

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 220  
Septiembre, 1991

EMPRESA FAMILIAR:  
DIRECTIVOS QUE NO SON MIEMBROS  
DE LA FAMILIA

Miguel A. Gallo\*



**Publicado por la Cátedra Empresa Familiar**

\* Profesor de Dirección General, IESE

**División de Investigación  
IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1991, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## **EMPRESA FAMILIAR: DIRECTIVOS QUE NO SON MIEMBROS DE LA FAMILIA**

### **Introducción**

Toda empresa con intención de continuidad y desarrollo precisa de directivos con las cualidades que su cultura, estrategia y organización exigen. Disponer de estas personas es el resultado, entre otros puntos, de acertar en su selección, lograr atraerlos y conseguir que permanezcan.

En estos puntos, la empresa familiar tiene algunas particularidades en razón de un mayor grado de coincidencia de diferentes papeles, propietarios, directivos y miembros de la familia, en las mismas personas (Davis y Tagiuri, 1982), de la coexistencia de dos sistemas distintos –la empresa y la familia– con sus correspondientes culturas (Lansberg, 1983; Gallo y García Pont, 1988), y de la existencia de marcadas etapas en el ciclo de su vida (Ward, 1987).

En este documento, partiendo del estudio de las razones de permanencia de una muestra de trece directivos no miembros de la familia, se intenta dar alguna respuesta a los interrogantes de cómo atraer a estas personas, orientar sus carreras profesionales y motivarles, para obtener lo mejor de sus capacidades profesionales a lo largo de una prolongada permanencia en la empresa familiar.

Asimismo, se pretende avanzar en la comprensión de cuáles son los estilos de dirección y rasgos de liderazgo convenientes en los directivos no miembros de la familia que ocupan puestos de alta dirección, para ayudar positivamente a que la empresa supere crisis como las de sucesión, crecimiento, “revitalización estratégica”, etc. y continúe manteniendo las fortalezas propias de las empresas familiares con éxito.

### **Directivos no miembros de la familia: roles, capacidades y estilos**

La problemática de los directivos no miembros de la familia es un tema poco tratado en la bibliografía especializada. Sin embargo, de las referencias que en las publicaciones se encuentra sobre sus roles se pueden inferir varios puntos relacionados con sus capacidades y estilos.

Entre los roles de los directivos no miembros de la familia más frecuentemente citados, se encuentran los siguientes:

- Apoyo al fundador: Complementándole, llevando a cabo las funciones menos atendidas por él.
- Ayuda en la incorporación de la segunda generación: Actuando como mentor de los jóvenes, como persona que colabora en su formación y allana las dificultades que otros miembros de la organización pueden originar.
- Trabajo con la segunda generación: Como “bisagra” que une dos generaciones activas y colabora en el retiro del fundador (Beckhard, Davis y Hollander, 1988).
- Mediador en los conflictos: Mediador en la resolución de problemas entre los miembros de la familia, en base al conocimiento de los intereses de la familia y de la empresa familiar, y a la autoridad que los implicados le confieren (Ayeres, 1990).
- Héroe oculto: Mártir que entrega su vida a la consecución de un difícil ideal sin recibir el reconocimiento merecido (Cambien, 1987).

Estos tipos de roles conducen a pensar que es importante para las empresas familiares que sus directivos no miembros de la familia posean cualidades como las siguientes:

- Lealtad: Manteniéndose fiel en las propias convicciones y a las personas de instituciones que han puesto en él su confianza.
- Adaptación al cambio: Cambios propios de las empresas familiares, que se producen con el paso del tiempo en las personas de la familia propietaria y en las relaciones “propiedad-poder” que esta familia mantiene con la empresa.
- Tolerancia: Capacidad para asumir, en la dirección estratégica de la empresa familiar, influencia de preferencias personales distintas a las suyas propias.

En grado en el que posea estas cualidades, sumado a otras razones como, por ejemplo: su competencia profesional, relaciones y motivaciones personales, determinarán el nivel de influencia del directivo no miembro de la familia, tanto en la familia como en la empresa:

**Influencia**

**En la familia**

**En la  
empresa familiar**

A l t a	Actuar	Negociar
B a j a	Aconsejar	

Según este nivel de influencia, el directivo podrá:

- Actuar: Reconocido y respetado por la organización de la empresa familiar y por la familia, ha de ostentar su poder para encontrar, decidir e implantar soluciones a los problemas de ambos grupos de personas.
- Negociar: Apoyándose en su alta influencia en la organización de la empresa familiar, negocia y pacta con la familia, en la que tiene poca influencia, decisiones sobre el futuro de la empresa familiar y de las relaciones de la familia con la empresa.
- Aconsejar: En base a una elevada influencia en la familia, y al conocimiento de la empresa que le proporciona su posición de directivo, asesora a la familia en las relaciones a mantener con la empresa familiar.

La manera de operar de los directivos no miembros de la familia en los roles citados puede basarse en distintos estilos de dirección (Badaracco y Ellsworth, 1989).

- Incremental: Político hábil, paciente, que avanza incrementalmente, actuando indirectamente con el apoyo de los actores más influyentes.
- Personal: Basado en hechos y no en política, centralizando el poder y la información, que avanza tomando responsabilidades, dando órdenes directas y exigiendo resultados.
- Institucional: Experto promotor de los valores de la empresa que, con profunda dedicación a las decisiones cruciales y constante atención a los detalles, modela la organización para que refleje unos valores atractivos para personas competentes.

Es lógico pensar que el tipo de estilo no será indiferente de cara a una continuidad con éxito de la empresa familiar, y que encontrar una persona que posea potencial para adquirir el estilo conveniente, y saber ayudar a que lo consiga, es un punto crítico para la empresa familiar.

### **Razones de permanencia de los directivos no miembros de la familia. El estudio realizado**

En 1989 se llevó a cabo una investigación sobre las razones de permanencia de trece directivos no miembros de la familia en otras tantas empresas familiares. Los directivos y las empresas tenían las siguientes características:

- ***Directivos***

*Posición:*

Cuatro eran directores generales y nueve directores divisionales o funcionales. Cinco eran miembros del consejo de administración.

*Antigüedad:*

En todos los casos era superior a cinco años en el cargo, y superior a diez años en la empresa familiar (promedio: 17 años).

*Edad:*

Entre 35 y 50 años (edad promedio: 44 años).

– ***Empresas****Tamaño:*

Siete entre	10 y	500	personas.
Dos entre	500 y	1.000	personas.
Dos entre	1.000 y	2.000	personas.
Dos superior a		2.000	personas.

*Sector:*

Ocho sectores distintos.

– ***Circunstancias comunes***

Durante la permanencia de los directivos:

- Tuvo lugar el proceso de incorporación de una nueva generación.
- Se presentaron crisis económicas importantes por cambios en el entorno.
- Existieron crisis importantes en el poder de la empresa familiar.
- El prestigio profesional de los directivos no miembros de la familia era alto y conocido en el sector, es decir, caso de haber decidido cambiar a otra empresa no habría sido lógico que hubieran tenido dificultades importantes.

Con cada uno de los directivos no miembros de la familia se mantuvieron tres entrevistas:

- Primera (4 horas): Conocer la persona, su carrera profesional, sus sucesivas responsabilidades en la empresa familiar y las características de la familia propietaria.
- Segunda (2 a 4 horas): Discutir las situaciones en las que la persona pudo tener dudas sobre la conveniencia de permanecer en la empresa, y las razones que le llevaron a permanecer (1).

---

(1) Como resultado del segundo grupo de entrevistas se identificaron veinte razones de permanencia en la empresa familiar.

- Tercera (1 a 2 horas): Discutir si las razones de permanencia identificadas por el investigador eran válidas y completas. Priorizar las razones de permanencia (2).

Las diez razones de su permanencia en la empresa familiar, agrupadas según la importancia que el conjunto de los trece directivos no miembros de la familia les asignó (peso otorgado sobre un total de 100), son las siguientes:

- Llegar pronto a tener una responsabilidad importante y continuar desempeñándola (24,32 sobre 100).
- Formar parte, con miembros de la familia, del grupo de alta dirección responsable de la conducción estratégica de la empresa (16,22).
- Seguridad en la continuidad del trabajo (16,22).
- Remuneración suficiente para cubrir las propias necesidades y la posibilidad de acceder a la propiedad de la empresa (16,22).
- Remuneración que no esté en desventaja con el mercado (8,11).
- Haber ayudado a superar crisis de la empresa (8,11).
- Mínima intervención de la familia en la empresa (2,7).
- Ser el nexo de unión entre dos generaciones (2,7).
- Responsabilidad sobre el futuro de sus empleados (2,7).
- Dar ejemplo a otros directivos y mandos de la empresa familiar (2,7).

### **Las motivaciones principales de los directivos no miembros de la familia**

Los datos anteriores permiten hablar de tres grupos importantes de motivaciones:

#### *1.- La oportunidad para desarrollar una carrera profesional*

La posibilidad de “hacer carrera”, en sus dos dimensiones principales (Schein, 1978), la de “rango jerárquico” o promociones y ascensos, y la de “integración” o diferentes especialidades funcionales conocidas, es una motivación crítica para la permanencia de directivos en cualquier tipo de empresa, por lo menos durante la época en la que todavía no contemplan su jubilación o retiro.

---

(2) La priorización consistió en: a) identificar las razones de permanencia que en cada caso no habían sido influyentes, y b) ordenar las restantes razones teniendo en cuenta la importancia que el directivo les atribuía para su propia situación. Como resultado de estas entrevistas, las veinte razones iniciales quedaron reducidas a diez, porque los directivos no dijeron que fueron influyentes o porque consideraron que estaban “contenidas” en otra razón de permanencia.

En la empresa familiar, la posibilidad de alcanzar ambas dimensiones con una mayor rapidez, ocupando pronto puestos de responsabilidad importante, aprovechando –a veces– la circunstancia de no haber miembros de la familia preparados para desempeñarlos, es una de las más claras razones de permanencia de los directivos, por significar:

- Una protección frente al eventual bloqueo de la propia carrera por la entrada de otros miembros de la familia, o de directivos no miembros de la familia que tengan una mayor “influencia” con los propietarios.
- La oportunidad de asumir un reto profesional, y de alcanzar una autonomía y un reconocimiento, tanto dentro de la empresa familiar como fuera de ella, superiores a los que razonablemente esta misma persona hubiera podido esperar si trabajara en otra empresa no familiar.

## 2.- La “inclusión” en el grupo de alta dirección

La inclusión –tercera dimensión de una carrera profesional (Schein, 1978)–, como aceptación en el grupo de personas que forman el núcleo esencial de la organización, es también una motivación importante para los directivos de cualquier empresa.

En la empresa familiar, esta motivación es más crítica, pues para los directivos no miembros de la familia significa acceder a un conocimiento más intenso de la familia, incluso de sus “secretos”, y de la orientación que tomarán en el futuro las relaciones de la familia con la empresa (Ward, 1987).

Pero esta inclusión, que en ocasiones significará también el ser considerado como otro miembro de la familia, será muy difícil si el directivo no miembro de la familia no tiene un estilo de dirección similar al de los miembros de la familia que ostentan el poder en la empresa familiar, con rasgos de liderazgo y profesión parecidos (Kotter, 1990).

## 3.- Remuneración y seguridad

La remuneración y la seguridad de continuidad son, asimismo, motivaciones importantes en todo tipo de empresa.

En la empresa familiar, estas motivaciones se matizan en dos sentidos. Por un lado, el sistema de remuneración ha de hacer posible acceder a la propiedad de acciones (propiedad normalmente cerrada a los que no son miembros de la familia en la empresa familiar) y, por otro, no debe dar lugar a agravios comparativos con los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

La importancia que se da al hecho de ser accionista no es de extrañar en unas personas que han permanecido durante años en la empresa familiar, contribuyendo a superar crisis, que han llegado a puestos de alta responsabilidad y están “incluidos” en un grupo cuyos otros miembros sí que son propietarios.

Tampoco es de extrañar la importancia que se da a los agravios comparativos en las remuneraciones, pues es un índice claro de que estos directivos no quieren que la empresa familiar en que trabajan caiga en la trampa de confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa (Gallo, 1985).

## Conclusiones

Estos tres grupos de motivaciones importantes permiten pensar que atraer, desarrollar y conseguir la continuidad de los mejores directivos es una tarea más difícil en la empresa familiar que en las no familiares, pues significa una disposición a la apertura de tres sistemas habitualmente cerrados: a) la familia, permitiendo la inclusión al mayor nivel de personas contratadas; b) la propiedad, permitiendo que sea alcanzada por quien no tiene la misma sangre, y c) el poder, permitiendo que sea ostentado por terceros. Por ello, es conveniente que las empresas familiares se esfuercen en puntos como los siguientes:

- Diseñar y poner en operación una organización en la que se dé delegación del poder, y que éste pueda ser ostentado tanto por miembros de la familia como por directivos no miembros de la familia (Gallo, 1985).
- Hacer que la delegación de poder sea auténtica, en base a las capacidades profesionales y a las necesidades planteadas por la estrategia, y no de carácter puramente temporal, “mientras no haya un miembro de la familia preparado”, o subsidiario, “mientras un determinado miembro de la familia no se jubile” (Ward, 1987).
- Tener una estrategia de desarrollo y crecimiento, de manera que se sigan creando oportunidades y retos en las carreras profesionales de los directivos.
- Explicitar, y dar a conocer, las reglas del “juego”, tanto de la empresa como de la familia, en relación con los directivos no miembros de la familia, de manera que éstos no caigan en el error de forjarse falsas expectativas.
- Comprender que una auténtica “inclusión” en un grupo de alta dirección, formando miembros de la familia y directivos ajenos a ella, significa tener acceso al intenso conocimiento de los accionistas, en este caso la familia, y de sus problemas.
- Contar con los directivos no miembros de la familia para superar las crisis de la empresa, tanto si son de tipo económico como si tienen que ver con el poder. En estas crisis es cuando se pone “en juego” la cultura de la empresa, se originan y demuestran lealtades a la misma, y se gana el respeto de la organización y de la familia.

La pequeña importancia que los trece directivos entrevistados han dado a la “necesidad de dar ejemplo a otros directivos y mandos de la empresa familiar”, a la “responsabilidad sobre el futuro de sus subordinados”, y a “ser el nexo de unión entre dos generaciones”, punto este último que coincide con la opinión de quienes afirman que los directivos no miembros de la familia prefieren una transición generacional suave, que no ponga en peligro su propia seguridad, en vez de actuar de manera más esforzada en pro de los intereses de la empresa familiar y de la familia (David, 1990; Barnes y Herson, 1976; Barach y Ganitsky, 1989), conduce a pensar que en buena parte de estas empresas familiares el estilo de dirección “institucional” no es el que más prevalece.

Sin embargo, conviene resaltar que, pensando en el largo plazo, una empresa familiar con intención de continuar como tal, es decir, apoyándose con éxito en las fortalezas que se originan por ser familiar, no debe basar sus estilos de dirección en el estilo “incremental”, pues se corre el riesgo de que se dé una confusión inadecuada entre la



empresa y la familia, por falta de una explicitación clara de las relaciones entre ambas y, por tanto, de no actuar adecuadamente en pro de la continuidad de la empresa familiar, ni en el estilo “personal”, pues se corre el riesgo de que, en la búsqueda de la eficacia, se tienda hacia una separación excesiva entre la empresa y la familia, separación que llegue a hacerla perder el carácter de empresa familiar.

Una empresa crece en tamaño, geografía, número de negocios, integración vertical, etc.; también se incrementa la complejidad de sus operaciones, lo que hace necesaria la existencia de directivos capacitados para gestionar “problemas complejos” (Kotter, 1990), a los que con frecuencia se les aplica el nombre de directivos profesionales, sin distinguir claramente la profesión de emprender de aquella otra que requiere la capacidad de delegar y de utilizar sistemas formales de control (Stevenson et al., 1989), y que, por otra parte, la mayor inestabilidad de los entornos, la rapidez en la evolución de las tecnologías y los cambios en los sistemas de valores de la sociedad, ponen a la empresa en una situación en la que no basta con directivos que estén profesionalmente capacitados para resolver “problemas complejos”, sino que son precisos líderes que conduzcan el cambio de la empresa, cambio habitualmente relacionado con la cultura de la organización (Kotter, 1990), es fácil concluir que los directivos no miembros de la familia con el estilo particular de los directivos “institucionales” son los más adecuados para la empresa familiar, ya que ésta acostumbra a ser una empresa con cultura fuerte.

## **Bibliografía**

- Ayres, Glenn, (1990), «Rough Family Justice: Equity in Family Business. Succession Planning», *Family Business Review*, primavera.
- Badaracco, Joseph y Richard Ellsworth (1989), «Leadership and the Quest for Integrity», Harvard Business School Press.
- Barach, Jeffrey y Joseph Ganitsky (1989), «Successful Succession in Family Business», Tulane University.
- Barnes, Louis y Simon Hershon (1976), «Transferring Power in the Family Business», *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- Beckhard, Richard, Peter Davis y Barbara Hollander (1988), «Non-family Members», Wharton School.
- Berenbeim, Ronal (1984), «How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management», The Conference Board.
- Cambién, Stephen (1987), «Comment sont dirigées les meilleures affaires familiales en Europe», Institute de Haute Direction Lille.
- Davis, John y Renato y Tagiuri (1982), «The Advantages and Disadvantages of the Family Business», Harvard Business School.
- Davis, John (1990), «The Role of the Non-family Manager in the Succession Process», O.M.B.I., Santa Bárbara.

- Gallo, Miguel A. (1985), «Las empresas familiares», Biblioteca de Dirección y Administración de la Empresa, Editorial Orbis.
- Gallo, Miguel A. y Carlos García Pont (1988), «The Family Business in the Spanish Economy», IESE, Research Paper nº 154.
- Kotter, John (1990), «A Force for Change: How Leadership Differs from Management», The Free Press.
- Kotter, John (1990), «What Leaders really Do», *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- Lansberg, Ivan (1983), «Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap», *Organizational Dynamics*, verano.
- Schein, Edgard (1978), «Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs», Addison-Wesley.
- Schein, Edgard (1987), «Organizational Culture and Leadership», Jossey-Bass.
- Stevenson, Howard, Michael Roberts e Irving Grousberk (1989), «New Business Ventures and the Entrepreneur», Irwin.
- Ward, John (1987), «Keeping the Family Business Healthy», Jossey-Bass.