
CAPÍTULO 17

Clima y cultura en la empresa familiar

Pilar Ortiz García
Ángel Olaz Capitán
Antonio Carrasco Hernández

Departamento de Sociología y Política Social y
Departamento de Organización de Empresas y Finanzas
UNIVERSIDAD DE MURCIA

ÍNDICE

- 17.1. Introducción.
- 17.2. El clima de la familia en la empresa.
- 17.3. Caracterización del clima en la empresa familiar.
 - 17.3.1. Análisis descriptivo.
 - 17.3.2. Análisis explicativo.
- 17.4. Conclusiones y recomendaciones.
- 17.5. Bibliografía.

17.1. Introducción

Frente al actual escenario económico y competitivo, la empresa familiar se encuentra ante la necesidad de optimizar su funcionamiento y alcanzar la máxima eficiencia organizativa. Para ello, los propietarios familiares han de encontrar fórmulas con las que aprovechar mejor sus recursos frente a otras empresas de la competencia, y así, alcanzar una posición competitiva sostenible y favorable frente a dichas empresas.

En este sentido, a lo largo de las dos últimas décadas, se ha perseguido en las empresas desarrollar políticas y prácticas con las que aprovechar, identificar, desarrollar y proteger mejor a los recursos organizativos y lograr con ellos el desarrollo de ventajas sostenibles frente a sus competidores. No todos los recursos sirven para adquirir tal ventaja en el largo plazo, tan sólo se puede alcanzar con aquellos que sean valiosos, escasos y que duren en el tiempo (Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993). Entre los recursos de la empresa merecen especial mención los de carácter intangible, al ser los más críticos e importantes para el éxito organizativo. En este capítulo, nos centramos en analizar los recursos familiares o capital familiar, caracterizando el clima en la empresa familiar.

Habitualmente, se ha caracterizado a la familia, desde su presencia en los diferentes órganos de poder, gobierno y dirección en la empresa. No existen, en cambio, muchos estudios en los que se examine a la familia en función de su clima, entendiendo por este concepto, la percepción de los miembros de la familia sobre aspectos relacionados con comunicación, cohesión en torno a los valores familiares e importancia otorgada a los vínculos emocionales. Es sorprendente la escasez de trabajos si consideramos, por ejemplo, que, al comparar entre empresas familiares, la relación de la familia con la empresa puede variar considerablemente en función de su clima, a pesar de que entre diversas familias puedan existir rasgos compartidos en cuanto a número de miembros, presencia en la propiedad y en los órganos de gobierno o implicación en los órganos de dirección.

Para la empresa familiar, el clima es un recurso intangible de tipo relacional, esto es, que se constituye fuera del negocio, pero que por la implicación de la familia en la empresa, se acaba interiorizando en la organización y se acaba convirtiendo en un recurso estructural y, por lo tanto, imprescindible y diferenciador para el negocio. El clima de la familia representa, en definitiva, lo que la familia “siente”, cómo lo siente y, sobre todo, lo que la familia “es”. Se trata de un recurso, que bien administrado y alineado con otros recursos empresariales, aporta ventajas competitivas sostenibles, así como un mayor éxito organizativo.

Por ello, el propósito de este capítulo es el de conocer el clima de la familia en las empresas familiares de la muestra. En concreto, cómo se caracteriza este recurso, por un lado, poniendo especial atención a aquellas manifestaciones propias del núcleo familiar, como son la comunicación, la autoridad o la cohesión existente en la familia propietaria y, por otro, analizando cómo se modula este clima a partir de diferentes elementos caracterizadores de la empresa, tales como el tipo de dirección en la empresa, su tamaño, su antigüedad o el sector en el que desarrolla su actividad.

17.2 El clima de la familia en la empresa

La heterogeneidad de resultados entre empresas se explica por la dotación de recursos de cada organización, así como por la capacidad de emplear y combinar los recursos adecuadamente. Las empresas más exitosas y con mejores resultados son las que aprovechan y desarrollan mejor sus recursos en el largo plazo, obteniendo ventajas sostenibles frente a la competencia. Como se ha comentado anteriormente, los recursos que aportan esa sostenibilidad y competitividad son aquellos que son críticos, esto es, que son valiosos, escasos y que duran en el tiempo (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996). En este sentido, los recursos intangibles se muestran como uno

de los recursos más críticos e importantes para el éxito de la empresa (Reed y De Fillipi, 1990; Lorente, 2000). Su origen y desarrollo puede ser variado, no existiendo un único tipo de recursos intangibles, y dentro de ellos, podemos destacar en el ámbito de las empresas familiares, el clima de familia (Roos et al., 1997).

Habitualmente en los estudios de empresa familiar se ha examinado el papel de la familia en la empresa desde su presencia en la estructura de propiedad (porcentaje de propiedad en manos de la familia, número y porcentaje de propietarios familiares, distribución de la propiedad entre familiares, generaciones presentes en la propiedad, órganos de administración, número de consejeros, porcentaje de familiares en el consejo, generaciones implicadas en el consejo...), en los órganos de dirección (porcentaje de familiares directivos, gerencia familiar, número de directivos familiares, edad del gerente y de los directivos familiares,...) y en función de determinados rasgos de la familia (relacionados con órganos como el consejo de familia y su tamaño, composición y características).

Sin embargo, apenas existen estudios desde los que se haya analizado el clima de la familia en la empresa familiar. Algo sorprendente, dada su importancia como caracterizador y dinamizador del negocio familiar. En este sentido, por ejemplo, entre dos empresas pueden existir diferencias significativas, pese a que las familias que las controlan pueden tener similares rasgos en cuanto a presencia en órganos de gobierno familiar y organizativo y en cuanto a la posesión de propiedad y control del negocio. Dichas diferencias parten de las relaciones entre los familiares, ya que entre los agentes de la familia se generan unas relaciones externas al negocio, a partir de las que se desarrollan pensamientos, valores, creencias, hábitos y conocimientos en la familia, esto es, la cultura de familia.

Por otro lado, la organización está constituida por personas que, por aportar ventajas diferenciadoras al negocio, son muy valiosas para la organización. El empresario familiar debe aprovechar, desarrollar y proteger en la empresa a dichos recursos, ya que cualquier actividad o proceso organizativo, directa o indirectamente, está vinculado al factor humano. Lograr que los empleados se comprometan con el negocio, que realicen su actividad, motivados y de forma entusiasta, es fundamental en el nuevo escenario competitivo al que se enfrenta la empresa. Y en el caso de la empresa familiar, la familia también forma parte del capital humano en la empresa, por lo que estos aspectos cobran, si cabe, más importancia.

En este sentido, una de las manifestaciones del capital humano se encuentra en el clima organizativo, en el que se recoge el sentir de los empleados de la empresa. La fundamentación teórica sobre la importancia del clima organizativo sobre el comportamiento de los individuos en el trabajo parte de los estudios de Lewin (1939). Según sus investigaciones, los resultados en el trabajo no dependen sólo de las características personales de los individuos, sino de cómo se perciba la atmósfera o clima de la organización en la que éstos se encuentran inmersos. Posteriores estudios sobre el tema (Likert, 1961; Katz y Khan, 1966), ponen claramente de manifiesto que las condiciones creadas en la organización (liderazgo, compromiso, participación), tienen indefectibles consecuencias sobre el trabajo.

La singularidad de la empresa familiar, que resulta de la combinación de dos sistemas –familia y empresa-, y cuyo “carácter” pertenece a dos ámbitos diferentes y, en algunos casos, difícilmente compatibles, hace que los aspectos relacionados con el clima sean aún más determinantes, pero también más complicados de gestionar.

Concretamente, la empresa familiar debe combinar eficientemente los aspectos públicos y privados. Así, la empresa está bajo el ámbito del *dominio público*, en el que cobran una especial importancia aspectos tales como el trabajo, los resultados, el comportamiento consciente orientado a la utilidad de las acciones, la extroversión, la inhibición de los aspectos sentimentales o la

concepción de los cambios como algo positivo y deseable. Frente a estos valores, la familia se encuentra bajo el *dominio privado* y los valores priorizados son otros: reposo y necesidad de ocio para compartir, acciones orientadas al desarrollo de los aspectos emocionales, introversión y potenciación de los elementos que fijan una tradición. Cuando estos dos sistemas logran un equilibrio, se dan las condiciones óptimas para que el clima contribuya a la salud de ambas organizaciones; por el contrario, cuando este difícil equilibrio se rompe, el clima organizativo se resiente y, con él, los resultados de la empresa y la estructura familiar.

Por ello, resulta de vital importancia analizar uno y otro sistema. Este capítulo se centra en el clima en la familia, buscando una expresión mensurable de su quehacer comportamental. Para ello, se parte de la adaptación del modelo desarrollado por Björnberg y Nicholson (2007), en el que se establecen diversos aspectos desde los que llegar a caracterizar el clima en la familia propietaria: la comunicación, la autoridad, el bienestar, la participación, la implicación y el trabajo en equipo. A continuación se tratan en detalle todos los elementos que componen dicho modelo, desde una perspectiva empírica, aplicada a la muestra de empresas de nuestro estudio.

17.3 Caracterización del clima en la empresa familiar

Entre los modelos de clima y cultura existe gran similitud, al ser medidas las mismas dimensiones o aspectos entre los modelos, ya que el clima es una manifestación actual de la cultura en la empresa. En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos al aplicar el modelo propuesto sobre la muestra de empresas familiares que se maneja en este trabajo. El análisis se realiza tanto a nivel descriptivo, como en función de los cruces con las variables contingentes.

17.3.1 Análisis descriptivo

Para el análisis descriptivo del clima en la familia propietaria se solicitó a las empresas de la muestra que se posicionaran respecto a los supuestos especificados en el modelo de Björnberg y Nicholson (2007), el cual incluye las siguientes dimensiones: a) la comunicación como garante de acuerdos propiciatorios de actuación; b) el cuestionamiento de la autoridad en razón de la edad avanzada de sus miembros; c) la responsabilidad del bienestar e intereses de otros miembros del entorno familiar; d) la propensión a representar diferentes puntos de vista con otros miembros del entramado familiar; e) la intensidad de lazos emocionales con otros elementos familiares; y f) el modo en el que se trabaja conjuntamente con otros componentes de la familia ante las dificultades presentadas. La valoración de estas dimensiones por parte de las empresas familiares se ha recogido en una escala en la que han sintetizado las opciones de respuesta hasta llegar a tres posiciones (*Nunca, A veces, Siempre*), que representan la frecuencia con la que se llegan a cumplir las premisas establecidas en el modelo.

Del análisis de los resultados que se muestran en la tabla 17.1, destaca, en primer lugar, la alta orientación a la atención intergeneracional entre los miembros de la familia y el desarrollo de una actitud protectora sobre los intereses y el bienestar de éstos. De la comparación de las medias obtenidas en cada uno de los supuestos que conforman la escala, se observa que ésta opción tiene la media más alta. En términos porcentuales, el 64,55% de los empresarios encuestados declaran estar muy de acuerdo con la premisa de *sentirse responsables del bienestar e intereses de otros miembros de la familia*. Este dato confirma un alto grado de compromiso con la defensa de los intereses familiares.

En segundo lugar, la cohesión familiar ante las adversidades es, también, un aspecto destacable en la caracterización del clima familiar de las empresas. Así lo pone de manifiesto un 60% de empresarios encuestados para los que el *trabajo conjunto con otros miembros de la familia, cuando se trata de hacer frente a alguna adversidad*, es la tónica general.

TABLA 17.1
Aspectos del clima en la familia propietaria (en %)

| | Frecuencia de respuesta | | | Media |
|--|-------------------------|---------|---------|-------------|
| | Nunca | A veces | Siempre | |
| 1. La comunicación con otros familiares conduce siempre a puntos de encuentro | 8,64 | 34,77 | 56,59 | 73,6 |
| 2. La autoridad de los familiares de más edad no se cuestiona | 19,77 | 41,14 | 39,09 | 66,2 |
| 3. Se sienten responsables del bienestar e intereses de otros miembros de la familia | 9,09 | 26,36 | 64,55 | 75,0 |
| 4. Tienden a tener diferentes puntos de vista con otros miembros de la familia | 7,50 | 48,41 | 44,09 | 69,2 |
| 5. Sus lazos emocionales con otros miembros son muy grandes | 9,32 | 34,32 | 56,36 | 73,2 |
| 6. Ante dificultades se trabaja conjuntamente con otros miembros de la familia | 10,45 | 29,55 | 60,00 | 74,6 |
| Clima familiar | | | | 72,0 |

En tercer lugar, hay que resaltar la importancia concedida a *la comunicación, como la vía que conduce siempre a puntos de encuentro*; así lo pone de manifiesto el 56,59% de empresarios encuestados. Este es uno de los aspectos más destacados en el funcionamiento de cualquier organización y, especialmente, en el caso de la empresa familiar, dado que se trata de un sistema especialmente sensible a la necesidad de buscar acuerdos y puntos de encuentro entre los intereses familiares y los empresariales. Por otra parte, una comunicación abierta entre los miembros de la familia, crea un clima de receptividad ante opiniones, argumentos e ideas diferentes, especialmente interesante desde el punto de vista de la adaptación y la flexibilidad de la familia a los cambios -a veces tan necesarios-, en el negocio familiar (Walsh, 1998).

La alta cohesión emocional es otra de las características del clima en las empresas familiares analizadas. Se trata de una premisa en la que el grado de acuerdo es muy alto, así se manifiesta el 56,36% de encuestados sobre la *fortaleza de los lazos emocionales con otros miembros de la familia*. Cohesión emocional y un alto sentido del compromiso con el bienestar de los miembros familiares sitúan el clima en estas empresas en disposición de llevar a cabo un proceso de socialización importante de los miembros de la familia. Esta socialización es fundamental, especialmente cuando se plantea uno de los procesos clave en el ciclo vital de la empresa familiar, como es la sucesión.

Los empresarios encuestados ponen de manifiesto una relativamente elevada tolerancia ante el disenso entre las distintas opiniones familiares, tal como manifiesta el 44,09% de entrevistados, que declara tener frecuentemente *puntos de vista diferentes a los de otros miembros de la familia*. La cohesión cognitiva es, por tanto, baja. Ello puede representar un problema para el ejercicio de un liderazgo fuerte y una cultura sólida en torno a las normas y valores fundamentales en la familia y la empresa (Bjömborg y Nicholson, 2007). En este sentido, finalmente, tampoco la *autoridad de los familiares de más edad* es incuestionable, como se desprende del 41,14% de entrevistados que dice cuestionarla con cierta frecuencia, o el más significativo 39% que dice cuestionarla siempre.

17.3.2. Análisis explicativo.

Con el objetivo de hacer un análisis más detallado del clima de familia, se han realizado una serie de cruces entre las variables del clima de familia y variables que caracterizan a la empresa familiar. En concreto, se ha examinado el clima de familia en función del tipo de empresa familiar, según su tamaño, antigüedad y sector de actividad.

Los datos que aparecen en la tabla 17.2, resumen las diferencias estadísticas (significativas y no significativas), del clima en la empresa familiar en función de dichas variables contingentes. A continuación se comentan e interpretan con detalle.

TABLA 17.2
Aspectos del clima en la familia propietaria según tipo de dirección (en %)

| | Diálogo entre familiares | Autoridad mayores no cuestionada | Respon- sabilidad en el bienestar de otros familiares | Puntos de vista diferentes entre familiares | Lazos emocionales | Trabajo conjunto frente a dificultades | Clima familiar |
|--|--------------------------------|--|---|---|----------------------|---|-------------------|
| Dirección familiar | 73,2** | 66,0 | 75,0 | 69,0 | 73,2 | 74,6 | 71,8 |
| Dirección mixta | 82,6** | 71,2 | 77,6 | 72,6 | 75,0 | 70,6 | 75,0 |
| Aspectos del clima en la familia propietaria según tamaño de empresa | | | | | | | |
| Microempresa | 76,2* | 69,2** | 77,2 | 69,2 | 75,8* | 76,4 | 74,0 |
| E. pequeña | 72,4* | 63,2** | 73,6 | 69,2 | 71,2* | 72,6 | 70,4 |
| E. mediana | 70,0* | 68,6** | 74,8 | 68,6 | 73,8* | 75,8 | 72,0 |
| Aspectos del ambiente en la familia propietaria según antigüedad de empresa | | | | | | | |
| E. joven | 74,4 | 63,0 | 76,0 | 67,8 | 75,8 | 76,2 | 72,2 |
| E. consolidada | 72,2 | 66,8 | 74,0 | 69,8 | 72,8 | 73,8 | 71,6 |
| E. madura | 74,4 | 68,0 | 75,8 | 69,2 | 72,0 | 74,2 | 72,2 |
| Aspectos del ambiente en la familia propietaria según sector de actividad | | | | | | | |
| Industria | 74,2 | 66,2** | 74,2** | 68,2*** | 72,6* | 74,6*** | 71,6*** |
| Construcción | 69,8 | 59,0** | 69,4** | 65,2*** | 67,8* | 66,4*** | 66,2*** |
| Comercio | 73,6 | 67,0** | 75,6** | 68,2*** | 74,4* | 74,8*** | 72,2*** |
| Resto de servicios | 73,6 | 68,6** | 79,2** | 75,2*** | 75,0* | 78,6*** | 75,0*** |

Diferencias estadísticamente significativas: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$.

A) Clima en la empresa familiar en función del tipo de dirección

Uno de los aspectos relevantes en la gestión de la empresa familiar es la presencia de miembros no familiares en los cargos directivos. Esta presencia parece constituir un factor de éxito, dado que se conjugan dos aspectos, por un lado, se cuenta con los mejores especialistas y, por otro, su actuación puede ser clave como mediadores en empresas en las que el número de familiares es importante (Monreal et al, 2002). En las empresas familiares, sin embargo, existe una cierta resistencia a descentralizar funciones por parte del fundador. A ello se suma el hecho de que también existe cierto rechazo por parte de algunos directivos a trabajar en estas empresas con directivos familiares (Gallo, 1995; Vilanova y Gimeno, 1997). Estas premisas son importantes a la hora de establecer las relaciones de influencia entre el clima familiar y la dirección participada o no por miembros no familiares.

De la tabla 17.2 se desprende que la función de mediador -que posiblemente puede ejercer el directivo no familiar-, conduce a la potenciación de la *comunicación entre los miembros familiares para llegar a consensos*. Esto explica que los aspectos comunicacionales en las empresas con dirección mixta, son significativamente más importantes (82,6%) que en las empresas cuya dirección es completamente familiar (73,2%).

El segundo aspecto más importante para las empresas con dirección mixta y el primero para las dirigidas por miembros familiares, es el compromiso con la *defensa de los intereses y bienestar familiar*, hecho que pone de manifiesto la importancia de los intereses familiares en la estrategia directiva de los negocios, aunque hay que señalar que las diferencias no resultan estadísticamente significativas entre empresas de dirección familiar y de dirección mixta.

A pesar de que en las empresas de dirección mixta el porcentaje de los entrevistados que dice *tender a puntos de vista diferentes entre los miembros de la familia* con mucha frecuencia (72,6%), es un poco más elevado que en el de las empresas de dirección familiar (69%), la comparación con el resto de variables de clima, sitúa esta premisa en cuarto lugar en ambos escenarios de dirección. El hecho de que las diferencias no resulten significativas, lleva a inferir que la dirección mixta no es un factor de disenso para la familia.

La promoción del *trabajo conjunto ante las dificultades*, constituye un factor de diferenciación entre las empresas dirigidas por miembros familiares exclusivamente, en las que la orientación hacia este valor, es mayor (74,6%) que en las empresas de dirección mixta, para las que este indicador, aunque no exento de importancia, está en último lugar (70,6%), si bien no se puede afirmar que dichas diferencias sean estadísticamente significativas.

Tampoco resulta un factor determinante del clima en la familia la *autoridad del miembro de más edad*, independientemente del tipo de dirección que tenga la empresa y, por el contrario, sí es un indicador altamente valorado en ambos escenarios directivos, la *cohesión emocional* entre los miembros de la familia, incluso, presenta unos valores superiores en las empresas de dirección mixta, lo que nos lleva a concluir que la profesionalización en las tareas directivas no merma la cohesión emocional ni cognitiva y, por el contrario, es un factor potenciador de la actividad comunicacional para llegar a consensos y el compromiso con los intereses familiares.

B) Clima en la empresa familiar en función del tamaño de la empresa

El crecimiento en el tamaño de la empresa familiar suele coincidir con una serie de circunstancias susceptibles de influir en el clima familiar. Se trata de circunstancias que, si bien no tienen que ver directamente con el tamaño de la empresa, son propias de la evolución de ésta. Algunas de ellas tienen que ver con la maduración del negocio familiar, el incremento en la complejidad de relaciones, la posible coincidencia con un momento de preparación de la sucesión o su realización efectiva, las necesidades financieras y los posibles cambios de la estrategia de financiación y, en general, una serie de acontecimientos y necesidades que pueden llevar a un replanteamiento de los valores y la cultura organizativa que acaben afectando al clima familiar.

Resulta, por tanto, de especial interés, analizar la relación existente entre los aspectos que determinan el clima en la familia propietaria y el tamaño de la empresa.

De la comparación entre las medias (tabla 17.2), destacar, que el *compromiso con los intereses y el bienestar familiar*, es especialmente fuerte en las microempresas (77,2%), aunque las diferencias con las empresas de mayor tamaño no son significativas. También en éstas se concede una mayor importancia al *trabajo conjunto para hacer frente a las dificultades*, un elemento que también es uno de los prioritarios para los propietarios de empresas medianas y pequeñas. Donde las diferencias sí son significativas es en la *cohesión emocional*, más importante en las microempresas que en las empresas pequeña y mediana (75,8% para microempresas y 71,2% y 73,8% en las pequeñas y medianas, respectivamente).

En lo referente a los aspectos que tienen que ver con la *comunicación en la empresa como vía para llegar a puntos de encuentro*, también existen diferencias significativas entre empresas atendiendo a su tamaño. Se trata de un aspecto más valorado en las microempresas que en las empresas de mayores dimensiones (76,2% en las microempresas frente a 72,4% de pequeñas y 70% de medianas). En lo que se refiere a la *autoridad del fundador*, se pone de manifiesto un mayor poder coercitivo en las microempresas (69,2%) que en las pequeñas (63,2%) y medianas (68,6%). De este análisis se infiere que, a medida que desciende el tamaño de la empresa, se incrementan la cohesión y el compromiso con los miembros de la familia y también se hace más cercana la comunicación y resulta más efectiva la autoridad de los mayores.

Se trata de un proceso bastante frecuente en la empresa familiar, según el cual, en las primeras etapas de desarrollo de la empresa, coincidiendo, por regla general, con un tamaño más reducido, su estructura organizativa está más centralizada y muy apoyada en la estructura familiar, ello explica la alta orientación a la cohesión emocional y la importancia de la autoridad del fundador. Sin embargo, conforme crece el tamaño de la empresa, se hacen más complejas las relaciones, al convivir no sólo un mayor número de recursos humanos no pertenecientes a la familia, sino también, distintas generaciones con visiones sobre la empresa divergentes. En estos casos, las empresas suelen hacer más laxos sus lazos emocionales, dando paso a elementos que priorizan los elementos formales de la gestión, especialmente la que tiene que ver con los recursos humanos (Gersick et al., 1997), ello puede repercutir en el clima de la familia propietaria de la empresa.

C) Clima en la empresa familiar en función de la antigüedad de la empresa

Uno de los aspectos críticos en el análisis de la empresa familiar, que posiblemente con más contundencia pueden condicionar, cuando no determinar su supervivencia, es su *ciclo de vida*. Siguiendo a Gallo (1992:13), “el problema de las empresas familiares no está tanto en su nacimiento como en su desarrollo y continuidad”. Es por ello que, dependiendo del grado de crecimiento - descrito a través de las llamadas *etapas vitales*-, se presenten diferentes manifestaciones reveladoras del clima organizativo, el cual está en consonancia con la forma de percibir la realidad y enfrentarse a los distintos retos de la empresa en cada momento.

Aunque del análisis estadístico, como se puede apreciar en la tabla 17.2., no se desprenden diferencias significativas en ninguna de las dimensiones de clima familiar, es interesante comentar algunos resultados, basados en el nivel de importancia que dan los encuestados a cada dimensión y que pueden ayudarnos a entender ciertos comportamientos de las empresas familiares. Así, las empresas jóvenes (con escasa trayectoria vital) se caracterizan en el análisis del clima organizativo por la importancia dada al *trabajo conjunto frente a las dificultades* (76,2), el *sentido de la responsabilidad* (76,0) y la *intensidad de los lazos emocionales* (75,8) con otros miembros de la comunidad familiar, como mecanismo de reacción a los conflictos internos detectados y todos aquellos que afronta en su horizonte más inmediato (los datos vienen expresados en términos de medias).

Por otro lado, las empresas consolidadas, en esa transición a la madurez – no exenta de dificultades – ponderan el *sentido de la responsabilidad* (74%), el *trabajo conjunto* (73,8%) y la importancia de los *vínculos emocionales* (72,8%), como estrategia de actuación. Es decir, el trabajo compartido sigue estando especialmente valorado, sin embargo, éste cede terreno a favor de una responsabilidad redistributiva, lo que puede significar, no tanto la valoración del esfuerzo, como una mejor definición de las funciones y responsabilidades asociadas a los conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales de cada uno de los miembros que conforman a la comunidad familiar. En suma, los vínculos emocionales son cada vez menores, mientras resulta más efectiva la división del trabajo.

En este proceso de transición hacia la empresa madura, uno de los rasgos más característicos de este estadio es la mayor profesionalización de la empresa, donde nuevamente el sentido de la responsabilidad (75,8) -como expresión de la supervivencia del negocio- se ve influido por los aspectos comunicativos (74,4), debido, muy probablemente a factores como el mayor tamaño y dimensión del negocio, la complejización de la estructura organizativa y, eventualmente, la dispersión geográfica de la empresa. Todos estos procesos pueden repercutir en que la toma de decisiones en tiempo y forma, requieran de nuevas fórmulas donde la inmediatez y la ausencia de filtros y/o barreras comunicacionales impidan el deterioro en la calidad de los datos e informaciones transmitidas.

En cuanto a los aspectos menos ponderados por parte de las empresas consultadas (con independencia del ciclo de vida en que se encuentran), existe una notable coincidencia al observar que *el no cuestionamiento de la autoridad familiar en las personas de más edad*, es el menos valorado o, si se

prefiere, el que tiene menor impacto en la explicación de los aspectos ambientales de la familia propietaria, lo que -según nuestra interpretación- implica que de media, un tercio de las empresas pueden cuestionar la autoridad de los mayores ante determinadas situaciones, apostando por una experiencia mas apegada a las actuales circunstancias interpretativas que aportan las nuevas generaciones.

D) Clima en la empresa familiar en función del sector de actividad de la empresa

El análisis que se desprende de los aspectos del ambiente en la familia propietaria, atendiendo a los sectores de actividad considerados, revela unas diferencias muy significativas dependiendo de la actividad de que se trate.

El único aspecto homogéneo, común al sector industrial, construcción, comercio y resto de servicios queda explicitado cuando se menciona el *no cuestionamiento de la autoridad en familiares de mayor edad* (media 66,2%; 59,0%; 67,0% y 68,6%, respectivamente), aunque, paradójicamente, se cita en último lugar de las seis dimensiones, lo que parece que no confiere un papel tan importante a la autoridad de los mayores en la toma de decisiones.

Otra cuestión a considerar es que, mientras los factores de éxito más valorados en el sector industrial, comercial y resto de servicios, (en sus dos primeras posiciones aunque con alternancias), son la *apuesta por el trabajo conjunto ante las dificultades* y el *sentido de la responsabilidad*, el sector de la construcción se distancia ante una aparente homogeneidad de comportamientos. En la actualidad y para este sector, la *comunicación* (con una media del 73,6%), alcanza la primera posición, muy posiblemente debido a la importancia de intercambiar de forma inmediata y anticipativa informaciones vitales para el desarrollo del modelo de negocio, sometido a incertidumbres y a una celeridad donde cada vez, y en menores lapsos de tiempo, los cambios son de un mayor calado.

En suma, hay que constatar la diversidad de valoraciones en sectores tan distintos, como diferentes son las percepciones existentes en el ambiente o clima familiar, derivado, en gran parte, no ya sólo de las particulares formas de actuación interna de la organización, sino además, de la lógica impregnación con el entorno siempre permeable -en mayor o menor medida- al horizonte económico en el que se desenvuelve la actividad de la empresa familiar.

17.4. Conclusiones y recomendaciones

En el siempre complejo estudio del clima organizativo, llaman especialmente la atención las diferentes perspectivas de análisis que ayudan a entender la empresa familiar.

No obstante, la caracterización del clima organizativo, en mayor medida cuando se habla de una familia unida a las actividades empresariales, permite concluir que es una buena aproximación para “pulsar” la *salud organizativa* de una institución, de la que depende, en buena medida, el éxito del negocio. Se trata de una serie de variables que, como se ha visto, pueden cambiar con la evolución de la empresa. El clima esta condicionado tanto por factores internos como externos, en este caso, de difícil separación, ya que empresa y familia forman dos subsistemas interdependientes y se encuentran determinados por las conductas, actitudes, expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económico-sectoriales y culturales de la organización.

Los resultados del estudio empírico realizado sobre la muestra de empresas analizadas permiten extraer interesantes conclusiones. En términos generales, en la caracterización del clima en la familia destacan, como valores relevantes, el fuerte compromiso con el bienestar y los intereses de la familia, por tanto, una alta cohesión emocional y una escasa cohesión cognitiva, entendida como la existencia de diferentes posturas o puntos de vista entre los miembros que componen la familia empresaria.

Una primera consecuencia de ello es que la socialización emocional entre los miembros de la familia opera fuertemente, pero no así la autoridad, por lo que la transmisión de patrones de conducta por parte del fundador puede verse obstaculizada. Ello puede ser fuente de problemas en determinados momentos del ciclo de vida de la empresa. La cohesión familiar ante las posibles adversidades aparece como un factor más determinante en la unidad familiar que el consenso establecido por la autoridad de los mayores de la familia.

En cuanto a la profesionalización en las tareas directivas, no parecen ser un factor que disminuya la cohesión emocional ni cognitiva del clima familiar de la empresas de la muestra, por el contrario, es un elemento potenciador de la comunicación para llegar a consensos y compromisos con los intereses familiares.

Por otra parte, a medida que es menor el tamaño de la empresa, se incrementan la cohesión y el compromiso con los miembros de la familia y también se hace más cercana la comunicación y es más efectiva la autoridad de los mayores.

A partir del estudio realizado y a modo de recomendaciones, se sugieren los siguientes aspectos que, en función de la lógica situacional de cada empresa familiar, pueden facilitar una mejora del clima organizativo:

- . Potenciar la cohesión cognitiva, haciendo disminuir, a partir de la comunicación, los puntos de vista divergentes entre los miembros de la familia propietaria, con el fin de generar normas y valores con gran capacidad de cohesión en la familia y en la empresa.
- . Apostar por la adquisición, estimulación y desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades de los miembros de la comunidad familiar, tanto desde la óptica personal como profesional, buscando la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- . Conjugar, con los medios puestos al alcance de la empresa familiar, los aspectos que puedan potenciar el desarrollo de un clima organizativo satisfactorio con todos aquellos propios del entorno más inmediato, el contexto sectorial y el escenario socioeconómico en el que deben desenvolverse.
- . Singularizar la proactividad, como mecanismo de anticipación a posibles efectos adversos (tanto internos como externos), para, cuando menos, amortiguar las posibles consecuencias de la improvisación desde una óptica basada en la eficiencia de los comportamientos instrumentales.
- . Potenciar la comunicación, motivación y liderazgo, en la búsqueda de cohesión interna, como elementos estratégicos de actuación en un mercado atomizado y sometido a expectativas no fundamentadas racionales por parte del consumidor, usuario y destinatario de los productos y servicios que ofrece la empresa familiar.
- . Considerar el diseño, desarrollo e implantación de *modelos de gestión por competencias* en clara orientación al equilibrio interno de la organización con el entorno en que la empresa familiar interactúa, como elemento diferenciador de su potencial de mercado.

En suma, un conjunto de conclusiones y recomendaciones que lejos de convertirse en un fin en sí mismas, sirven de reflexión para delinear un camino donde la dirección, sentido e intensidad de las acciones configuren un clima organizativo con el que acometer procesos de cambio orientados a la búsqueda de la excelencia empresarial en el contexto de la empresa familiar.

17.5. Bibliografía

Amit, R.,; Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Björnberg, A.; Nicholson, N. (2007): The family climate scales – development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, vol. 12, pp. 229-246.
- Gallo, M.; Estapé, M.J. (1992): *La empresa familiar entre las 1.000 mayores empresas de España*. Documento de Trabajo n. 231, IESE, Madrid.
- Gallo, M.A. (1995): "Empresa Familiar. Texto y Casos", Editorial PRAXIS, S.A., Madrid.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M.; Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Grant, R. (1996): Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 375-387.
- Katz, D.; Khan, R.L. (1966): *The social psychology of organizations*, 2ª edición. John Wiley, New York.
- Lewin, K., Lippitt, R.; White, R.K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally psychology. *Journal of Social Psychology*, vol. 10, pp. 271-299.
- Likert, R.: (1961): *New patterns of managements*. McGraw-Hill, New York.
- Likert, R.: (1967): *The human organization*. McGraw-Hill, New York.
- Lorente, J.V. (2000): *Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones contrastables de una propuesta teórica*. X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo.
- Monreal, J., Calvo, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P.; Sabater, R. (2002): *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*, Civitas, Madrid
- Olaz, A. (2009): Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos del clima laboral en la gestión de recursos humanos. *Capital Humano*, n. 230, pp. 92-96.
- Reed, R.; De Fillippi, R.J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 1, pp. 88-102.
- Roos J., Roos G., Dragonetti C.; Edvisson L. (1997): *Capital intelectual*. Paidós, Barcelona.
- Roos, J. (1997): Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 78, pp. 22-25.
- Vilanova, A.; Gimeno, A. (1997): *La gestión de la empresa familiar*. Documento de Trabajo, ESADE, Barcelona.
- Walsh, F. (1998): *Strengthening family resilience*. Guilford Press, New York.