La comunicación en las empresas familiares

Material de capacitación para empresas familiares

Módulo n.º 4

SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

Erasmus+

En este módulo aprenderás…

- La importancia de la comunicación en un proceso de transición
- El modelo de transición intergeneracional
- Cómo mejorar la comunicación durante un proceso de transición
- Herramientas de comunicación
- Obstáculos de la comunicación a evitar en una empresa familiar

¿Por qué fracasan las transiciones en la familia?

Willian and Preisser identificaron los 4 factores más comunes que suelen llevar al fracaso en las transiciones familiares:

En la mayoría de los Estudios de caso compilados en el proyecto SUFABU surgieron problemas relacionados con la comunicación

1. Preparación

Herederos que no están adecuadamente preparados (25% de los fracasos)

2. Comunicación & Confianza

Ruptura de la comunicación y la confianza en la unidad familiar (60% de los fracasos).

3. Misión

Ausencia de una vision clara compartida por los miembros de la familia (21% de los fracasos).

4. Finanzas

Fracaso debido a que los asesores contratados no han interpretado correctamente (o anticipado) el gobierno fiscal y la conservación del patrimonio (menos del 3% de los fracasos).

Empresa familiar

El término “empresa familiar” combina dos palabras muy diferentes.

FAMILIA

Evoca sentimientos como el amor, el apego o el apoyo.

EMPRESA

Evoca conceptos como la creación de una empresa, la resolución de problemas, el empleo, el dinero, el poder, o los beneficios.

EMPRESA FAMILIAR

Evoca conceptos como la cohesion, las relaciones personales, la confianza, los valores communes o la dedicación

Empresa familiar

Con la primera generación, normalmente, existen muy pocos problemas relacionados con el gobierno familiar, y la mayoría de las decisiones las toma el fundador. La famila se mantiene generalmente unida.

A lo largo que la familia atraviesa las etapas siguientes, las nuevas generaciones y otros miembros entran en la empresa.

Esto significa que también entran diferentes ideas y opiniones sobre cómo se debería gestionar la empresa y su estrategia.

Dinámicas de la empresa familiar

Cuando la segunda generación hereda activos, la relación entre ellos ya no es meramente de hermanos, sino que ahora son también accionistas y socios en una empresa. Inevitablemente, esto añade una dinámica y una intensidad diferente a su relación fraternal.

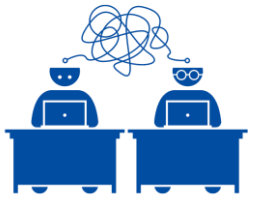
Cuando falta armonía en una familia, los miembros de ésta no entienden los motivos por los que actúan otros, y esto puede dar lugar a suposiciones incorrectas sobre la manera en la que se comportan los demás. Por tanto, los mensajes pueden verse malinterpretados (o incluso no llegar a ser transmitidos) y las ideas pueden malentenderse.

.La diferencia entre la función que uno ejerce en la familia y la que ejerce en la empresa, así como sus responsabilidades en el negocio, puede crear confusion entre los miembros de la familia y en la empresa y puede llevar a que se produzca un conflicto.

La manera en la que se gestionan las expectativas en la familia es diferente a cómo se gestionan en una empresa. Un padre no gestiona las expectativas que tiene con respecto a su hijo son muy diferentes a las que tiene un supervisor con un trabajador a su cargo y viceversa.

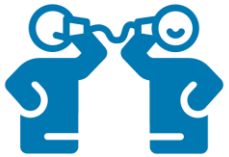
Walid, Omari (2016)

Problemas de comunicación en la empresa familiar



COMUNICACIÓN DEFICIENTE

Provoca una falta de confianza y la existencia de conflictos entre miembros de la familia.



GENERACIÓN

Los miembros de una familia que pertenecen a generaciones diferentes difieren en las expectativas sobre lo que hay que decir y cómo hay que decirlo.

IMPLICACIÓN

Cada generación de una empresa familiar tiene su propia identidad y diferentes métodos para que los miembros de la familia se implique en la empresa.

ESTRATEGIAS

Objetivos y prioridades familiares o personales contradictorios.

SUGERENCIAS

Transmitir un mensaje difícil en una empresa familiar no es tarea fácil, ya que hay multiples relaciones personales muy profundas en ella.

Leiß, Zehrer, A. (2020); Olbrich S. (2010)

Los principales temas susceptibles de causar tensiones en la empresa familiar

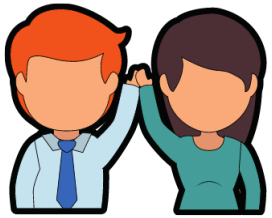
El rendimiento de los miembros de la familia que están involucrados en la empresa

Establecer los niveles de remuneración para los miembros de la familia activos en la empresa.

Decisiones sobre quién puede y quién no puede tomar decisiones en la empresa.

Miembros de la familia activos en la empresa que no consultan al resto de la familia al tomar decisiones importantes.

Decidir entre reinvertir beneficios o pagar dividendos.



Decidir si la familia política debería estar involucrada o no en la empresa.

¿Cómo pueden existir miembros de la familia accionistas?

Elegir a los futuros líderes de la familia y de la empresa.

Diferencias en estrategias de negocio.

Comunicación entre generaciones diferentes.

Nasser, A (2014)

¿Por qué es importante la comunicación?

A través de la **comunicación** las familias establecen valores comunes, objetivos y expectativas.

Una **comunicación abierta** ayuda a redefinir funciones corporativas, responsabilidades, visiones y objetivos así como a conectar eficazmente el talento de los individuos con las necesidades de la empresa

La **comunicación** ayuda a lidiar con los conflictos en la empresa familiar durante una transición.

Una **comunicación abierta y transparente** entre las generaciones previas y futuras es esencial para el proceso de sucesión.

La comunicación abierta ayuda a establecer confianza entre miembros de la familia. La confianza lleva a la colaboración, facilita la creación de lazos, reduce los conflictos negativos y los riesgos de rupturas entre miembros de la familia.

Boudewyn, A, Morgan W. (2019)

Modelo de negociación intergeneracional para empresas familiares

Los problemas en la comunicación podrían crear desafíos adicionales durante el proceso de sucesión.

Para hacerles frente, Leiss and Zehere desarrollaron un **Modelo intergeneracional de negociación para empresas familiares**, que identifica 4 factores que caracterizan a este ipo de comunicación.

FACTORES

TIEMPO

El proceso de sucesión require de un período largo de tiempo necesario para la discusión, la negociación, la toma de decisiones y la implementación de una solución entre los actores implicados.

DIMENSIÓN PERSONAL

Las generaciones posteriores y futuras tienen diferentes patrones de comunicación dados sus conocimientos y experiences diversas.

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL

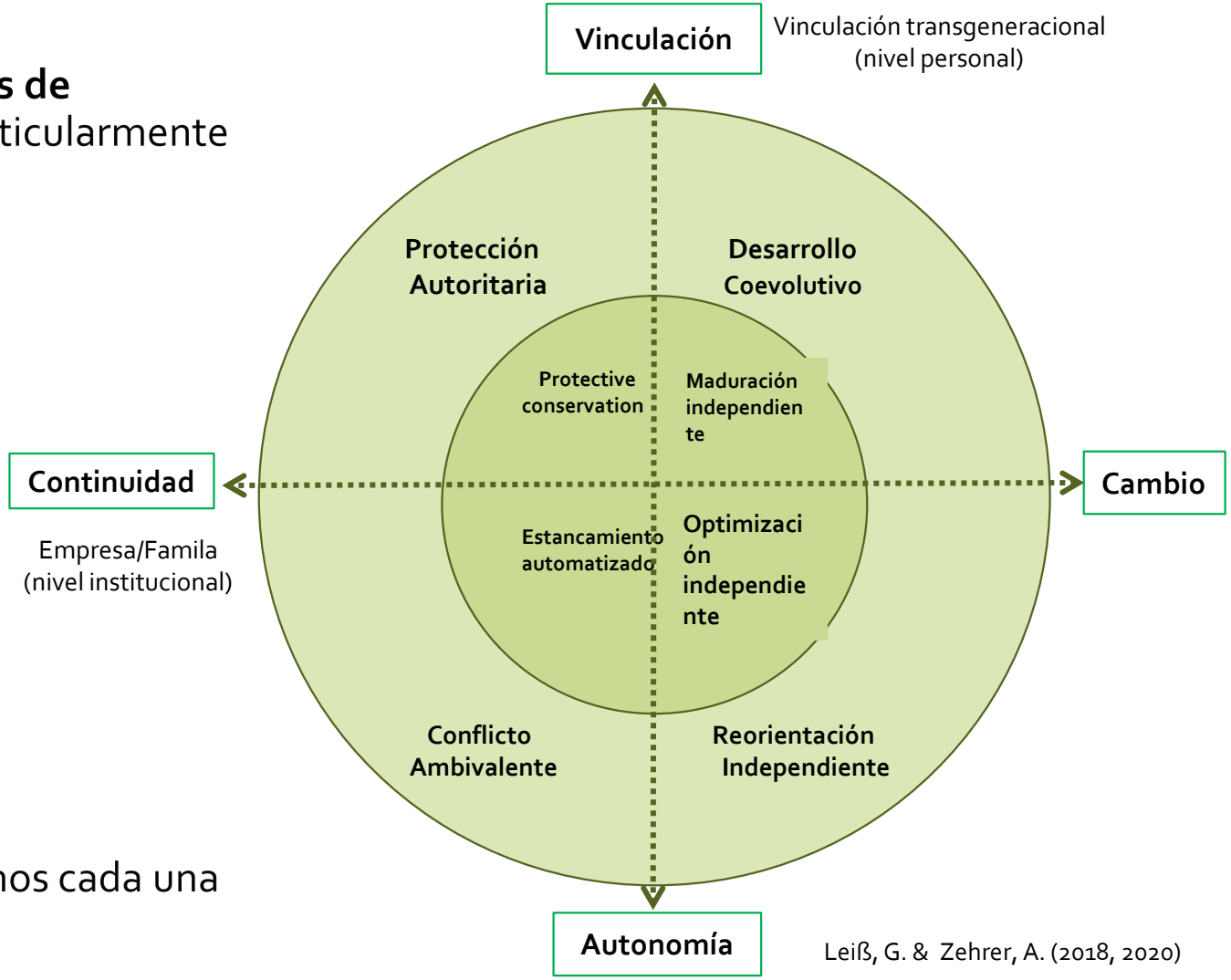
La comunicación entre los miembros de la familia mejora la reputación, la credibilidad y el estatus de la empresa familiar y hace necesario que se cree conjuntamente una red y una comunicación estratégica de alianzas.

DIMENSIÓN SOCIEDAD

Las modas y otros factores han modificado la percepción del trabajo, donde la familia ya no es una identidad funcional.

Tipos de comunicación en la empresa familiar

- El modelo está basado en **4 tipos distintos de comunicación en la empresa familiar** particularmente relacionados con el proceso de sucesión:



Leiß, G. & Zehrer, A. (2018, 2020)

- En las siguientes diapositivas introduciremos cada una de ellas con mayor detalle.

Tipos de comunicación:
1. Protección autoritaria

- El precedesor actúa como patriarca y toma las decisiones solo.
- La comunicación en la empresa familiar es muy limitada.

Cambio del poder oficial

El padre es el que toma las decisiones

La familia tiene una estructura patriarcal

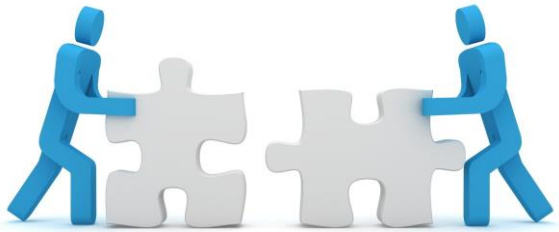
Los valores inmateriales (fiabilidad, continuidad, lealtad) son los principales

Conservar y expandir la importancia de edificaciones

El sucesor pasa algunos años aprendiendo fuera del negocio familiar

Tipos de comunicación: 2.Conflicto ambivalente

- No existe un plan de sucesión, lo que resulta en una fase ilimitada de cohabitación y lleva al estancamiento.
- A menudo va acompañado de una falta de comunicación y negociación.



El proceso de sucesión no ha sido planeado previamente

Hay una fase de cohabitación ilimitada.

El potencial succesor pasa una etapa formativa mientras se oscila entre la sucesión y la no sucesión.

Apenas hay innovación o esta es inexistente, la integración de nuevos miembros de la familia es difícil.

Relaciones simbólicas, dobles ciegos, experiencias traumáticas, falta de negociación

Tipos de comunicación: 3. Desarrollo coevolutivo

- Hay un enfoque abierto en lo que respecta a la sucesión, incluyendo una manera abierta y transparente de comunicarse, dándole al sucesor un amplio margen de maniobra.
- Esto es congruente con el tipo de familia del "dejar hacer", tanto en las conversaciones como en las orientaciones que se proporcionan.

Alto grado de generatividad con hijos conectados emocionalmente y padres que sirven como modelos de conducta

Larga fase de entrar y salir de un arelación transgeneracional basada en la comunicación y en la cooperación, así como en la apreciación mutual y el reconocimiento.

La familia sirve como factor estabilizante, abierta a lidiar con lo desconocido

Tipos de comunicación:
4. Reorientación independiente

- Larga fase de entrar y salir de períodos de transición, sin base para la cooperación y la comunicación, así como para la apreciación mutual y el reconocimiento
- Esta fase es equivalente al "pluralismo" en la conversación pero tiene un bajo índice de orientación a la conformidad.

La sucesión tiene un enfoque abierto

El principal objetivo es aumentar el ángulo de maniobra para realizar la sucesión

La independencia y la supervivencia económica de la empresa es lo principal

No hay un traspase de conocimientos, existe un riesgo de muerte social inesperada del predecesor

Conflictos

Conflicto de intereses

se produce cuando las personas persiguen objetivos e intereses diferentes

Conflicto de valores

incluye creencias importantes sobre el asunto, mundos conceptuales e ideas base

Conflicto cognitivo

se produce cuando existe una confusion en las funciones y las tareas a desarrollar en una organización

Conflictos relacionales

está relacionado con la comunicación y las relaciones basadas en la confianza

Conflictos afectivos

aparecen cuando existen sentimientos incompatibles con otra persona

Conflicto de objetivos

ocurre cuando alguien no está de acuerdo con un resultado final

Caputo, A. et al. (2018)

¿Cómo resolver conflictos en las empresas familiares?

Desarrolla un plan para la resolución de conflictos potenciales que puedan surgir en la familia. Stewart explica que existen tres maneras básicas de resolver un conflict, desde las más informales a las más formales.

- Acuerdo para intentar solucionar conflictos con la participación de los miembros más longevos de la familia
- Participar en un proceso de mediación formal con mediadores profesionales
- La disputa puede resolverse a través de arbitraje privado, si todo lo anterior falla, y si no, resolverse judicialmente.

Errores que es major evitar

No confiar en las habilidades de las generaciones futuras

No tener en cuenta los cambios en la sociedad

No celebrar las victorias de los miembros de la familia en la empresa

No involucrar a los miembros de la familia en las decisiones

No disponer de herramientas de comunicación para resolver posibles conflictos

No tener un plan o unas erglas sobre la entrada de nuevos miembros de la familia a la empresa

Tratar a los familiares que trabajan en la empresa de manera más favorable

Ser hostil con los asesores

Infravalorar los valores importantes para la familia

Ignorar las expectativas generales

Llevar a la familia al trabajo y el trabajo a la familia (no diferenciar)

No respetar la jerarquía familiar

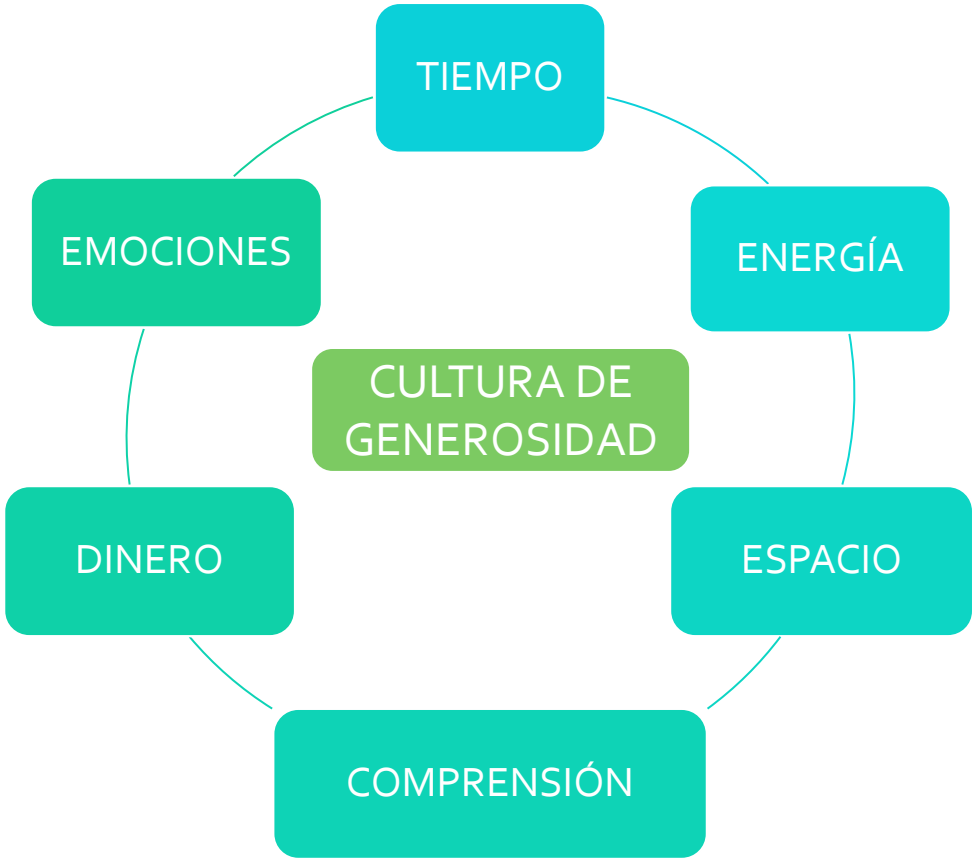
Greenberg, G. (2015)

¿Cómo mejorar la comunicación en una empresa familiar?

- Crea una **cultura de generosidad** y de comunicación para mantener unida a la familia y a la empresa

- Es esencial que **se anime a la creación de diálogos abiertos** de todo tipo de manera frecuente.

- Es importante **abordar los temas cuando vayan surgiendo**. Si se dejan de lado, muchos pequeños problemas pueden juntarse para formar uno más grande.



Wing C. and Roit K. G. (2020)

¿Cómo mejorar el diálogo en la comunicación?

- Crea una **cultura de comunicación** basada en un diálogo real en el que los miembros se escuchen de verdad
- Una cultura de comunicación requiere que **todo el mundo esté implicado en ella**, haciendo a los demás partícipes de sus sueños y aspiraciones.
- Una cultura de comunicación permita a la empresa **tener en cuenta las necesidades individuales de cada uno de sus miembros** e incorporarlos a lo objetivos de la empresa.

¿Cómo puede el gobierno familiar ser positivo para la buena comunicación?

Comunicar los valores familiares y la vision a largo plazo de la empresa a todos los familiares

Mantener a los miembros (especialmente a los que no trabajan en la empresa) de la familia informados sobre los grandes eventos de ésta, los desafíos, los éxitos y la dirección estratégica.

Comunicar las reglas y las decisiones que puedan afectar al empleo de los miembros de la familia, los dividendos y otros beneficios que habitualmente obtengan de la empresa

Establecer canales de comunicación formales para permitir que los miembros de la familia compartan sus ideas, sus aspiraciones y sus problemas

Gobierno familiar

Un gobierno familiar claro es muy importante, ya que:

- aporta cohesión a los miembros de la familia

- previene conflictos potenciales

- asegura la continuidad de la empresa

¿Qué herramientas se necesitan para asegurar la continuidad en la empresa familiar?

REUNIONES FAMILIARES

PROTOCOLO DE SALIDA

CONSEJO FAMILIAR

MIEMBROS MÁS LONGEVOS

PACTO FAMILIAR

POLÍTICAS DE EMPRESA FAMILIAR

DIRECTORES EXTERNOS

CÓDIGO DE CONDUCTA

Stewart C. (2015)

Herramientas para resolver los conflictos familiares

REUNIONES FAMILIARES

Una reunion familiar podría ser una medida preventiva de potenciales conflictos. Permite que se compartan ideas, información, estados de ánimo, poner al día al resto de miembros, etc.

PACTOS DE FAMILIA

El pacto familiar establece los términos y las restricciones de los miembros de la familia a la hora de transferir sus acciones. También establece las reglas para unirse y dejar la empresa, cómo re resolverán los conflictos, requisitos educativos, compensación y política de promoción.

CONSEJO FAMILIAR

El consejo familial, establecido y organizado a través de un acuerdo específico entre los accionistas, está compuesto por miembros de la familia, con la posibilidad de participación de miembros especialistas externos en calidad de asesores/directores.

POLÍTICAS DE EMPRESA FAMILIAR

Las políticas de la empresa ayudan a definir los límites entre la familia y la empresa y a establecer un balance justo entre la propiedad y la empresa. Un ejemplo de ello constituye la política de contratación familiar, la política de dividendos y la política de liquidez.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Este código establece las reglas de comportamiento de los miembros de la familia en la empresa y los asuntos relacionados con la confidencialidad.

PROCOLO DE SALIDA

Un protocolo de salida es útil cuando un miembro de la familia desea vender sus acciones, reducir su número de acciones en la empresa o directamente dejar la propiedad de ésta. Así, pueden salir de la empresa cuando no estén de acuerdo con la dirección que ésta está tomando.

Stewart C. (2015)

Figuras de apoyo dentro y fuera de la familia

FAMILIARES MAYORES

Elegir a alguien en quien tanto las generaciones anteriores como las futuras puedan confiar es una Buena manera de mediar conflictos entre miembros de la familia.

EXTERNOS A LA FAMILIA

Otra manera de mediar disputas es mediante la aportación de alguien externo a la familia o varios de ellos, por ejemplo, directores no ejecutivos o el director del comité, para mediar.

Stewart C. (2015)

Algunos ejemplos de los casos de estudio en SUFABU

Empresa Gancedo

España

La familia organiza **sesiones para tomar café** donde poder compartir sus preocupaciones y pensamientos.

"Tener discusiones es inevitable pero, cuando suceden, recordamos que somos una familia y nos escuchamos los unos a los otros."

Empresa Miniconf

Italia

Establecieron un **pacto familiar**, algo importante a la hora de establecer una guía para las siguientes generaciones que pudieran entrar a la empresa pero que deben hacerlo a través de un Sistema de méritos.

"La evaluación debe venir de la familia y en caso de que exista un conflicto entre ellos, de una comisión externa"

Empresa Pleva

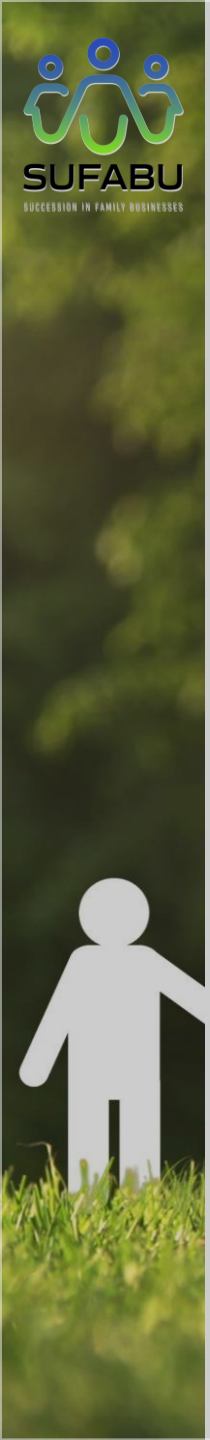
República Checa

La familia está elaborando una **constitución familiar**. Se anima a los pequeños de la familia a hacer comentarios sobre la redacción para fomentar que sea algo que la familia ha realizado en equipo y así guiar a futuras generaciones.

Bibliografía

- Boudewyn A. and Morgan W. (2019), "Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family, Preparing for Family Business Transitions (abbotdowning.com)
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), "Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review", International Journal of Conflict Management, Vol. 29 No. 4, pp. 519-542. https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027
- Leiß, G. and Zehrer, A. (2018), "Intergenerational communication in family firm succession", Journal of Family Business Management, Vol. 8 No. 1, pp. 75-90
- Leiß, G. and Zehrer, A. (2020), "Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 515-532.
- Greenberg G. (2015), "7 Pitfalls to Avoid When Running a Family Business", Home Business, https://homebusinessmag.com/featured/7-pitfalls-to-avoid-when-running-a-family-business/
- IFB Research Foundation, (2019) "Enhancing Communication with Board", No.11, enhancing-communication-with-the-board-web.pdf (ifb.org.uk)
- International Finance Corporation, IFC family business governance: Handbook, 2008: https://www.aidaf.it/wpcontent/uploads/2014/09/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf
- Nasser A., Understanding family dynamics and family conflicts, PwC, *2014:* understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf
- MacGarvey S. and Kim L. (2007) " Family Councils: The Key is Communication", https://extension.missouri.edu/media/wysiwyg/Extensiondata/Pub/pdf/hesguide/humanrel/gh6641.pdf
- Olbrich S. (2010), "Communication Problems in the Family Business", Business Communication, GRIN Verlag; 1 edition.
- Stewart C. (2015) *10 Tips For Managing Family Business Conflicts,* Hubbis best practice *guidelines:* https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2014-10-Tips-for-Managing-Family-Business-Conflicts-Stewart.pdf
- Williams, R. & Preisser, V., (2003). Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values. Robert D. Reed Publishers, San Francisco.
- Wing C. and Roit K. G. (2020), "Create a Culture of Generosity and Communication in Your Family Business", Harvard Business Review, https://hbr.org/2020/05/create-a-culture-of-generosity-and-communication-in-your-family business?registration=success
- Walid Chiniara and Yasmine Omari "Communication, Communication, Communication", ME PoV Summer 2016 issue. Dealing With Expectations while in a Family Business: https://www.entrepreneur.com/article/325227

SUFABU
SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES



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

Follow us for more information:
www.sufabu.eu

PROJECT CONSORTIUM

AMSP ČR
ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR

INSTITUT INPRO

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

CEDIT
CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

Family Business Norway

D&A DUNDEE AND ANGUS COLLEGE

On projects

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.

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