

## TEST DE REFLEXIÓN: LAS PECULIARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Es muy importante que se identifiquen todas aquellas cuestiones que pueden afectar a los resultados actuales o futuros. Para ello se debe analizar cada uno de los 40 ítems o preguntas y asignar la respuesta que mejor define la realidad que está viviendo la empresa. Este análisis puede ser más completo si intervienen las personas que conocen el significado y la situación de los distintos ítems. Para cada uno de ellos sólo existen 3 respuestas posibles:

- **SI.** Ocurre lo descrito en la pregunta en sus propios términos.
- **NO.** En la empresa no sucede lo que se describe en la pregunta. Es una situación negativa y conlleva una necesidad de actuar.
- **N/A (No Aplica).** Cuando el tema detallado no se aplica, es decir no es de la incumbencia de la empresa, o no le afecta.

Se puntuará como **NO**, tanto cuando la circunstancia descrita no sucede en la empresa, como, cuando acaeciendo, se da en unas condiciones mediocres o muy mejorables.

Marque, por favor, la casilla de la respuesta que más se asemeja a la realidad de su empresa.

1.- ¿Es consciente su empresa de que, según las estadísticas, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en la tercera generación?

SI NO N/A

2.- ¿Existe un compromiso de cada miembro de la familia en el que se expresa lo que quiere asumir ante el futuro de la empresa familiar?

SI NO N/A

3.- ¿Comprende el compromiso anterior lo siguiente A) Cada miembro ha detallado por escrito el papel (rol) que desea ejercer en el futuro en la empresa? B) Queda bien establecido el principio de salvaguarda de la empresa, la defensa y protección de esta como primer referente. La empresa, ante todo. C) Se manifieste de una forma patente y clara la separación entre el compromiso con la empresa y la lealtad a la familia?

SI NO N/A

4.- ¿Hay libertad para escoger entre trabajar en la empresa, o bien, en otras alternativas profesionales ajenas a la misma?

SI NO N/A

5.- ¿Presupone dicha autonomía, la obligación de disponer de un conjunto de normas escritas que regulen la contratación y el empleo de los actuales y futuros empleados familiares, así como buscar siempre la buena gestión profesionalizada, mediante la incorporación de personas con conocimientos, capacidades y acreditada experiencia por encima de todo?

SI NO N/A

6.- ¿Se ha desechado la intención de vender la empresa queriendo expresamente mantener su propiedad?

SI NO N/A

7.- ¿Se ha efectuado una valoración profesional de la compañía, averiguando si existen posibilidades de venderla y visualizando los efectos que esta posible venta produciría en la familia?

SI NO N/A

8.- ¿Está separado el patrimonio empresarial o particular del familiar?

SI NO N/A

9.- ¿Se ha logrado que el patrimonio familiar no soporte riesgos derivados de la actividad empresarial?

SI NO N/A

10.- ¿Se ha rehuido la temida práctica de la “confusión de bolsillos” y se ha logrado que los familiares sufraguen, de una forma directa, todos sus propios gastos y que éstos no corran a cargo de la empresa?

SI NO N/A

11.- ¿Se tienen definidos cómo deben ser los comportamientos de los familiares que trabajan en la compañía?

SI NO N/A

12.- ¿Conocen y practican los familiares que están empleados en la empresa, los valores como la ética, la laboriosidad, el dar ejemplo, el respeto a los demás, etc.? ¿Creen que el puesto de trabajo no es un derecho vitalicio, sino que se gana con el esfuerzo diario; que no pueden gozar de ningún privilegio por el solo hecho de ser familiar; que sus emolumentos deben estar basados en el mercado y en los resultados conseguidos y que tienen libertad para dejar el empleo en todo momento?

SI NO N/A

13.- ¿Está debidamente acordado si se debe dar trabajo a todos los miembros de la familia o no?

SI NO N/A

14.- ¿Existen unas normas de admisión del personal y el deseo expreso de que ningún miembro debe tener asegurado su empleo en la empresa, sólo aquellos que se ajusten a las normas de admisión y estén en línea de las necesidades de la compañía?

SI NO N/A

15.- ¿La familia establece de antemano la forma de tratar las peticiones que no cumplan las normas de admisión?

SI NO N/A

16.- ¿Está bien definida la incorporación de familiares políticos, u otros allegados, a trabajar en la empresa?

SI NO N/A

17.- ¿Se conoce con suficiente detalle el nivel de preparación profesional que se debe exigir a los familiares que trabajan en la empresa?

SI NO N/A

18.- ¿Recogen las normas de admisión todos los requisitos, entre ellos que se adquiriera una experiencia profesional previa, totalmente satisfactoria, de un mínimo de tres años, en empresas externas a la familiar?

SI NO N/A

19.- ¿Existen normas concretas para la asignación de los cargos y las responsabilidades, teniendo presente que la condición de familiar no da derecho, per se, a ocupar cargos directivos?

SI NO N/A

20.- ¿Existe en la empresa especificaciones de puestos de trabajo completas y un sistema lo más objetivo posible que permita valorar la capacidad del familiar para cubrir el puesto de trabajo propuesto?

SI NO N/A

21.- ¿Asigna la dirección de la empresa las responsabilidades y cometidos según las necesidades de la compañía y conveniencia de los candidatos y no según los deseos familiares?

SI NO N/A

22.- ¿Existe un sistema objetivo de evaluación periódica y de remuneración que afecta por un igual a todos los empleados y a los familiares que trabajan en la compañía?

SI NO N/A

23.- ¿Acepta la familia una política salarial coherente, justa y basada en el mercado, para el puesto que ocupa el familiar, y en sus resultados alcanzados, no habiendo establecido su remuneración de acuerdo con sus necesidades particulares o con su propio nivel de vida?

SI NO N/A

24.- ¿Otorga la empresa préstamos a sus familiares?

SI NO N/A

25.- ¿Tiene la empresa bien definida las situaciones, condiciones, garantías y procedimiento por incumplimiento, antes de conceder un préstamo?

SI NO N/A

26.- ¿Tiene prevista la compañía cuál debe ser su actuación cuando un familiar no trabaja de forma satisfactoria?

SI NO N/A

27.- Ante una situación como la interior, ¿se sigue la misma política estricta de exigencia que se da con el resto de la plantilla, pero ante el despido de un familiar, se trata el tema con guante blanco y discreción y se da la oportunidad a apelar esta decisión al consejo de familia?

SI NO N/A

28.- ¿Se tiene programada cómo proporcionar una carrera profesional digna a los familiares que ocupan posiciones secundarias?

SI NO N/A

29.- ¿Está definido que la asignación de cargos y los planes de carrera serán competencia de la dirección de la compañía y los descontentos deberán recurrir a su superior, y en caso de insatisfacción al consejo de familia?

SI NO N/A

30.- ¿Se gratifica de forma satisfactoria el esfuerzo de los empleados decisivos que no pertenecen a la familia?

SI NO N/A

31.- ¿Se evita al máximo implicar a los empleados decisivos en los conflictos familiares?

SI NO N/A

32.- ¿Ha caído la compañía en la trampa de la desunión y de la abstención que caracterizan a las empresas familiares pésimamente gestionadas?

SI NO N/A

33.- ¿Dispone la empresa de un protocolo, o de un acuerdo marco, que refleja una declaración de intenciones sobre la gestión de la empresa y el patrimonio común de la familia para asegurar la supervivencia de la compañía y preservar el patrimonio familiar?

SI NO N/A

34.- ¿A la hora de solicitar apoyos de las entidades financieras los recibe con prontitud, por las cuantías solicitadas y sin necesidad de prestar garantías complementarias?

SI NO N/A

35.- ¿La distribución de beneficios, los dividendos, se considera justa y no se escatima la necesaria autofinanciación de la empresa?

SI NO N/A

36.- ¿Están debidamente conciliados los intereses de los accionistas – trabajadores y los que no lo son?

SI NO N/A

37.- ¿Se es consciente de que nadie está obligado a conservar indefinidamente sus acciones por lo que la empresa dispone de un sistema lógico y equitativo para resolver esta situación?

SI NO N/A

38.- ¿Dispone la empresa de un plan a largo plazo que contemple con el máximo de detalle los objetivos que quiere alcanzar durante los próximos 5 años y las políticas y planes de acciones que se deben seguir?

SI NO N/A

39.- ¿Se ha establecido la posibilidad de establecer un usufructo sobre las acciones de la empresa, siempre y cuando los derechos políticos recaigan sobre el nudo propietario y el usufructuario goce de los derechos económicos?

SI NO N/A

40.- ¿Existe una única prohibición para pignorar las acciones consistentes en no disponer del consentimiento expreso del resto de accionistas o de la empresa afectada?

SI NO N/A

*Ya se han identificado los ítems con respuesta NO. Ahora se trata de seleccionar entre ellos, solamente DOS, pero los que se consideren que son los más importantes y decisivos de cara a su repercusión en los resultados tanto actuales como futuros.*

*Sólo resta ponerse a trabajar de inmediato en los mismos para erradicarlos o minimizarlos. Para ello le aconsejamos que siga las recomendaciones descritas en el apartado [“CÓMO SE REALIZA LA IMPLANTACIÓN](#)*