

# Funciones y responsabilidades

Material de capacitación para empresas familiares  
Módulo nº. 3




Erasmus+

# En este módulo aprenderás a...

Tener una vision general de los diferentes tipos de funciones que puede tener un propietario: propietario operativo, propietario directivo, propietario pasivo, propietario inversor y propietario orgulloso.

Entender por qué es importante tener unas funciones y unas responsabilidades definidas para los propietarios operativos.

Tener una serie de modelos y de marcos que poder aplicar a tu empresa familiar para incrementar tus conocimientos sobre las funciones y responsabilidades.

A lo largo del módulo de capacitación, habrá preguntas para reflexionar, así como ejercicios que podrás realizar solo o con un equipo de propietarios. Estas actividades estarán marcadas con este icono: 

# Socialización en la familia y en la empresa

- ❖ La **socialización** es un término que procede de la sociología y se define como *“el proceso por el cual el bebé indefenso es gradualmente consciente de sí mismo, se convierte en un ser con conocimientos, con las habilidades propias de la cultura en la que él o ella ha nacido”* (Giddons, 1993)
- ❖ La socialización está dividida en **socialización primaria** (en la familia) y **socialización secundaria**, en la que uno se integra en la sociedad externa a la esfera familiar (Berger & Luckmann, 1966).
- ❖ Los miembros de familias propietarias de una empresa familiar están expuestas tanto a la **socialización familiar** como a la **socialización empresarial** (Haag 2012). El negocio, por tanto, forma parte tanto de la socialización primaria como secundaria.
- ❖ Un niño que crece en una familia con una empresa está expuesto a conversaciones de negocios, a escuchar dichas conversaciones incluso a la hora de la cena, a visitar a los padres en el trabajo, a observar las responsabilidades relacionadas con tener un negocio y a tener ciertos conocimientos de la industria de la que forma parte la empresa.
- ❖ Tanto la familia como la empresa familiar proporcionan un espíritu de **pertenencia**, así como una necesidad de **autonomía** o **separación** para los jóvenes adultos.



# Funciones en la familia y en la empresa

- ❖ El concepto de **función** se utiliza para comprender la “*naturaleza de la vida humana en un contexto*” (Burr, 1995). Como parte de su entorno social, el individuo realiza diferentes funciones con diferentes expectativas sobre su comportamiento (Ashforth, 2001). En las empresas familiares, el individuo normalmente realiza varias funciones\*. En los casos más complejos, una persona puede tener una función en el círculo familiar, en el círculo de propietarios y en el círculo empresarial de acuerdo con el modelo en la diapositiva 5. Cuando se da esta superposición de funciones con intereses encontrados decimos que existe una **ambigüedad en las funciones**. Esta ambigüedad supone un reto para las empresas familiares, lo que puede desencadenar confusions, frustraciones y conflictos (Zellweger, 2017).
- ❖ Ver y adoptar el comportamiento de los que realizan determinadas funciones y utilizar a éstos como **modelos de conducta** es la esencia de la socialización primaria. Si creces en una familia que solo tiene propietarios operacionales (el clásico fundador), puede resultarte difícil identificar otras maneras alternativas de ejercer el liderazgo en la empresa (véase diapositivas 7 y 9 para ver varias de estas funciones que los propietarios pueden tener en la empresa).

## Preguntas para reflexionar:

- ❖ ¿Qué funciones tienes actualmente?
- ❖ ¿Has experimentado conflictos de interés entre las diferentes funciones que te corresponden?
- ❖ ¿Has identificado nuevas funciones que te gustaría ejercer en el futuro?
- ❖ ¿Puedes ejercer nuevas funciones sin dejar de lado alguna ya existente?



\*Estas funciones, en inglés *role*, hacen referencia tanto al papel que se juega en un momento determinado como al puesto (o puestos) de trabajo que se tiene en la empresa.

# El sistema de la empresa familiar

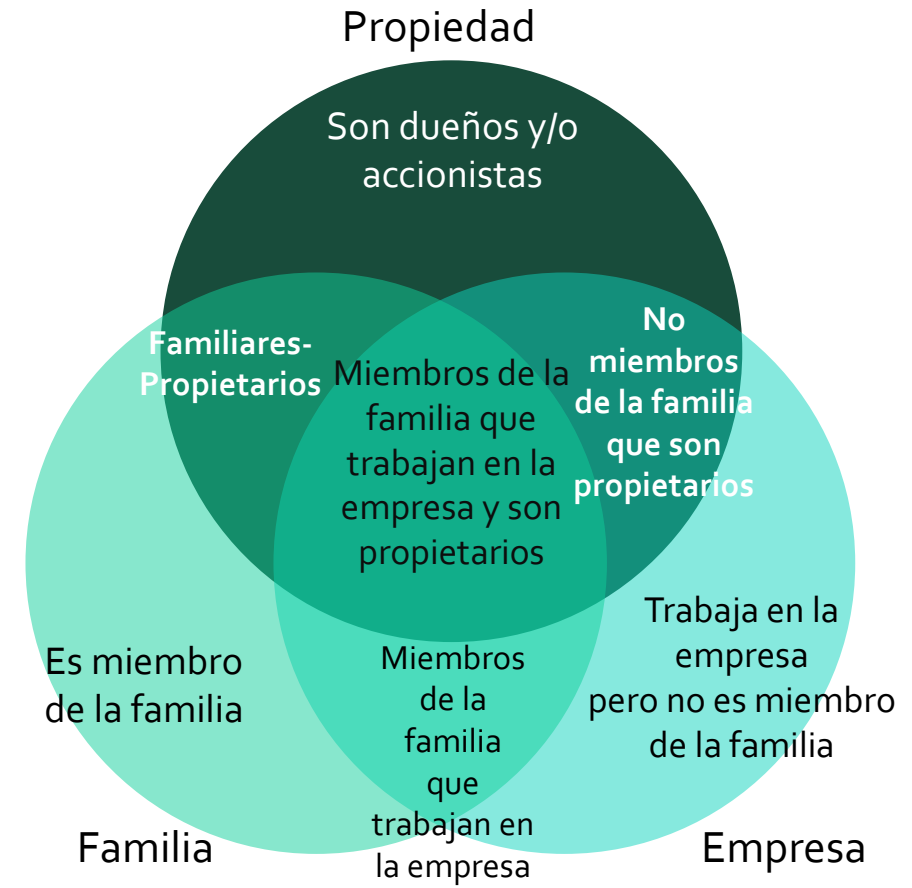
- ❖ La primera versión del **modelo de los tres círculos** fue desarrollado por Renato Tangiuri y John Davids de la Harvard Business School en 1978.
- ❖ El modelo se ha convertido en un clásico de los estudios sobre empresas familiares y aun hoy se utiliza como referencia en los círculos académicos más de 40 años después.
- ❖ El modelo visualiza la **complejidad** y la **interdependencia** entre la empresa, la propiedad y la familia.
- ❖ Siete funciones diferentes están identificadas en cada uno de los círculos formados por la intersección de los tres círculos principales.
- ❖ El modelo ha sido criticado por no incluir **funciones de gobierno**. La sección "miembros de la familia que son propietarios" no distingue entre un propietario activo como miembro del comité ejecutivo y un miembro de la familia propietario que solo está presente una vez al año en la asamblea general.
- ❖ El modelo ha sido utilizado para la introducción del caso 1. **Sucesión no planeada** y 3. **Sucesión entre hermanos**.

## Ejercicio:

- ❖ Dibuja los tres círculos adaptados a tu empresa familiar y escribe los nombres de varios miembros de la familia en ellos.
- ❖ ¿Qué cambios crees que sufrirán estos círculos en los próximos diez años en tu familia?



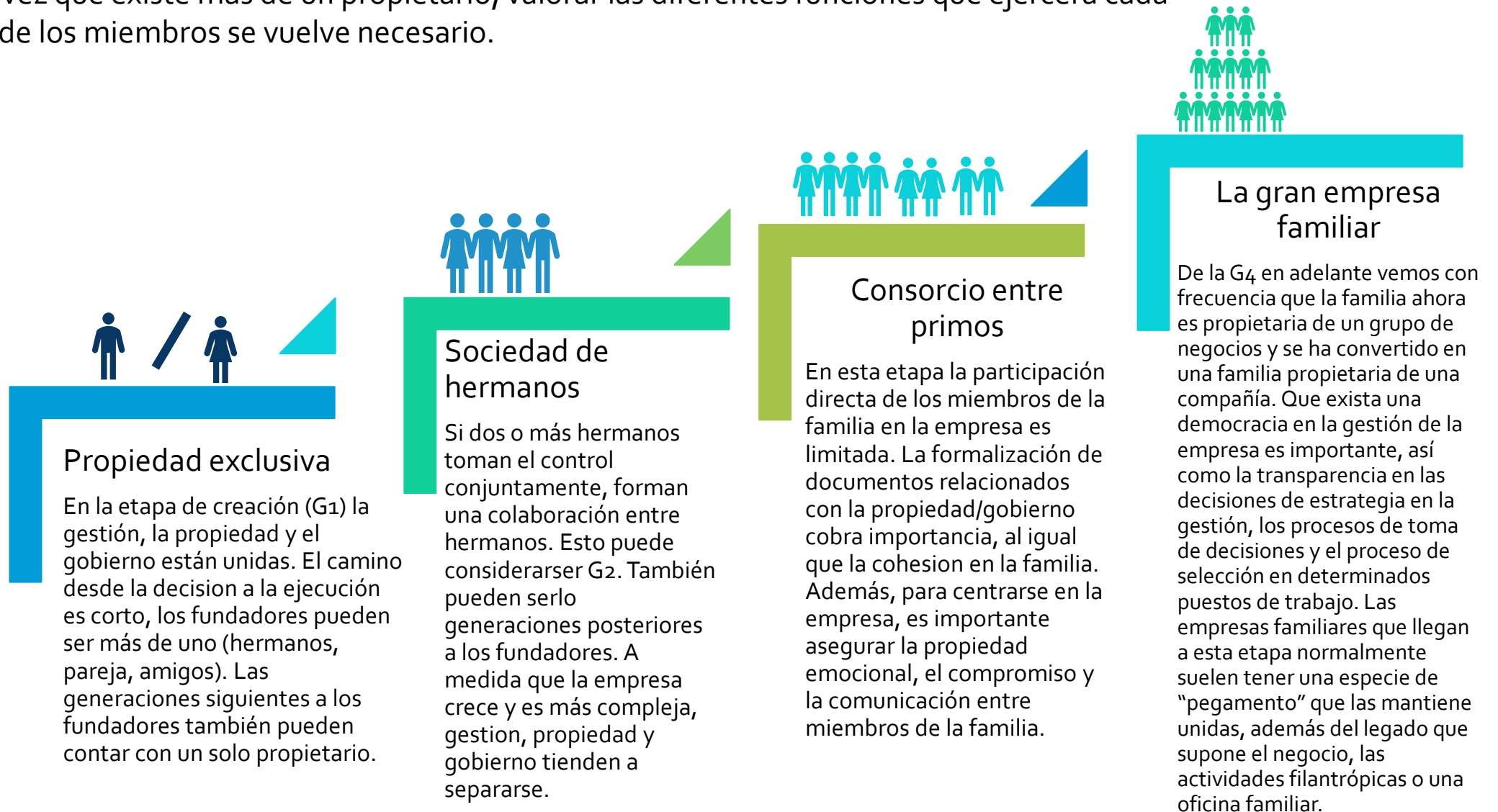
## EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DEL SISTEMA DE EMPRESA FAMILIAR



Tangiuri & Davis, 1978

# Etapas en las empresas familiares

Una vez que existe más de un propietario, valorar las diferentes funciones que ejercerá cada uno de los miembros se vuelve necesario.

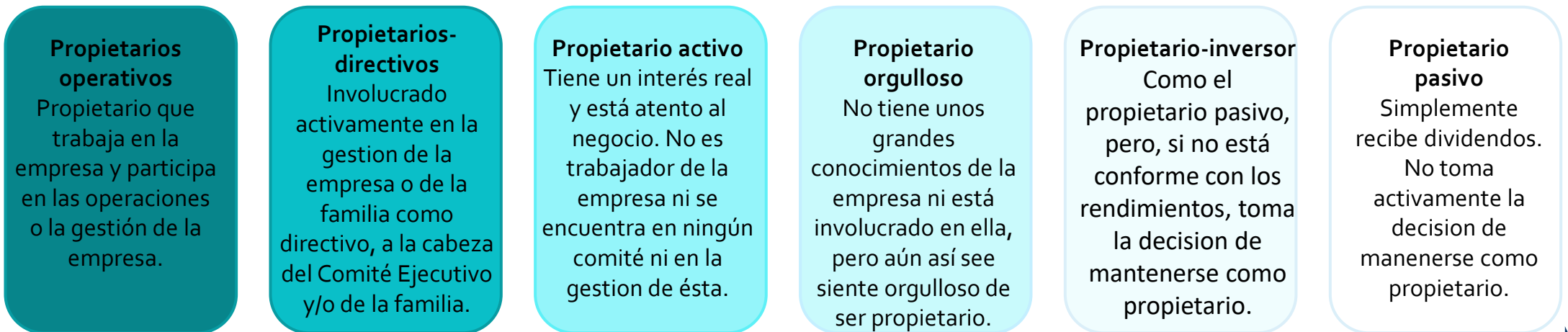


# Modos de ejercer la propiedad

Craig E. Aronoff y John L. Ward desarrollaron 6 tipos de propietarios en una publicación de 2011. Como propietario o como miembro de las generaciones futuras de una empresa, tienes múltiples alternativas a la hora de llevar a cabo tus funciones en ésta. Algunas de estas funciones pueden requerir de conocimientos específicos, experiencia o un nivel de compromiso que no posees, pero que puedes desarrollar. El tipo de propietario que eres probablemente cambiará en el futuro o sufrirá cambios con el tiempo.

## Pregunta para reflexionar:

- ❖ ¿Qué tipo de propietario eres ahora?
- ❖ ¿Tenéis alguna normativa en la familia sobre quién puede convertirse en propietario operativo o propietario directive?
- ❖ ¿Qué tipo de propietario te gustaría ser en 5 años?



Nivel de implicación

*alto*

*bajo*

Aronoff & Ward, 2011

# Posibles funciones en la empresa familiar

“Un negocio familiar en la luna” (*A family business on the moon*) es un libro práctico (en inglés) con 24 actividades para planificar el futuro de tu familia y de tu empresa. El libro define seis funciones diferentes de propietario al igual que la diapositiva anterior. Como has podido ver, éstos estaban definidos por el nivel de implicación, mientras que en este libro están divididos en función de la **propiedad, el liderazgo y el gobierno**. Las tres funciones principales están basadas en la **empresa** y las últimas tres en la **familia**.

Véase la siguiente diapositiva para observar este modelo.

## Pregunta para reflexionar:

- ❖ ¿Te sientes más atraído por tareas relacionadas con la propiedad, el liderazgo o el gobierno?
- ❖ ¿Te sientes más atraído por actividades centradas en la familia o en la empresa?



# Seis funciones en la empresa familiar

Los **propietarios** son miembros de la familia que deberían tener un conocimiento práctico de la empresa familiar. Puede que participen en actividades de la familia, pero se centran en el negocio, en el comité ejecutivo y en cuestiones relacionadas con la propiedad.

## Propiedad

Los **miembros de la familia** apoyan las actividades familiares y están emocionalmente conectados con ella. Reconocen que las relaciones familiares suponen un esfuerzo y participan en actividades relacionadas con ésta como reuniones familiares o actividades educativas.

Los **ejecutivos de la familia** tienen responsabilidad en las operaciones comerciales y en ejecutar el plan estratégico de la empresa. La función ejecutiva es muy técnica y se mide en resultados financieros.

## Liderazgo

Los **líderes de la familia** colaboran con los miembros de la familia y la empresa usando sus habilidades sociales e interpersonales. Necesitan de un profundo conocimiento sobre cómo funciona la familia y cómo ésta interactúa con la empresa y con las otras partes interesadas.

Los **miembros de la familia que son miembros del comité ejecutivo** son elegidos para proteger a la empresa y asegurar su sostenibilidad. El comité responde ante los propietarios y necesitan de su aprobación para las grandes decisiones.

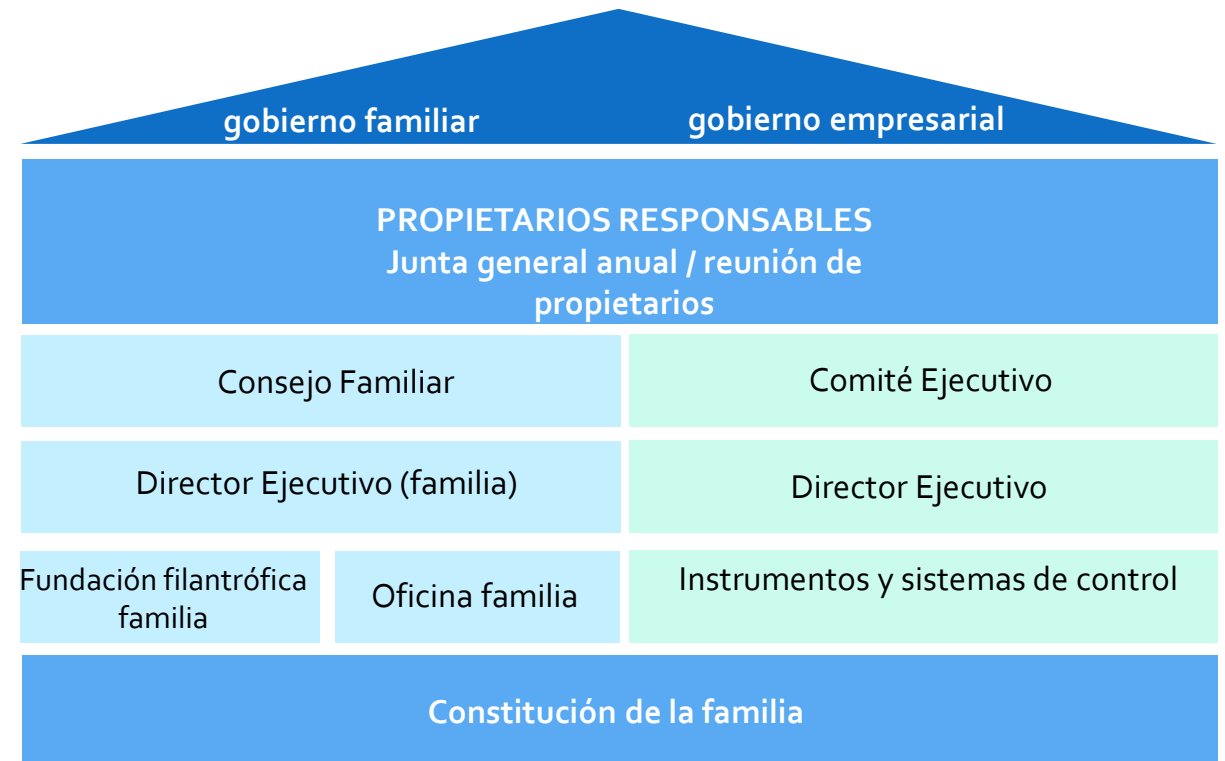
## Gobierno

Los **miembros de la familia que representan a ésta** en el desarrollo y la ejecución de estrategias de familia y de gestión están elegidos por ésta. El consejo familiar debe responder ante la familia y necesita su aprobación para las grandes decisiones.

Carlock & Loh, 2018

# Modelo para propietarios responsables

- ❖ Este modelo fue desarrollado por un grupo de profesores del **IMD** en Suiza.
- ❖ El modelo separa el **gobierno familiar** con el **gobierno empresarial** y enfatiza la importancia del gobierno familiar a la hora de asegurar la **cohesión en la familia**.
- ❖ El gobierno corporativo está regulado por ley, pero el gobierno familiar no tiene regulaciones externas.
- ❖ Para las familias propietarias que suelen liderar un negocio durante décadas con un número creciente de propietarios, el gobierno familiar es igual de importante que el gobierno empresarial.
- ❖ A aquel que posee el liderazgo de la familia debe serle reconocido un nivel de reconocimiento similar al director ejecutivo.
- ❖ El modelo está incluido a continuación para **visualizar las diferentes funciones** dentro del gobierno familiar.



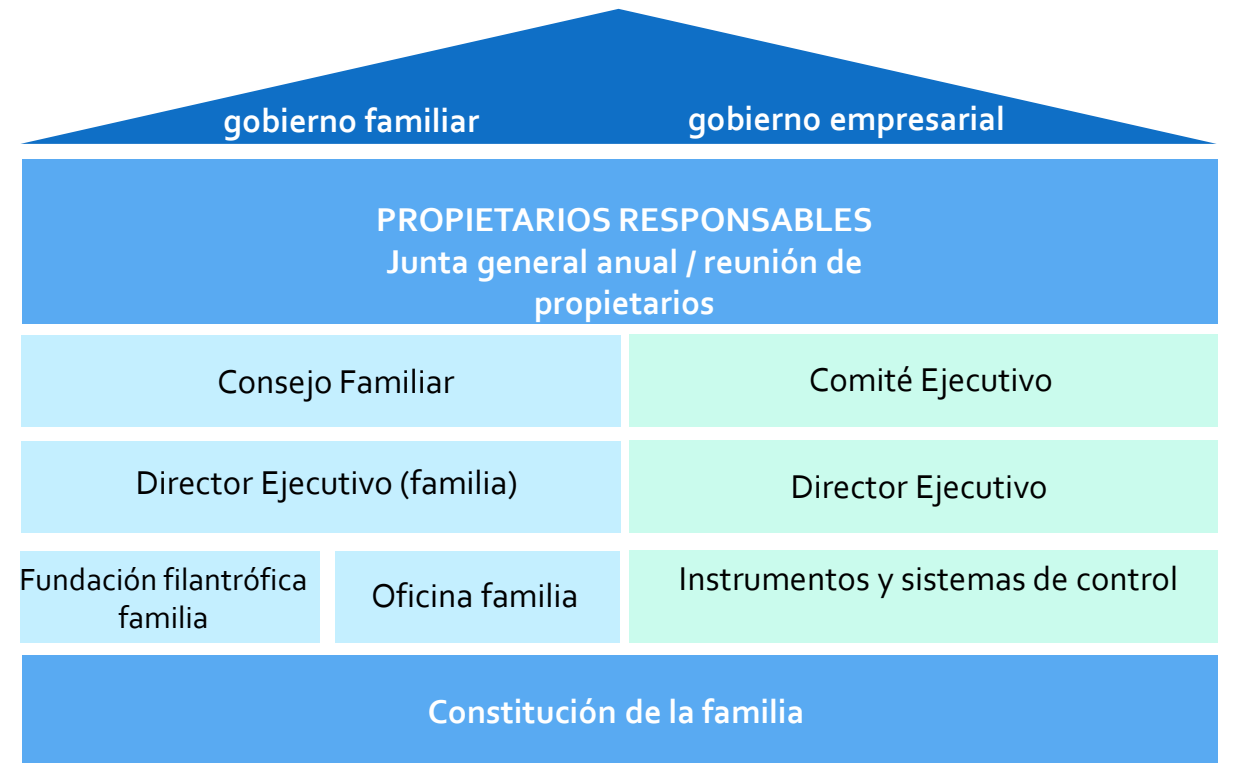
Koerberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

# Modelo para propietarios responsables

## Preguntas para reflexionar:



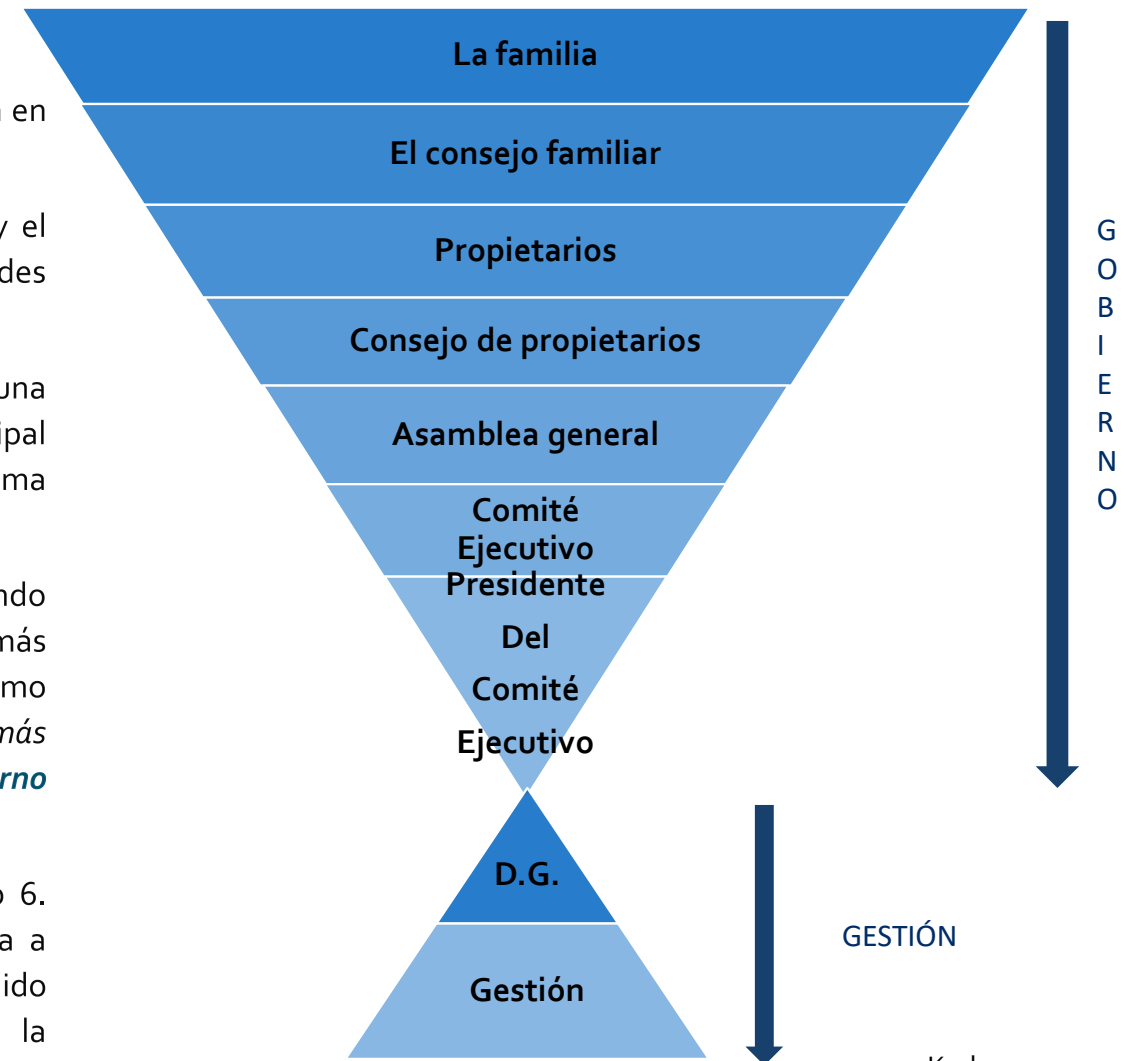
- ❖ ¿Están formalizado los órganos de gobierno familiar en tu familia? ¿A qué nivel?
- ❖ ¿Puedes identificar a una persona de tu familia que mantenga a la familia unida?
- ❖ ¿Ves la necesidad de que tu familia se centre más en los órganos de gobierno en el entorno familiar?
- ❖ ¿Te gustaría tener un papel activo en la gestión o gobierno de tu familia o en la gestión empresarial de la empresa?



Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

# El modelo del reloj de arena de los órganos de gobierno

- ❖ Este modelo fue desarrollado por Annelie Karlsson (la publicación está en sueco).
- ❖ El modelo es bastante ilustrativo de la separación entre la gestión y el gobierno. También incluye otros **órganos de gobierno** que puedes encontrar en una empresa familiar además de al comité ejecutivo.
- ❖ Leyendo desde la parte inferior, todas las empresas suelen tener una organización similar incluyendo la asamblea general. La principal diferencia, claro está, reside en que los propietarios son de la misma familia.
- ❖ El nivel de formalización de las familias propietarias variará dependiendo del tamaño de la familia y de la edad de la empresa. Las compañías más antiguas normalmente suelen tener órganos de gestión separados, como un **consejo de propietarios** o un **consejo familiar**. *Para obtener más información acerca de estos órganos de gestión véase el Módulo 5. **gobierno familiar***
- ❖ El modelo ha sido utilizado como referencia para el estudio de caso 6. [Sticky baton](#). Este término se utiliza en inglés para hacer referencia a aquellos casos en los que el que tiene el poder se resiste a ser sustituido por las nuevas generaciones. En este caso era importante que la generación anterior abandonara su papel operativo y entrara en un papel más de gobierno.



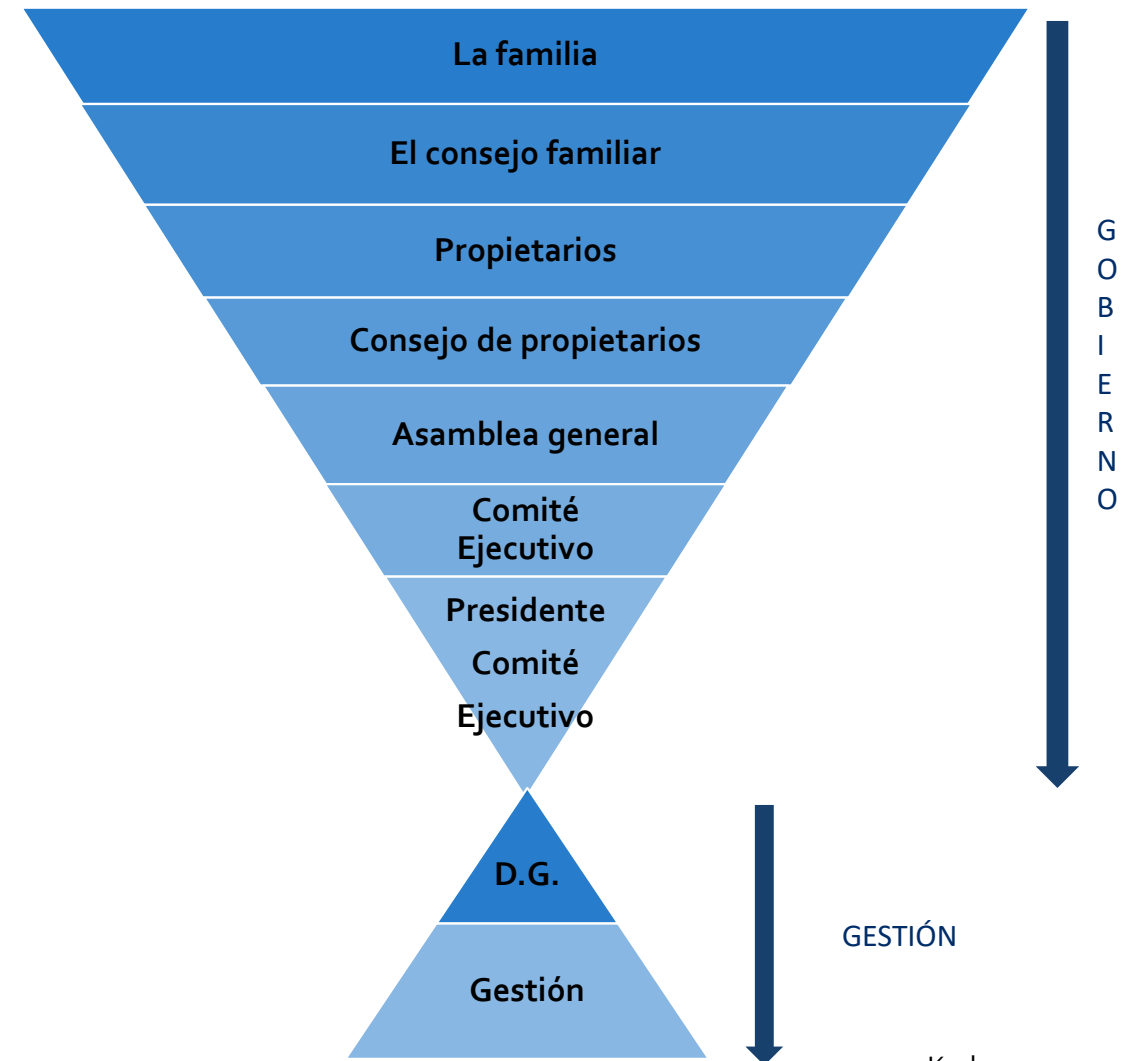
Karlsson, 2013

# El modelo del reloj de arena de los órganos de gobierno

## Preguntas para reflexionar:

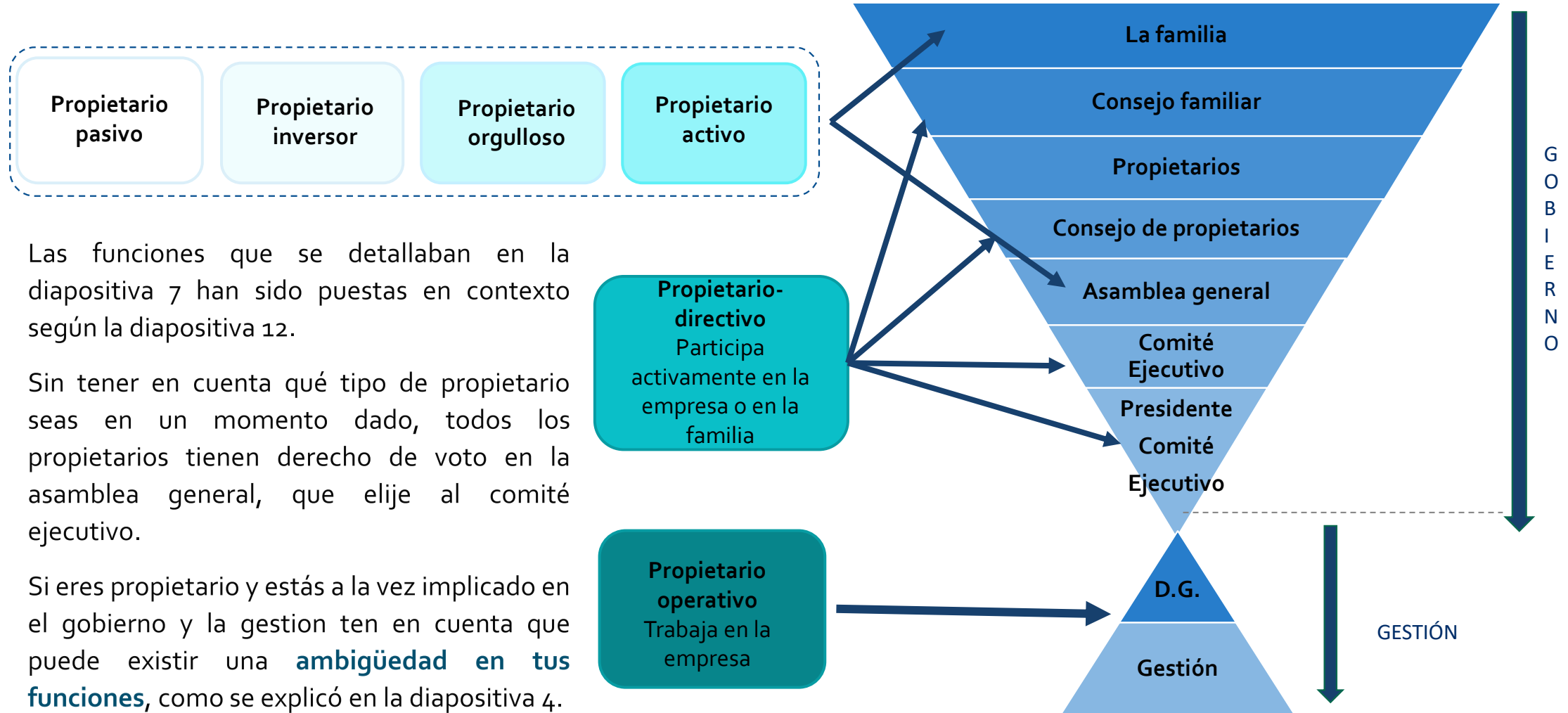


- ❖ ¿Qué órganos de gestión tienes actualmente en tu familia?
- ❖ ¿Deberías crear más órganos de gestión para mejorar el gobierno en la familia?
- ❖ Si la respuesta es sí, ¿qué órgano de gestión sería, cuál sería su mandato, sus miembros, la frecuencia con la que se reuniría?
- ❖ ¿Estarías dispuesto a tomar un papel activo en el comité de propietarios o en el comité familiar?



Karlsson, 2013

# El reloj de arena de los órganos de gobierno & los tipos de ejercer la propiedad

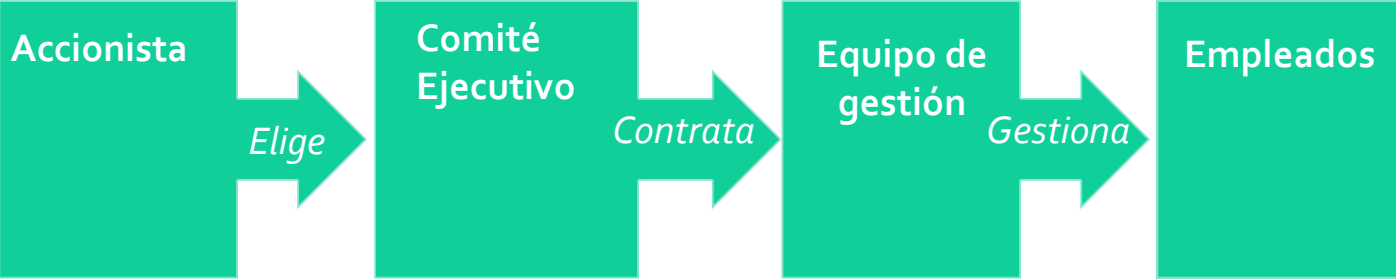


- ❖ Las funciones que se detallaban en la diapositiva 7 han sido puestas en contexto según la diapositiva 12.
- ❖ Sin tener en cuenta qué tipo de propietario seas en un momento dado, todos los propietarios tienen derecho de voto en la asamblea general, que elige al comité ejecutivo.
- ❖ Si eres propietario y estás a la vez implicado en el gobierno y la gestión ten en cuenta que puede existir una **ambigüedad en tus funciones**, como se explicó en la diapositiva 4.

Karlsson, 2013)

# Cadena de gobierno

## Cadena de gobernanza

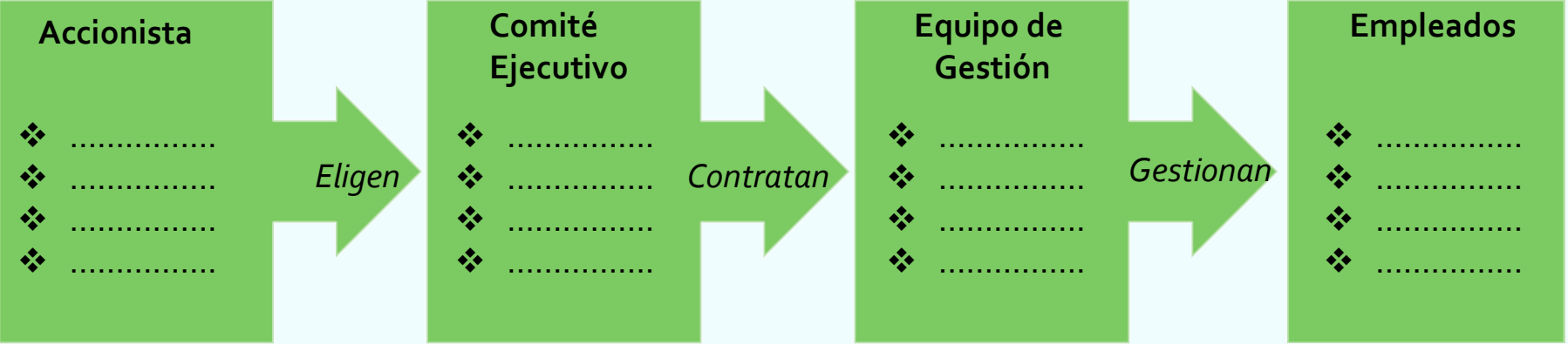


- ❖ Algunos miembros de la familia pueden estar situados en varios cuadros ya que tienen varias funciones, esto requiere ser consciente de qué función se está cumpliendo en un momento dado.
- ❖ Uno suele describir las funciones dependiendo de su propia posición
- ❖ Los propietarios de empresas familiares normalmente llevan 'muchos sombreros' (ejercen varias funciones y van de una a otra dependiendo de la situación) y pueden experimentar que todas estas funciones pueden causar conflictos de intereses en algunas situaciones.

### ¿Cómo se aplicaría esta cadena a tu familia?



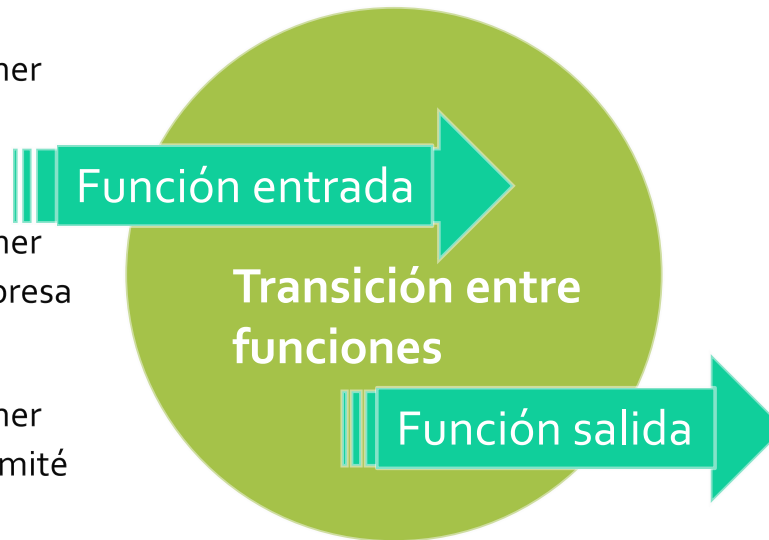
- Escribe a los miembros de tu familia en el lugar que les corresponda en los cuadros.



# La sucesión implica que hay una o más funciones en transición

## Función de entrada

- ❖ Las nuevas generaciones comienzan a tener responsabilidades relacionadas con la propiedad.
- ❖ Las nuevas generaciones comienzan a tener funciones operacionales dentro de la empresa como empleados de ésta.
- ❖ Las nuevas generaciones comienzan a tener funciones de gobierno como parte del Comité Ejecutivo.
- ❖ Las generaciones anteriores comienzan a tener nuevas funciones como presidentes de los comités ejecutivos.
- ❖ Las funciones relacionadas con puestos de gestión que son elegidos suelen elegirse por un período determinado de tiempo y llevar a una cierta **rotación de funciones** entre los miembros de la familia, entre el comité, el comité familiar o el comité elegido.



## Función de salida


- ❖ Las generaciones de los propietarios actuales va abandonando su papel de propietarios de la empresa
- ❖ Estas generaciones van abandonando funciones más operacionales
- ❖ También abandonan puestos relacionados con la gestión y la administración
- ❖ Las funciones relacionadas con puestos de gestión que son elegidos suelen elegirse por un período determinado de tiempo y llevar a una cierta **rotación de funciones** entre los miembros de la familia, entre el comité, el comité familiar o el comité elegido.

# Factores que mitigan la entrada en funciones sin problemas de los miembros de la familia empleados en la empresa familiar

## Función entrada

- ❖ Las generaciones posteriores pueden sentir que están a la sombra del fundador/de generaciones precedents o pueden tener ciertas inseguridades sobre si merecen realmente su puesto en la empresa.
- ❖ Incluso cuando los padres pueden ver que sus hijos tienen las cualificaciones necesarias para un puesto de trabajo, esto no es necesariamente igual para el resto de la organización. Los miembros de la familia pueden encontrarse con la reticencia de compañeros y colegas dentro de la organización.
- ❖ La transparencia en lo que se refiere a la contratación, el puesto y la descripción de las funciones a realizar son factores que facilitarán la entrada de estas nuevas generaciones de manera exitosa.
- ❖ La manera en la que las generaciones precedents introduzcan a las siguientes generaciones a la organización, a los proveedores, a los compradores y a otras partes interesadas puede afectar al rendimiento laboral.
- ❖ Asegúrate de que los miembros de la familia tienen una incorporación a la empresa y una valoración de sus cualificaciones similar a la de los trabajadores no miembros de la familia.
- ❖ A la derecha puedes ver un ejemplo de la descripción de un puesto de trabajo de acuerdo con la ISO 9001:2015.

### Descripción de funciones [*nombre del puesto*]

- 
- ❖ Objetivo  
*[¿Por qué existe este puesto?]*
  - ❖ Rendición de cuentas  
*[¿De qué es responsable este puesto?]*
  - ❖ Responsabilidad  
*[Lista de actividades a realizar]*
  - ❖ Personas ante las que responde  
*[¿Ante quién responde?]*
  - ❖ Tipo de medición de resultados  
*[¿Cómo se calcula el éxito de este puesto? ¿Qué KPI\* es aplicable?]*
  - ❖ Cualificación  
*[¿Qué cualificaciones son necesarias para el puesto? Años de educación, experiencia laboral, certificados, cualificaciones personales]*

KPI: key performance indicator → indicador clave de rendimiento

# Acceso a funciones de gobierno




## Función salida

### Propietario-directivo

Está implicado activamente en el gobierno de la empresa o de la familia como director ejecutivo, director general, etc.

*Véase diapositiva 7.*

### Cuestiones a tener en cuenta cuando se esté barajando que un miembro de la familia entre a un órgano de gobierno:



- ❖ ¿Cómo se desarrolla el proceso de decisión para la elección de miembros de gobierno en nuestra empresa familiar?
- ❖ La asamblea general elige al Comité Ejecutivo, pero, ¿quién sugiere miembros del comité a la asamblea?
- ❖ ¿Tenemos un criterio de competencias o de cualificaciones personales a la hora de evaluar a miembros de la familia para que tomen funciones de gobierno?
- ❖ ¿Para cuánto tiempo se eligen los miembros de la familia en sus funciones?
- ❖ ¿Tenemos un período máximo de tiempo para que un miembro de la familia esté en un puesto de gobierno?
- ❖ ¿Tenemos una edad máxima o mínima para que los miembros de la familia sostengan puestos de gobierno?
- ❖ ¿Cómo están remunerados los puestos de gobierno?
- ❖ Determinadas reglas que regulen las situaciones mencionadas anteriormente pueden encontrarse escritas en documentos familiares o acuerdos con las partes interesadas (véase el módulo 5 "Gobierno en la familia")

# Evalúa tu preparación e idoneidad para una función operativa



## Función entrada

La autoevaluación completa se encuentra en la diapositiva 21

- ❖ El asesor de empresas familiares e investigador norteamericano Ivan Lansberg publicó un artículo en el *Harvard Business Review* con el título “The test of a price” (*La prueba de precio*) en 2007. El artículo se centra en las siguientes generaciones de miembros de familia que van a comenzar un puesto de liderazgo en una empresa familiar.
- ❖ Uno de los aspectos más importantes que saca a colación el libro es que el hecho de que se “pruebe” al candidato no es algo que se deba hacer solo al principio, sino que es algo continuo que deben hacer las partes interesadas. La habilidad de navegar diferentes expectativas y circunstancias, así como lidiar con diferentes intereses de las partes interesadas y con diferentes circunstancias políticas es necesario para estos puestos de liderazgo.
- ❖ La autoevaluación de la diapositiva 21 está inspirada en este artículo.
- ❖ La original fue creada por un candidato a alto cargo de gestión, pero esta versión está modificada para que sea relevante para la entrada a cualquier función operacional dentro de una empresa familiar.
- ❖ These four categories are explained in the next slide. La autoevaluación está dividida en cuatro áreas diferentes: **Criterios de cualificación**, **estándares autoimpuestos**, **medidas circunstanciales** y los **parámetros políticos**. Estas cuatro categorías se encuentran explicadas en la siguiente diapositiva.

# Evalúa tu preparación e idoneidad para una función operativa



## Función entrada

*La autoevaluación completa se encuentra en la diapositiva 21*

- ❖ Los **criterios de cualificación** son condiciones necesarias para desempeñar una función, establecidas por la familia o por las políticas de derechos humanos existentes en la empresa
  - ❖ Las preguntas de estas categorías se centran en la educación relevante, la experiencia profesional, los méritos educativos así como en las diferencias entre el nivel de competencias previo y las expectativas de las competencias necesarias para el puesto.
- ❖ Los **estándares autoimpuestos** están, como su nombre indica, establecidos por el propio individuo, que puede ser su propio peor crítico. Es normal compararse con los éxitos de generaciones anteriores.
  - ❖ Las preguntas de esta categoría se centran en las expectativas realistas, las responsabilidades personales, las relaciones personales con miembros de la familia si trabajas en equipo, y en tu potencial de liderazgo.
- ❖ Las **medidas circunstanciales** están basadas en acontecimientos inesperados o no deseados.
  - ❖ Las preguntas de esta categoría se centran en la habilidad de tomar decisiones que resulten poco populares, el pensamiento estratégico, la motivación y la capacidad de trabajo.
- ❖ Los **parámetros políticos** se refieren a desafíos por parte de los rivales o a juicios críticos de las partes interesadas. Hay que evitar ser infravalorado para poder llegar al éxito.
  - ❖ Las preguntas de esta categoría se centran en la habilidad de tener una cierta “sabiduría callejera”. La habilidad de ver los intereses y las motivaciones de las partes interesadas, de identificar a aquellos que trabajan en tu contra y saber poner los intereses de la empresa por encima de los de la familia.

# Auto-Evaluación

## Función de entrada



- ❖ Haz el test de autoevaluación: ¿Estás preparado para tener funciones operacionales en la empresa familiar?

Lansberg, 2007

Criterios de cualificación	Sí	No
¿Está lo que he estudiado y la posición que voy a ocupar en el negocio familiar relacionada? ¿Es adecuada mi educación?		
¿He trabajado fuera del negocio familiar y he demostrado que puedo tener éxito?		
¿He trabajado en puestos y proyectos que se puedan valorar objetivamente?		
¿Soy consciente de las deficiencias en mi formación y tengo un plan para desarrollar mis competencias y desarrollarme también a nivel personal?		
Estándares autoimpuestos		
¿Son alcanzables las expectativas que tengo?		
¿He admitido responsabilidad individual de las diferencias entre lo que he prometido y lo que he conseguido?		
¿He tratado a mi familia y amigos de manera imparcial?		
¿Soy un buen compañero de trabajo? (y líder, cuando proceda)		
Medidas circunstanciales		
¿Estoy dispuesto a asumir desafíos difíciles y crisis para demostrar mi habilidad?		
¿He pensado verdaderamente en mi estrategia de éxito? ¿Tengo los medios? ¿Puedo tener los resultados que he prometido en el tiempo disponible?		
¿Sé como motivar a otros para que colaboren conmigo?		
¿Estoy dispuesto a hacerme responsable de lo que vaya mal y compartir la Victoria cuando vaya bien?		
¿Estoy dispuesto a realizar esfuerzos extra cuando sea necesario para tener éxito?		
Parámetros políticos		
¿Puedo identificar a todos los que se sienten amenazados porque consiga mi nuevo puesto y aquellos que se vean afectados por ella?		
¿Soy consciente de lo que mis rivales en cuanto a mi puesto de trabajo pueden hacer para perjudicarme?		
¿Puedo asegurar que no se perjudique la comunicación con las partes interesadas?		
¿Dirían las partes interesadas que la manera en la que premio los éxitos y castigo los fracasos es justa?		
¿Estoy dispuesto a situar los intereses de la compañía por encima de todo, incluso si eso significa decepcionar a la familia?		

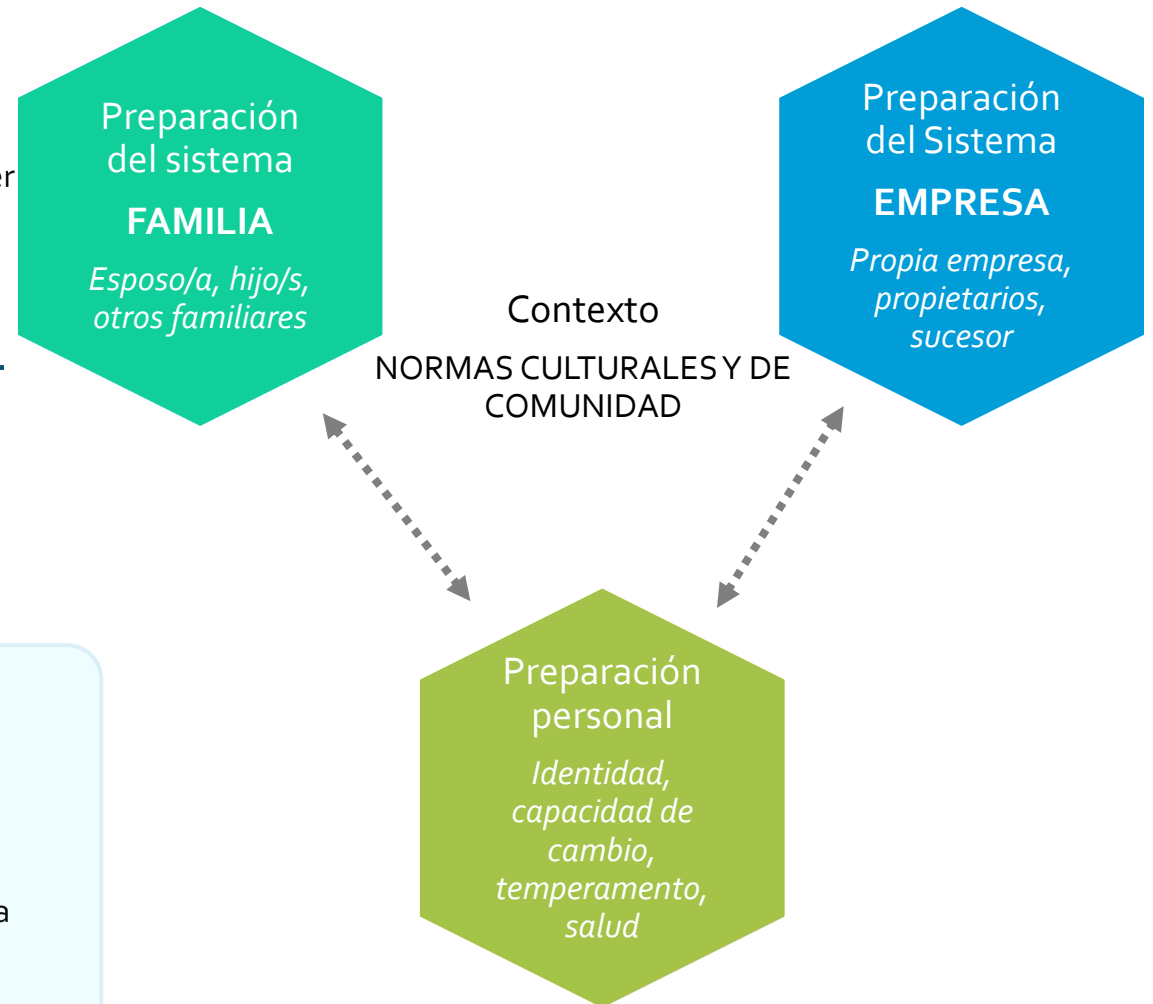
# Prepararse para la salida

## Función de entrada

- ❖ Nuestra **identidad** puede estar estrechamente conectada con una o varias de las funciones que realizamos. Cuando éste es el caso, puede ser un reto abandonar dicha función. Para un propietario operativo que ha pasado muchos años en la dirección de un negocio familiar, puede resultarle difícil dejar este puesto. Eso es algo que sucede en nuestro estudio de caso **6. El propietario que no quiere abandonar la empresa.**
- ❖ La ilustración ha sido obtenida del libro "Transitioning from the top". Como se puede ver en ella, **no se trata solo de estar preparado para abandonar un puesto**, sino que la familia y la empresa también deben estar preparadas.
- ❖ Encontrar nuevos intereses o nuevos **propósitos** puede hacer que estés mejor preparado para abandonar un puesto.

### Preguntas para reflexionar:

- ❖ Asignación de funciones – ¿qué otras funciones tienes además de tu función operacional y cuánto tiempo les dedicas?
- ❖ ¿Dónde te gustaría utilizar tu experiencia y tus capacidades actuales una vez abandones el puesto?
- ❖ ¿Has identificado alguna otra función a la que te gustaría dedicarte?



# De relación familiar a relación de negocios

- ❖ Para poder sobrellevar la **ambigüedad en las funciones** que se mencionaban en la diapositiva 4, algunas funciones quizás tengan que dejarse en casa, por ejemplo el papel que uno tiene como padre, hijo o hermano.
- ❖ Cuando miembros de una familia se convierten en **compañeros de negocios**, es importante tratarse el uno al otro de manera profesional con respeto mutuo.
- ❖ Los miembros de una misma familia pueden ser brutalmente honestos el uno con el otro cuando se trata de hacer comentarios. Asegúrate de que das comentarios positivos y negativos de la misma manera profesional en la que lo harías a otros compañeros.
- ❖ Los miembros de la familia de mayor edad deben introducir a las siguientes generaciones a su red de contactos profesionales.

## Preguntas para reflexionar:

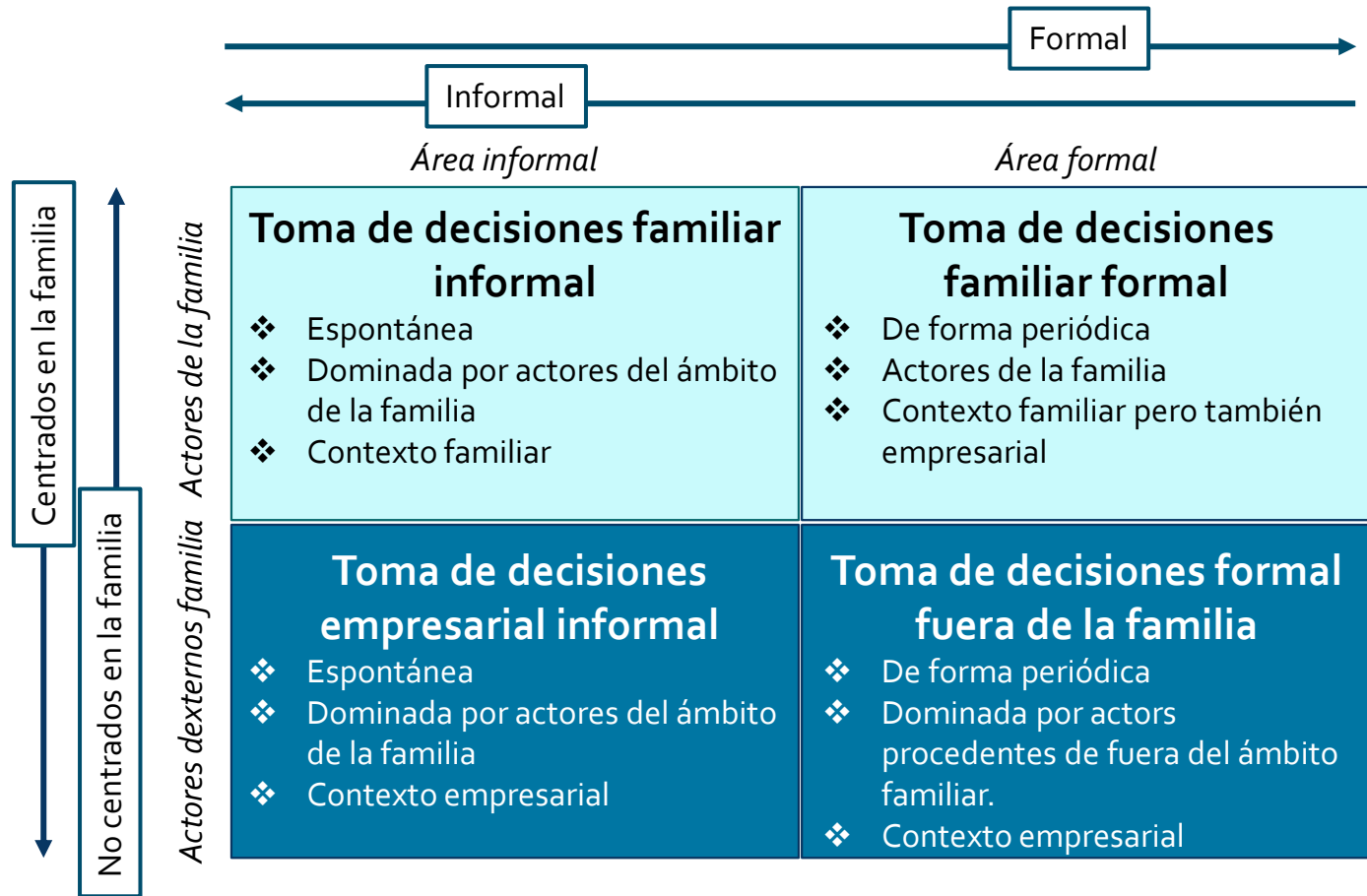
- ❖ ¿Tienes una colaboración de negocios con los miembros de tu familia?
- ❖ ¿Te tratan los otros miembros con respeto?
- ❖ ¿Tratas a los otros propietarios en la familia con respeto?
- ❖ ¿Los consideras tus iguales?



# Modelo conceptual para actores y áreas

El modelo fue creado por el professor Mattias Nordqvist del CeFEO (Centre of Family Entrepreneurship and Ownership) de la Universidad de Jönköping en Suecia. En sus trabajos académicos, utilizaba este modelo conceptual para explicar, entre otras cosas, las tomas de decisiones y los procesos de estrategia en las empresas familiares.

- ❖ Diferentes **actores** tienen diferente acceso a diferentes **áreas** – como propietario, estarás excluido o incluido en determinadas discusiones y procesos de decisión.
- ❖ Cuando las discusiones tienen lugar en determinadas áreas, este área puede ser **externa** o **interna** a la empresa. Un área de discusión puede ser una cena familiar, una reunión del comité, una conversación junto al café o en un trayecto en coche.
- ❖ Se incluyen en el modelo ambos **actores**, parte de la familia o externos a ella.
- ❖ Una falta de acceso a estas “áreas” puede crear inseguridad sobre lo que sucede en ellas, de qué se está siendo excluido. Esto puede generar tensión dentro y fuera de la familia.



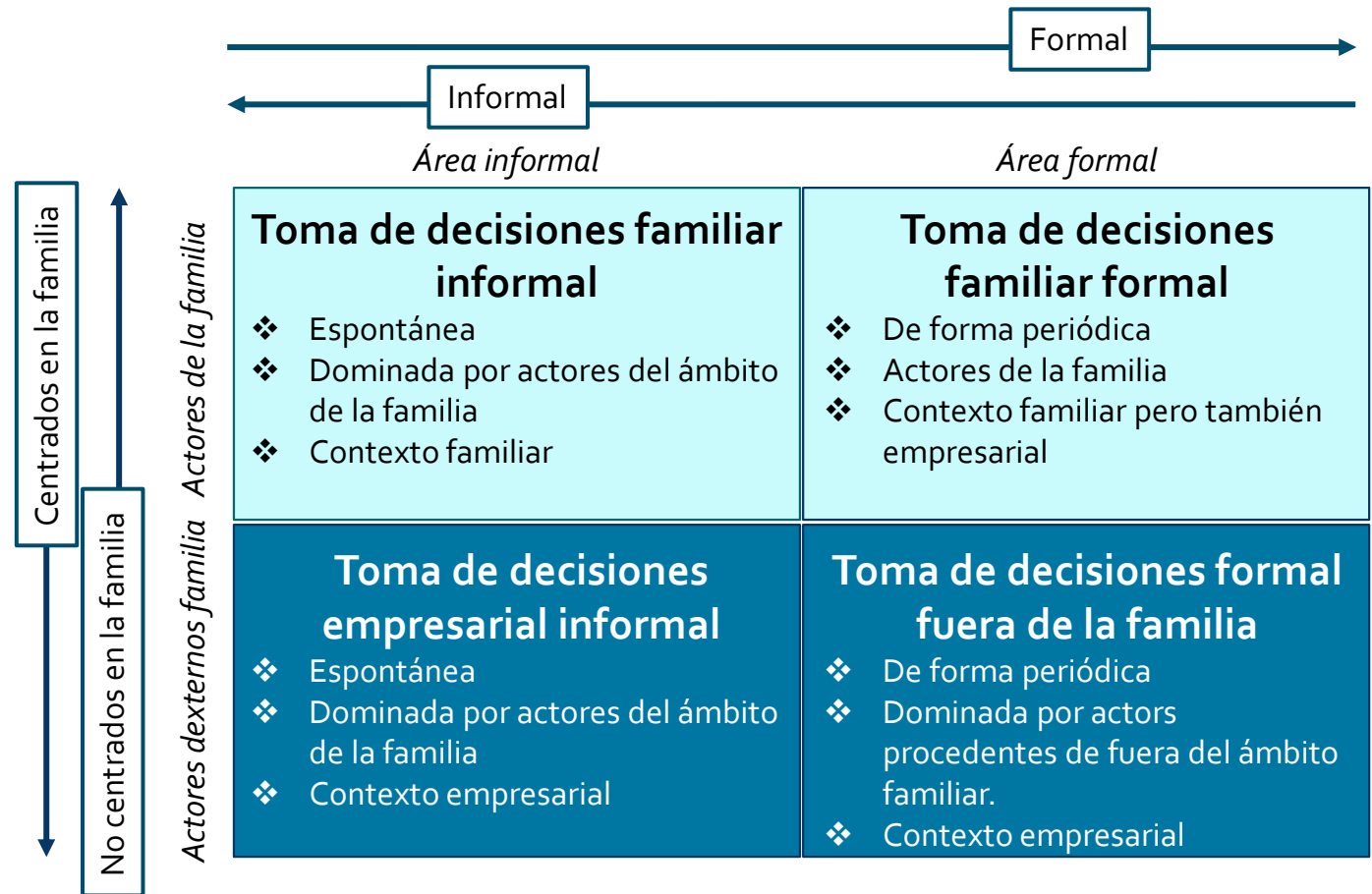
Nordqvist, 2005

# Modelo conceptual para actores y áreas

## Preguntas para reflexionar:



- ❖ Basado en tus funciones, ¿a qué áreas tienes acceso?
- ❖ ¿Eres consciente de que a veces se te excluye de ciertos procesos y se te incluye en otros?
- ❖ ¿Eres consciente de los sentimientos de otros miembros de la familia cuando se les excluye de los procesos?
- ❖ En tu familia, ¿tenéis la costumbre de compartir la información que se ha tratado en situaciones donde ciertos miembros han estado excluidos?









Nordqvist, 2005

# Ejercicio: Póngamonos el sombrero de la perspectiva

## Explicación

- ❖ El ejercicio de la diapositiva siguiente está basado en seis sombreros De Bono, un ejercicio que se utiliza para ampliar perspectivas en una discusión. Cada uno de los sombreros tiene unas cualidades. Cuando llevas uno, solo puedes hacer uso de las cualidades de ese color.
- ❖ Cuando discutas un cierto desafío o tema, debes alternar entre diferentes sombreros. Por ejemplo, el grupo puede llevar cada uno de los sombreros durante 5 minutos.
- ❖ Los seis sombreros De Bono son un ejercicio efectivo, divertido y fácil. Te puede suceder que llevar algunos sombreros te resulta más fácil que llevar otros: céntrate en adoptar otras perspectivas.
- ❖ En la siguiente diapositive encontrarás un ejercicio inspirado en los seis sombreros De Bono.

De Bono	Características
	El sombrero blanco necesita la información que ya se sabe o que se necesita. Céntrate en los hechos, solo en los <b>hechos</b> .
	El sombrero amarillo representa el optimismo y la alegría. Con este sombrero puesto, explora los aspectos positivos, las oportunidades y los beneficios.
	Este es el sombrero negro de los <b>criticones</b> . Busca el problema, lo que va a salir mal o las amenazas.
	El sombrero rojo representa los <b>sentimientos</b> y <b>la intuición</b> . Con este sombrero, expresa las emociones, los sentimientos y los presentimientos.
	El sombrero verde representa la <b>creatividad</b> . Busca ideas nuevas, posibilidades, conceptos y percepciones.
	El sombrero azul representa el <b>proceso</b> de organización de los pensamientos y la llamada a la acción.

De Bono, 1985

# Ejercicio: los sombreros de la perspectiva de la propiedad

Ejemplos de dilemas que pueden discutirse con los diferentes sombreros:



- ❖ ¿Qué está primero, la familia o la empresa?
- ❖ ¿Cómo podemos contribuir al éxito de la empresa que tenemos juntos como propietarios?
- ❖ ¿Podemos vender una de las actividades que proceden del legado para centrarnos en nuevas actividades?

Durante la discusión, llevad todos los sombreros para que todas las perspectivas estén representadas.

## Propiedad

## Perspectiva



**Negocio** – ¿Qué es lo mejor para el negocio? Con este sombrero, determina los intereses de la empresa, incluyendo la visión, la estrategia, los empleados, los clientes o la reputación.



**Propiedad** – ¿Está esto en línea con mi visión como propietario? ¿Está de acuerdo con nuestra estrategia de propiedad?



**Familia** – ¿Está esto en el interés de la familia? Con este sombrero no solo tomas el punto de vista de los propietarios de la familia, sino también de otros como los hijos, los esposos o los propietarios anteriores.



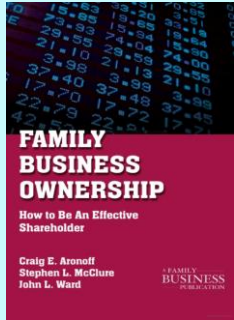
**Legado** – ¿Qué pensarán los fundadores? ¿Está esto de acuerdo con su visión y sus valores?



**Futuro** – ¿Qué pensarían las siguientes generaciones? Las empresas familiares se caracterizan por tener perspectiva a largo plazo, y con este sombrero tienes que adoptar el punto de vista de tus hijos y tus nietos.

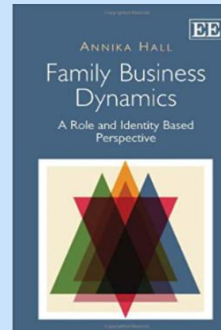
*Inspirándose en el ejemplo de De Bono, a cada uno de los sombreros se le ha dado una perspectiva de propiedad.*

# Para leer más...



**Family business ownership** de Craig E. Aronoff y John L. Ward, 2014

- ❖ Las funciones descritas en la página 5 están sacadas de este libro.
- ❖ Puede ayudarte con el vocabulario y un buen entendimiento de la propiedad, las fortalezas y las debilidades de ser propietario familiar
- ❖ 10 – 20 € (kindle o físico)



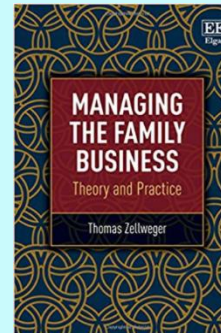
**Family business dynamics** de Annika Hall, 2012

- ❖ Este libro trata sobre el aspecto de las funciones que se pueden tener en las empresas familiares desde la sociología y la psicología
- ❖ Contiene un largo caso de Indiska (una tienda sueca de ropa e interiores) para explicar la teoría.
- ❖ 95 €



**Página web de John A. Davis**

- ❖ Para leer más sobre el modelo de los tres círculos de la página 4
- ❖ Puedes leer sobre la historia del modelo y sobre cómo se utiliza en familias con empresas.
- ❖ <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



**Managing the family business** de Thomas Zellweger, 2017

- ❖ Un libro de texto fantástico para todo lo relacionado con las empresas familiares.
- ❖ Relevante para propietarios operacionales, propietarios-directivos, empleados no pertenecientes a la familia y consultores.
- ❖ 50 €



**“The test of the prince”** de Ivan Lansberg, publicado en la Harvard Business Review in 2007

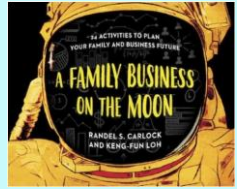
- ❖ Contiene la autoevaluación de la página 15.
- ❖ El artículo incluye mucho de los aspectos a tener en cuenta para aumentar las posibilidades de éxito de una empresa bien gestionada.
- ❖ <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>



**Transitioning from the top** de Stephanie Brun de Pontet, 2018

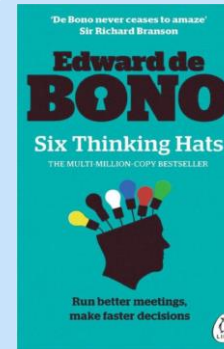
- ❖ Este libro hace referencia específicamente a la salida de funciones de un directivo con un plan de continuidad para el retiro de líderes de empresas familiares.
- ❖ 35 €

# Para leer más...



## "A family business on the moon", de Randel S. Carlock & Keng-Fun Loh, 2018

- ❖ Sé tu propio asesor de empresas familiares – ejercicios prácticos con ejercicios para usarlos con tu familia
- ❖ <https://www.familybusinesslearning.com>
- ❖ 75 €



## Six thinking hats de Edward de Bono, 1985

- ❖ Contiene el ejercicio de la diapositiva 19 y se centra en la toma de decisiones o la planificación desde diferentes perspectivas.
- ❖ Es una herramienta fácil que no necesita de preparación o de guía.
- ❖ <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>



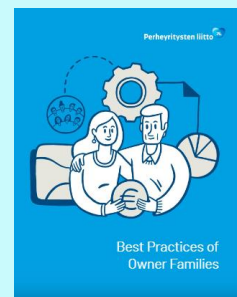
## The roles & responsibility of family ownership, de John L. Ward

- ❖ Artículo publicado en la página web de Family Business Consulting Group
- ❖ Un artículo corto sobre la importancia de determinar con claridad las funciones y las responsabilidades, la contribución a la propiedad y la visión de ésta.
- ❖ <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>



## Why Should You Establish Boundaries? Podcast, 2019

- ❖ Podcast de la Family Business Voice de Tharawat Magazine
- ❖ Habla de la importancia de diferenciar entre las diferentes funciones en una empresa familiar.
- ❖ <https://www.tharawat-magazine.com/podcast/katerina-andreou-podcast/>



## Best practice of owner families, 2019

- ❖ Documento de buenas prácticas de la Finnish Family Firms Association
- ❖ Diez principios, con #3 dedicados a las funciones "La familia propietaria define las funciones de propiedad de acuerdo con sus responsabilidades y remuneración potencial..."
- ❖ <https://issuu.com/perheyritys/docs/bestpracticesofownerfamiliesweb>

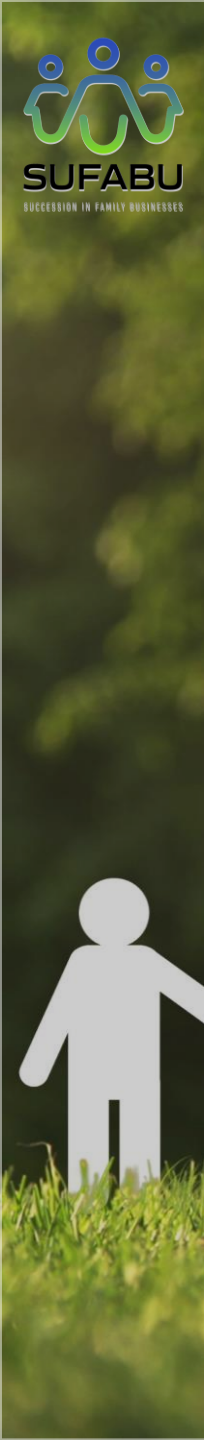


## Gaining external experience, Podcast 2019

- ❖ Episodio #57 del Family Business Podcast with Andrew Keyt
- ❖ Subraya la importancia de los méritos externos para miembros de la familia antes de entrar a funciones operacionales en sus empresas familiares.
- ❖ <https://fambizpodcast.com/episode57/>

# Bibliografía

- ❖ Aronoff, C. & Ward, J. (2011). *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*, Palgrave.
- ❖ Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Erlbaum Associates
- ❖ Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor.
- ❖ Brun de Pontet, S. (2018). *Transitioning from the top. Personal Continuity Planning for the Retiring Family Business Leader*. Springer
- ❖ Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London. & New York: Routledge
- ❖ Carlock, R. S. & Keng-Fun, L. (2018). *A family business on the moon*. Global Family Enterprise
- ❖ De Bono , E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company. [online] Retrieved from: <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- ❖ Giddons, A. (1993) *Sociology*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press
- ❖ Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice*. Doctoral thesis
- ❖ Karlsson, A. (2013). „I will run business until I die, then I’ll decide what I’ll do.“
- ❖ Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E. J. (2014). *Governance in family enterprises*. INOГУCHI
- ❖ Lansberg, I. (2007). The test of a price. *Harvard Business Review*. [online] Retrieved from: <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>
- ❖ Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1):24-40.
- ❖ Tangiuri, R. & Davis, J. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies. [online] Retrieved from: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Edward Elgar Publishing



## CONTACT

Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model  
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

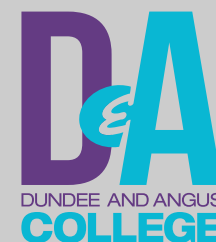
## PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

