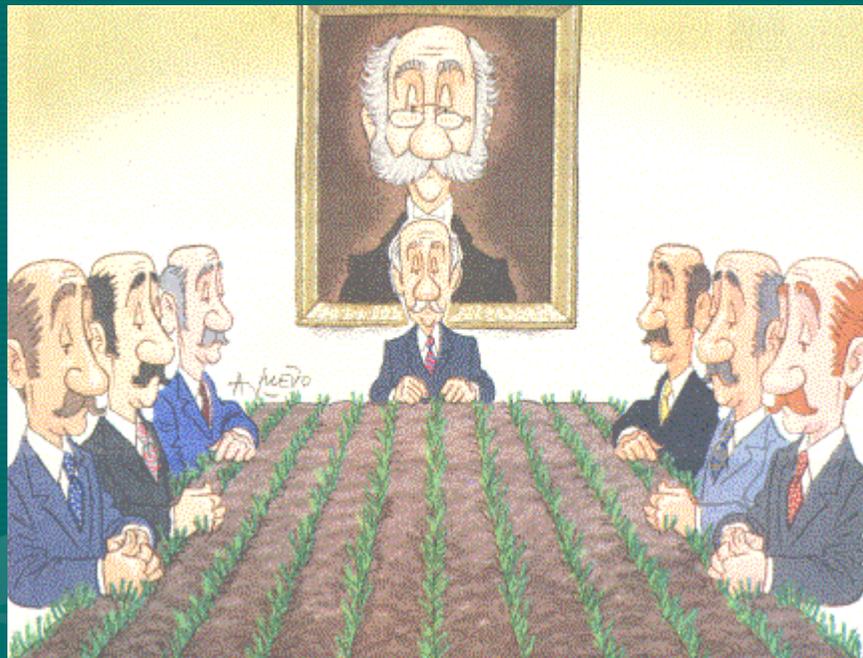


# Liderazgo en la empresa familiar ¿pasión o profesión?



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# Índice

- Diferencia líder-directivo
- ¿Quién es el líder aquí? Competencia por el liderazgo en la empresa familiar.
- Características del líder eficaz.
- Poder en la empresa familiar. ¿Cómo influye en el estilo de liderazgo que puedo adoptar?
- Liderazgo y evolución de la Sociedad
- ¿Pasión o profesión?

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Algunas cuestiones previas

## Diferencia líder-directivo

- Proceso de influir sobre el comportamiento de personas o grupos para el cumplimiento de un objetivo.
- Adhesión incondicional, participación voluntaria y entusiasta de los seguidores
- Diferenciación líder-directivo.
- Atribución de los seguidores



“Líder es aquel, que identificado y comprometido con la Misión de la empresa, tracciona, motiva, da ejemplo, transmite conocimientos e ideas, reconoce y organiza. Todos los miembros de la Organización pueden ser líderes. El liderazgo implica el reconocimiento del grupo.”



# Liderazgo, algunas cuestiones previas

- Liderazgo = a reducción de la incertidumbre
- El “coste” de “soportar” al líder debe ser superado por la seguridad que aporta
  - $C_a < S$ , en caso contrario dinámicas conspirativas, sustituciones conflictivas
  - $C_d < S$ , en caso contrario dinámicas de desorden y desorientación, sustituciones normalizadas
  - $C_{ar} < S$ , en caso contrario dinámicas contradictorias, riesgo de sustituciones largas en el tiempo, dificultades para acertar con el sustitut@

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Liderazgo, algunas cuestiones previas

- El coste de asumir el liderazgo debe ser superado por el “beneficio” del reconocimiento y del poder de influencia.
- Así:
  - $C_a < RI$ , en caso contrario se suceden alianzas estratégicas de sostenimiento en el poder con episodios de arbitrariedad y despotismo. Riesgo de “coge el dinero y corre”
  - $C_d < RI$ , en caso contrario surgen la frustración y el deterioro del proceso de liderazgo hasta que gana la entropía. Riesgo del síndrome de la flotabilidad perenne.
  - $C_{ar} < RI$ , en caso contrario surgen la desconexión con la realidad y los procesos de separación del grupo. Riesgo de megalomanías destructivas

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

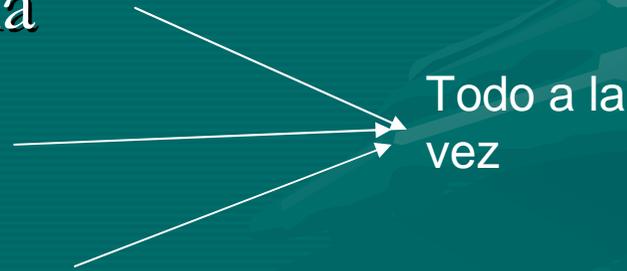
# Liderazgo, algunas cuestiones previas

- Recapitulemos: Empresa familiar y liderazgo una relación compleja:

Familia que Governa

Familia que Dirige

Familia que Trabaja



Todo a la vez

Sociedad y Evolución

“Los otros”

eman ta zabal zazu

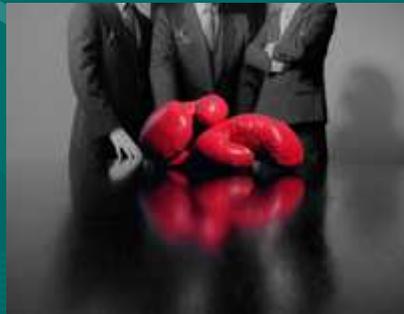
universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# ¿Quién es el líder aquí?

Competencia por el liderazgo en la  
empresa familiar.



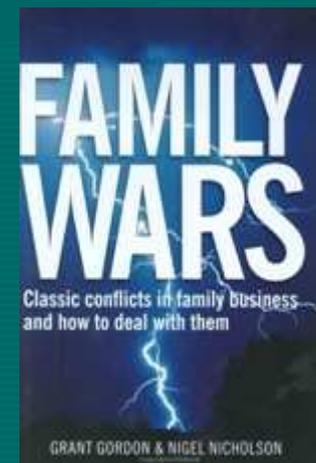
eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua



Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# ¿Quién es el líder aquí?

- Poza y Meser (2001) “Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm” *Family Business Review* vol. 14 no. 1 25-36
- Abstract: *CEO spouses play a key, even if often invisible, role in most family-controlled corporations. This is particularly true when the special challenges of succession and continuity become evident. This paper proposes a typology of spouse styles and their possible influence on succession and continuity.*

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea



- **Llongueras, despedido por su hija por burofax**  
(fuente: cinco días, 7-10-2010)
- **El estilista Llongueras despidió a su ex mujer y a su hija**  
**hace tres semanas** (fuente: cinco días, 8-10-2010)

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea



# Liderazgos confrontados en Galletas Gullón.

(Fuente: 20 minutos. 8-10-2010)

La ex presidenta de Galletas Gullón, **María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas**, celebraba una junta general extraordinaria de accionistas dentro de un coche, a las puertas de su empresa, a la que le impidieron entrar, para intentar recuperar el control de la galletera, en ese momento **en manos de sus tres hijos varones** (Félix, Hernán y Rubén Gullón) y sus dos hermanos (Félix y Raúl Rodríguez). La asamblea, convocada judicialmente, se celebró con la presencia de Rodríguez Sainz-Rozas, su hija Lourdes Gullón y el ex director general Juan Miguel Martínez Gabaldón, que controlan conjuntamente el 80,25% del capital.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# La batalla por el control de Eulen, parece haber llegado a su fin

(El Economista, 18-10-2010)

- El empresario leonés David Álvarez apartó a cinco de sus hijos de la gestión y se hizo con los mandos de EULEN. Esos 5 hijos sí consiguieron apartarle de la presidencia de El Enebro, la matriz de las bodegas Vega Sicilia y de la cárnica Valles del Esla.



eman ta zabal zazu





# Liderazgo y líderes a distintos niveles: Consejo de Administración, Dirección, empleo.

*Cuadro 3.4. Involucración de los miembros de la familia en la actividad de la empresa en sus distintos niveles.*

	Número	Porcentaje
Empresas con familiares empleados	257	94%
Empresas con familiares directivos	254	93%
Empresas con familiares en el gobierno	193	71%
Total de empresas familiares	273	100%

eman ta zabal zazu

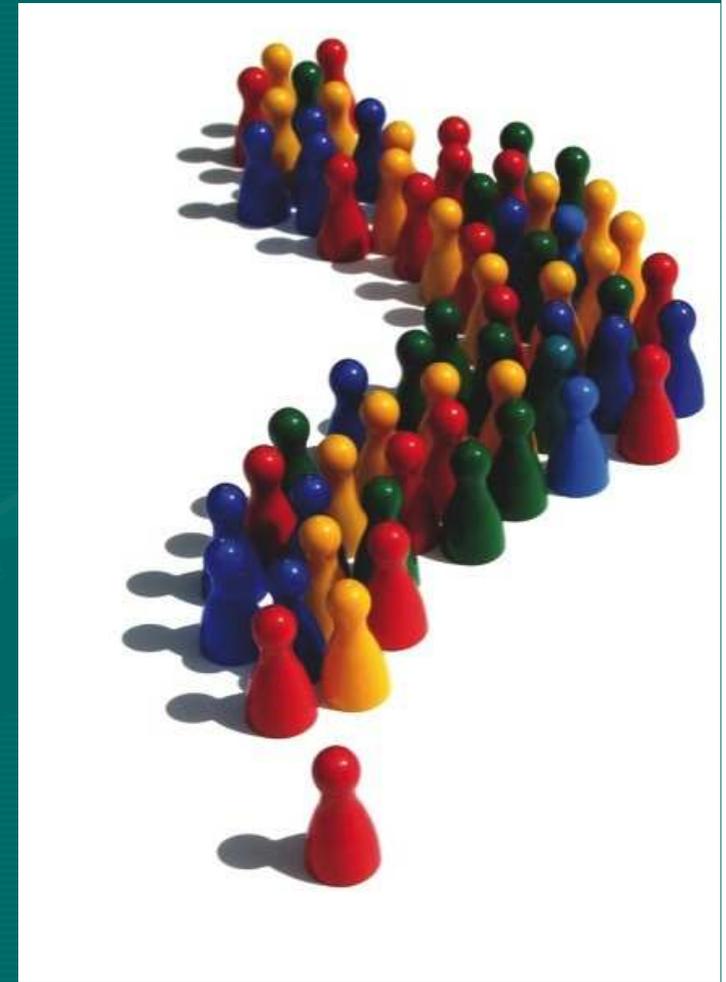
universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Características del líder eficaz

- Orientación a tareas
- Orientación a personas
- Consideración Individualizada
- Estimulación Intelectual
- Motivación Inspiracional.
- Ejemplaridad.



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



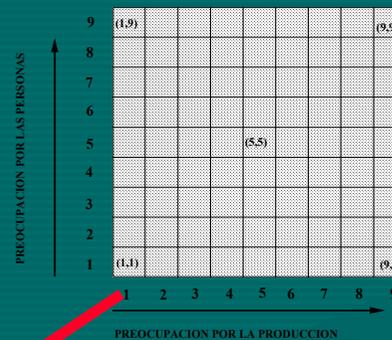
euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

Facilita la integración  
Comunicación bidireccional  
Rendimiento modesto  
Evita el conflicto y la discusión.  
No fomenta la creatividad ni  
la iniciativa  
Plantillas sobredimensionadas

Fomenta la creatividad  
Respeto mutuo  
Identidad con la empresa  
Mejores resultados  
Integración e identificación con la  
empresa



Situación temporal o  
terminal  
Pésimos resultados  
Frustrante para los  
subordinados

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea



Provoca temor  
Dificulta la integración  
Sensación de ser explotado  
Reacciones hostiles de individuos  
y grupos informales

# Poder en la empresa familiar. ¿Cómo influye en el estilo de liderazgo que puedo adoptar?



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# BASES DE PODER

- Poder de coacción:

Capacidad para imponer castigos. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas. El miedo al castigo o a no obtener recompensas es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder.

- Poder de recompensa:

Depende de la capacidad del detentor de otorgar recompensas materiales a otros (tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad)

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# BASES DE PODER

- Poder legítimo:

Poder gracias a la posición relativa y obligaciones del detentor dentro de una organización o sociedad.

- Poder de referencia:

Capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Basado en el carisma y las habilidades interpersonales del detentor de poder. Aquí la persona sometida al poder toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.

- Poder experto:

Deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco

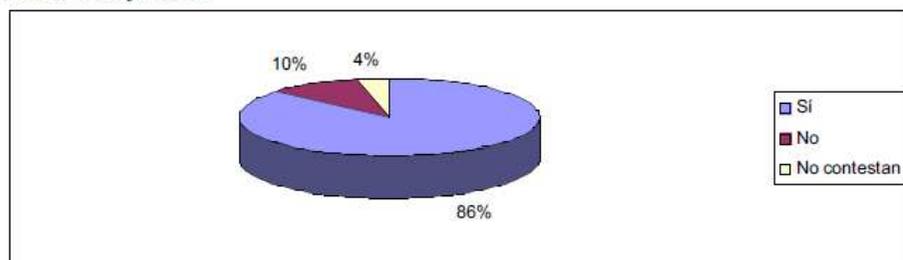


euskal herriko  
unibertsitatea



# Control absoluto sobre la propiedad y la gestión

Gráfico 3.1. Distribución de las empresas familiares según que la gerencia esté en manos de la familia



Cuadro 3.5. Distribución de las empresas familiares según propiedad del capital.

Naturaleza	Número	Porcentaje
Capital familiar puro	173	64%
Capital familiar mixto	54	20%
No contesta	46	16%
Total	273	100%

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Hay que amasar el pan con la harina que uno tiene.

Refrán popular danés

La evolución dinámica de las bases de poder  
en la empresa familiar, condiciona el estilo de  
liderazgo.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# Algunas cuestiones particulares

- La intervención de “los otros”



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



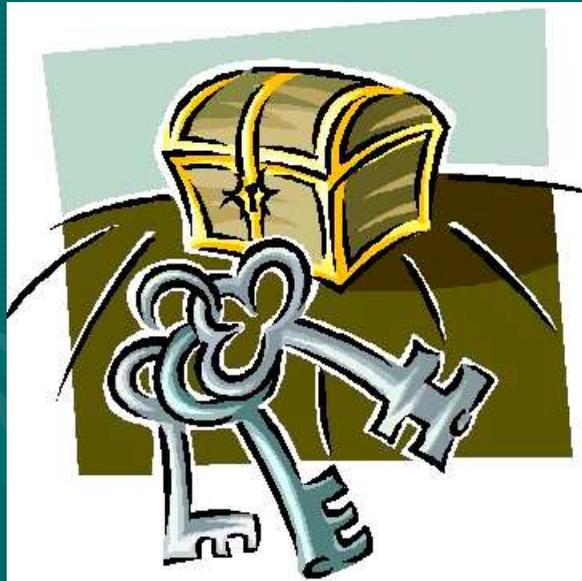
euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# Algunas cuestiones particulares

- El síndrome del baúl o la gestión de la historia.



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



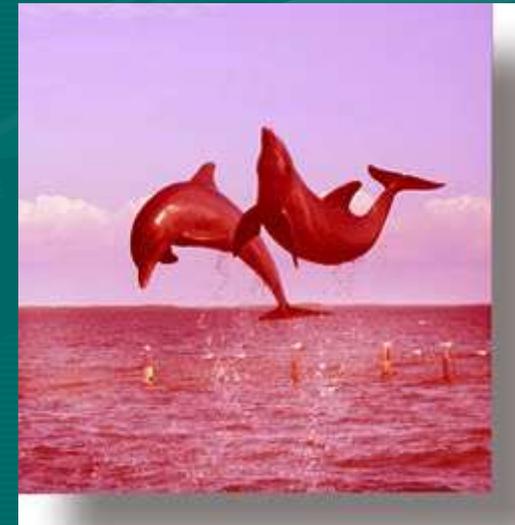
euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# Algunas cuestiones particulares

- De cómo los delfines “azules” se convierten en “rojos”. Crónicas de una guerra



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco

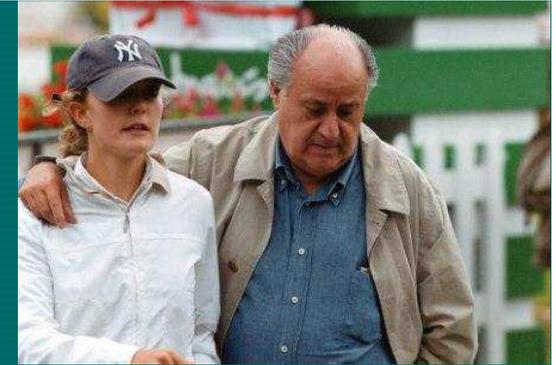


euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea

# El aprendizaje de Marta (EL PAÍS) LUIS GÓMEZ 20/05/2007



- En septiembre, Marta Ortega Pérez será una anónima empleada en alguna de las 445 tiendas de la cadena Bershka, una de las marcas del imperio Inditex. Cada hora revisará el estado de los estantes para reponer las prendas. Dos veces por semana trabajará desde las 7.30 en la recepción de la mercancía y su posterior clasificación, según se trate de prendas dobladas o colgadas. Atenderá al público, ajustará prendas, conocerá al detalle la milimétrica organización de un concepto de tienda donde cada detalle ha sido estudiado de antemano, desde el diseño del escaparate hasta la ubicación del frasco de caramelos en la zona de caja. Lo que pasará inadvertido a los clientes será que esa trabajadora será la hija menor del dueño de Inditex. Así, a pie de obra, comenzará un periodo de aprendizaje que durará varios años. Marta conocerá los entresijos de la empresa. Trabajaré en las oficinas de París, Londres y Shanghai

# Conocimiento temprano de los individuos (y sus trabajos) por parte de los potenciales sucesores de la empresa familiar

- “80 to 90 percent of family members begin working in the firm through summer jobs or low-level employment,..., there are skills which are unique to the business that successors need to develop rapidly, while on the other hand, there are personal relationships that may take many years to develop as employees come to trust the successor over a period of time. (Cater, 2006)

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Empresa familiar y líder transformacional

- *Vallejo, M.C. (2009): “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 105-122*
- El liderazgo en las empresas familiares es más transformacional que en empresas no familiares.
- Se trata de un liderazgo más visionario, más carismático, una actitud innovadora más decidida y un comportamiento más coherente, más atención a la promoción de la plantilla, más empowerment y liderazgo impulsor

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco

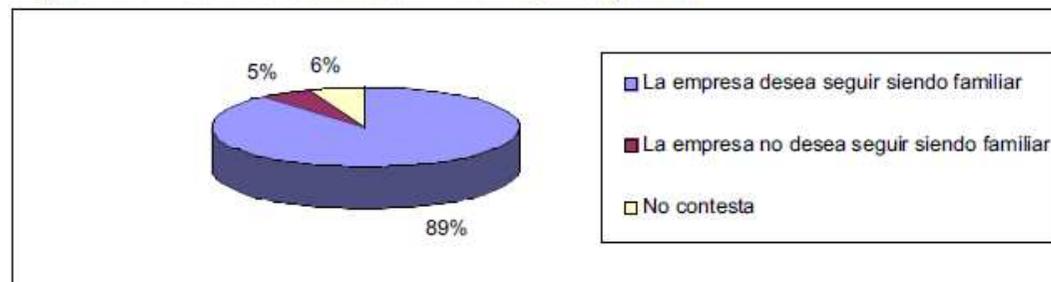


euskal herriko  
unibertsitatea

# Empresa familiar y líder transformacional

- *Vallejo, M.C. (2009): “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 105-122*
- La generación que lleva las riendas del negocio familiar no es una variable que influya en que la percepción del liderazgo ejercido sea más transformacional.  
(PROBLEMA-SESGO: Escasos niveles de supervivencia de la empresa familiar: 35% en la segunda generación, 15% en la tercera)

Gráfico 7.1. Deseo de continuidad como empresa familiar



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal he  
uniberts

## Elementos de la empresa familiar que pueden entorpecer un liderazgo transformacional (Kets de Vries, 1996; Poutziouris (2001)).

- Existencia de nepotismo en las prácticas de gestión de los recursos humanos (sistema de remuneración injustos, tolerancia a miembros ineptos de la familia, etc.)
- Dirección autocrática y paternalista (reacia al cambio y a delegar responsabilidades, con mucho secretismo, etc.)

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Evolución de la familia y la Sociedad

- La evolución de los modelos familiares
  - El para siempre y la elasticidad del término para siempre. Progreso y demografía.
  - De la monogamia a la monogamia consecutiva
  - La igualdad de género
  - La satisfacción personal como valor socialmente aceptado. (Individualismo afectivo)
  - Monoparentales, de hecho, nada, mismo sexo, internacionalización.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Evolución de la familia y la Sociedad

- Consecuencias de la evolución en el ámbito familiar (diversidad y pluralidad sincrónica):
  - Distintas clases sociales reaccionan de forma diferente ante la evolución familiar.
  - En general se tienen menos hijos
  - Se dan situaciones de parentesco efectivo y no efectivo de forma mucho más extrema.
  - La convivencia de las diferentes biografías genera familias plurales.(Cohabitación)lo que genera diferentes niveles de compromiso
  - Todo ello , junto con el incremento de la esperanza de vida, consolida las relaciones verticales y disminuye la amplitud horizontal.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Evolución de la familia y la Sociedad

- Como consecuencia general se produce una evolución de la familia lineal y jerárquicamente cohesionada a la familia compleja y en red: no será posible una correcta gestión afectiva sin considerar la multifocalidad y la complejidad.(Efectos sobre la sucesión.....)(Énfasis en la negociación)

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Liderazgo y evolución familiar y social

- Aumento de la competitividad en un contexto de globalización sin precedentes
- Factores de supervivencia ligados al Conocimiento y a la Innovación
- Necesidad de disponer de los mejores profesionales
- Necesidad de establecer cauces de relación estable entre familia y empresa.

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

# Liderazgo en la empresa familiar

- Evolución de un liderazgo lineal a un liderazgo multipolar (Pasar del líder a los líderes)
- Necesidad de una cultura de la tolerancia y la coordinación permanente a partir de la negociación permanente, la participación y la actitud proactiva ante el cambio.
- Por lo tanto profesión y no pasión

eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

GRACIAS POR  
VUESTRA ATENCIÓN.

/  
ESKERRIK ASKO ZUEN  
ARRETAGATIK

**Jon Barrutia**

[jon.barrutia@ehu.es](mailto:jon.barrutia@ehu.es)

**Imanol Basterretxea**

[imanol.basterretxea@ehu.es](mailto:imanol.basterretxea@ehu.es)



eman ta zabal zazu

universidad  
del país vasco



euskal herriko  
unibertsitatea

Instituto de Economía Aplicada a la Empresa  
Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua

Jon Barrutia e Imanol Basterretxea