

Programa piloto de prácticas en empresas familiares

*Procedimiento para la
mentorización sobre empresa
familiar*

Este procedimiento tiene por objeto ofrecer a las personas vinculadas a la familia empresaria que vayan a realizar la mentorización específica de empresa familiar un guion de acciones y contenidos mínimos a tratar.

A título orientativo y suponiendo una duración de la práctica de 6 meses, se propone programar una reunión mensual de 1 hora con la persona que va a disfrutar de la práctica en el que se podrían tratar los siguientes aspectos.

Mes 1. Primer día de la práctica. Bienvenida y presentación de la empresa.

- **¿Qué es una empresa familiar?** El modelo de los 3 círculos.
- **Historia y valores de nuestra empresa familiar.**
- **Historia, estructura y valores de nuestra familia.**
- **Familiares implicados en la empresa** como trabajadores, directivos o miembros del consejo de administración u otros órganos de gobierno.
- **Estrategia de la empresa familiar.**

Mes 2. La realidad del empresariado familiar.

- **¿Por qué somos una familia empresaria? ¿Qué retos y dificultades afrontamos?**
- **El reconocimiento social:** Imagen pública vs realidad de la actividad empresarial.
- En el caso de empresas asociadas a ACEFAM o al Instituto de la Empresa Familiar (IEF), explicar el **movimiento de asociacionismo de empresa familiar.**
- **Fortalezas de las empresas familiares:**
 - i. Compromiso de la familia, que se traduce en visión a largo plazo y concentración de inversiones y riqueza familiar en la empresa. Vinculación de la reputación e imagen de la familia y de la compañía.
 - ii. Estabilidad y control de la dirección (CEO familiar permanece más tiempo y se minimizan los problemas por diferencias de objetivos entre la propiedad y los directivos).
 - iii. Presencia de cultura y valores familiares como el altruismo, la confianza, la lealtad y el compromiso.
 - iv. Relevancia en la economía nacional (se ofrece información básica a partir de los estudios realizados por la Cátedra de la Universidad de Cantabria y la Red de Cátedras del IEF).
 - v. Efecto sede (apego al territorio, aunque soporten mayores costes) y estabilidad del empleo (sacrificio de beneficios a corto plazo para garantizar la supervivencia de la empresa y preservar el empleo).
- También hay algunas **debilidades** muy específicas, fundamentalmente lo relacionado con la gestión de las relaciones familia-empresa y con la planificación de la sucesión en la dirección, de cuya gestión se hablará en las siguientes sesiones.

Mes 3. Charla sobre relaciones familia-empresa y cómo se gestionan en cada caso.

- **Principales aspectos específicos de las empresas familiares:**
 - i. Interferencia de factores familiares en la gestión.
 - ii. Objetivos familiares y objetivos empresariales.
 - iii. Confusión de roles familiares y empresariales.
 - iv. Existencia de conflictos emocionales y económicos.
- **Cómo se gestionan en esta empresa familiar:**
 - i. Si tienen protocolo familiar, explicar principales acuerdos y razón de adoptarlos. También explicar el proceso de elaboración, si se ha modificado, lo que ha aportado.
 - ii. Si no tienen protocolo familiar, explicar la razón o si están en proceso.
 - iii. Explicar los órganos de gobierno de la familia (Consejo familiar, Asamblea familiar, reuniones informales u otros) y de la empresa (Consejo de Administración). Su experiencia: para qué han servido y para qué no.
 - iv. Explicar cómo han abordado los conflictos que han surgido en el pasado. Enseñanzas y aprendizajes que han dado lugar a cambios.

Mes 4. Charla sobre la sucesión y plan de incorporación de la siguiente generación.

- Explicar la **diferencia entre la sucesión en la propiedad y en la gestión.**
- **¿Se han presentado alguno de los problemas típicos de la sucesión en la gestión de las empresas familiares?**
 - i. Resistencia a retirarse de los familiares en el poder.
 - ii. Tensión familiar durante el proceso.
 - iii. Inquietud en los grupos no familiares afectados.
 - iv. Falta de adecuada preparación del sucesor.
- En su caso, **¿Cómo se ha afrontado?**
- **Si el proceso sucesorio está actualmente planificado, explicarlo** con el nivel de detalle deseado.

Mes 5. Charla sobre el perfil de personal que precisan las empresas familiares en general y la empresa en concreto.

Mes 6. Valoración global de las prácticas.

- **¿Qué han aportado a la persona en prácticas los contenidos de empresa familiar?**
- **Despedida.**

El número y duración de las reuniones pueden fácilmente adaptarse a la duración efectiva de la práctica.