de que el número de miembros familiares sea tan elevado que lo convierta en imprescindible. Al crearlo se están normalizando las vías de participación de la familia en la empresa, y este modelo puede facilitar su funcionamiento posterior. Obrará como plataforma que especifique las reglas del juego y establezca los límites de gobierno y gestión de los miembros de la familia en la empresa familiar, fundamentalmente en lo relativo a las funciones del Consejo de Administración y Dirección General. Desde el *Consejo de Familia* se podrán sentar las bases de la empresa para unificar posturas y esfuerzos, encaminándolos hacia una misma dirección, *creando así el Protocolo Familiar, como el instrumento útil para la planificación de futuro de la empresa, siendo el documento escrito que recoge, entre otros, los pactos y acuerdos que regulan la entrada de aquellos familiares que desean trabajar en la empresa familiar, determinando: requisitos de formación, de experiencia laboral interna o externa previas, exclusión de familiares según el tipo de parentesco, características de los cargos a los que pueden acceder y todos aquellos que la familia desde este órgano específico determine de común acuerdo y que aseguren la continuidad del espíritu y de la cultura familiar – empresarial, procurando en todo momento que no sean unas normas rígidas y con escaso sentido que sólo interesen a una minoría de los afectados.*



## Continuidad y Futuro de la Empresa Familiar

EMPRESARIO  
DIRECTOR  
PROPIETARIO

### CAMBIO ORGANIZACIONAL Y RELEVO GENERACIONAL

#### PROFESIONALIZACIÓN DEL EMPRESARIO

- Formación del Empresario
- Mentoring a los Directores Familiares
- Profesionalización del Consejo de Administración

#### PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Formación Directivos Familiares
- Formación Directivos no Familiares
- Coaching al Comité de Dirección

#### PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

- Asamblea Familiar
- Consejo de Familia
- Protocolo Familiar

### EMPRESA FAMILIAR



## La continuidad y el futuro de la empresa familiar

Los profesionales expertos en el proceso del cambio organizacional y del relevo generacional, podremos aconsejar al empresario en el transcurso de este delicado trayecto, y sin duda, añadiremos valor a nuestro trabajo si al observar la realidad de su empresa y escuchar su demanda, sobre todo somos capaces de oír y respetar su deseo, que a fin de cuentas es el que ha llevado a su empresa familiar al punto en el que se encuentra, y ha marcado la evolución de la misma en aquellos momentos en los que hallándose en una encrucijada ha tenido que decidir el camino a seguir y de qué manera lo recorría.

Podemos concluir afirmando, que el futuro empresarial en nuestro país está en manos de estas personas emprendedoras, que bien en su fundación o en el reto desde las próximas generaciones, llevan a sus empresas por el camino del éxito a través de instaurar equipos pluridisciplinarios cohesionados, con unos valores y objetivos consensuados además de claros, y utilizando de la mejor manera, todas las posibles herramientas formativas que puedan disponer. En la medida que entre todos seamos capaces de colaborar a que las *Empresas Familiares* sobrevivan en el tiempo, y sean más competitivas, contribuiremos sin duda a optimizar el porvenir de nuestro tejido empresarial familiar, como impulsor de nuestra economía, siendo la familia la base y soporte de nuestra sociedad.

**Mercè Dedeu Ribera y Joan Alfons Torrent Colomé**

## **HACIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **Cómo garantizar la continuidad y el futuro de la empresa familiar**

El objetivo de esta primera publicación es el de ayudar al empresario a iniciar la reflexión acerca de la sucesión y continuidad de su empresa familiar.

Los temas principales que se empiezan a desarrollar son:

- El cambio organizacional y el relevo generacional.
- Claves para afrontar los nuevos retos de la empresa familiar.
- Profesionalización del empresario y de los órganos de gobierno.
- Mentoring y coaching a los sucesores.
- Vías de participación de la familia propietaria en la empresa.
- La continuidad y el futuro de la empresa familiar.

#### **Mercè Dedeu Ribera**

- *Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona 1991*
- *Consultora de Organización y Recursos Humanos*
- *Socia de Torrent i Dedeu Consultors*

#### **Joan Alfons Torrent Colomé**

- *Licenciado en Ciencias Empresariales y Master en Dirección de Empresas (MBA) ESADE 1975*
- *Consejero de empresas familiares*
- *Socio de Torrent i Dedeu Consultors*

[www.torrentidedeu.com](http://www.torrentidedeu.com)

[tid@torrentidedeu.com](mailto:tid@torrentidedeu.com)