

elforo

**Pilar Ortiz García**

Profesora Titular de Universidad.

Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia

Cultura organizativa en la empresa familiar

La cátedra de empresa familiar ha surgido con el objetivo de contribuir al conocimiento de la realidad y singularidades de la empresa familiar desde una perspectiva multidimensional.

Una de esas dimensiones es la cultura organizativa; esto es, los valores, creencias y, en definitiva, la filosofía orientadora de la estrategia de una empresa. Los análisis apuntan a este factor como uno de los elementos clave en el éxito de una empresa. La razón es evidente, el hecho de compartir valores, una definición clara de la misión empresarial y unas creencias que ejerzan como elementos de cohesión entre sus recursos humanos, son un elemento competitivo de primer orden.

El análisis de la cultura en la empresa familiar cobra una especial relevancia si se tiene en cuenta que, a los valores, creencias y formas de conducta de la empresa, se ha de sumar estos mismos

elementos procedentes de la familia. La composición de la empresa familiar, al incluir miembros con distinta implicación e intereses -familiares y trabajadores con varias posibilidades de participación en la propiedad y la dirección de la empresa-, introduce una complejidad en el desarrollo de una cultura cohesionada que no tienen las empresas no familiares.

No obstante, las empresas familiares cuentan con un activo que contrarresta el efecto anterior, como es la presencia y, en la mayor parte de los casos, la autoridad moral y amplia legitimación que suele tener el fundador. Ello contribuye a generar culturas fuertes en las que la transmisión de los valores del fundador y propietario al resto de miembros de la empresa, asegura unos altos niveles de compromiso con los objetivos y la propia supervivencia de ésta en el tiempo. Es uno de los activos que contribuye a dis-

tinguir la empresa, concebida como un proyecto común, de la mera idea de negocio. Pero como toda 'cara', este aspecto también comporta una 'cruz' y la fuerte implicación del fundador lleva a que, con frecuencia, oponga resistencia a ceder poder y responsabilidades en la empresa, dificultando con ello la transición planificada y dirigida de la empresa de una generación a otra. Este es uno de los puntos débiles de la empresa familiar y responsable, entre otros aspectos, de la alta mortalidad de este tipo de empresas.

No son muchos los estudios de que disponemos en la Región de Murcia sobre la empresa familiar, por ello cobra especial relevancia el realizado en 2002 sobre una muestra de 500 empresas familiares¹. Según este estudio, las responsabilidades y presencia del fundador en la empresa familiar son muy importantes. Un 73,6% de las empresas encuestadas ase-

guraban que la dirección estaba en manos de éstos. Además, un 65% de empresas afirmaba no haber realizado un plan de sucesión para los puestos directivos. Este hecho está relacionado con la reticencia del fundador a perder el control de la empresa y hace especialmente difícil llevar a cabo -cuando es necesaria- una sucesión planificada, con la consiguiente merma en el tiempo de adaptación del sucesor a la gestión empresarial.

Este hecho, unido al cierto paternalismo en la gestión de los recursos humanos, especialmente cuando se trata de miembros de la familia y su incorporación a puestos de responsabilidad, son algunas de las peculiaridades de la cultura en la empresa familiar que se puede volver un inconveniente en la incorporación de los mejor formados y más capaces para la actividad y continuidad de la empresa.

La existencia de órganos como

el Consejo de Familia, y elementos de gestión como el Protocolo son clave para la óptima realización de estos procesos de incorporación y transición generacional.

Teniendo en cuenta que la singularidad de la empresa familiar conlleva ventajas e inconvenientes desde un punto de vista cultural, se podría concluir que no existen "buenas" o "malas" culturas, sino adecuadas o no para cada tipo de empresa; en este sentido, la empresa familiar cuenta con importantes activos para generar culturas que favorezcan la cohesión y la identidad, dos de los elementos esenciales para hacer de la cultura un elemento competitivo.

¹ El estudio fue realizado por un grupo de investigadores pertenecientes hoy a la cátedra de empresa familiar, publicado bajo el título: La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial.