



Universidad de Navarra

SMN-668  
0-308-054

## Formación necesaria para el accionista de la empresa familiar

### 1. Introducción

La evolución en el tiempo de la empresa familiar genera inexorablemente una consecuencia: se pasa de un accionista, o pocos, a muchos propietarios de acciones y pertenecientes a varias familias. Dicho de una forma gráfica, los accionistas no cabrán en una mesa camilla, tendrán que buscar un lugar con más asientos para celebrar las reuniones.

Esta situación totalmente nueva en las empresas familiares va a provocar que unos accionistas trabajen en la empresa familiar y otros no. Para unos, su sueldo y su vida laboral dependerá de la buena marcha de la empresa; para otros, no. Los primeros buscarán la forma de destinar el mayor número de recursos materiales a la empresa; en cambio, los otros querrán maximizar el reparto de beneficios. En suma, se van crear dos tipos de accionistas que tienen fines diferentes, aunque el objetivo final sea el mismo: la pervivencia y el crecimiento de la empresa familiar. Es decir, en muchas familias se están produciendo dos percepciones diferentes de una misma realidad, de su futuro, de su desarrollo, de sus posibilidades.

---

Nota técnica preparada por el Profesor Josep Tàpies y Salvador Rus, Profesor de la Universidad de León. Febrero de 2009.

Esta nota se ha escrito con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, diríjase a IESE PUBLISHING a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com).

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 23/2/09



Esta situación puede generar conflictos de difícil solución, que se podrían mitigar mediante la extensión de la formación en materia empresarial a todos los accionistas. No cabe duda que en una familia propietaria de una empresa, conforme se va atomizando el accionariado, se producirán diferencias entre los accionistas en todos los sentidos. Unos tendrán formación universitaria; otros, sólo la secundaria obligatoria, y otros carecerán de un mínimo de formación. Estas circunstancias concretas no pueden provocar desavenencias y discrepancias entre ellos, porque todos los familiares tienen en común algo: la propiedad de la empresa familiar. Y, por tanto, todos están llamados a conseguir el mismo objetivo: la continuidad de la empresa familiar. La cuestión es que la formación y la implicación de cada uno en la empresa determinarán la percepción de cada uno sobre esa misma realidad, que a su vez estará muy condicionada por la formación que hayan recibido.

## 2. Formación exigible y necesaria

Es evidente que la formación exigible para aquellas personas que estén en cargos de gobierno, o en cargos de dirección, no es la misma que la que se puede exigir a alguien que tiene acciones y acude dos veces al año a la junta general de accionistas. Sin embargo, todo familiar que acepta ser accionista debe tener una mínima formación y unos conocimientos sobre la empresa. De este modo se evitará que existan dos tipos de accionistas: los que lo saben todo y marcan el ritmo, y los que no saben casi nada y se convierten en cómplices complacientes de los otros sin capacidad para discrepar, sin argumentos para exponer visiones contrarias o refrendar las propuestas.

La formación es necesaria para todos y exigible a todos, porque vivimos en un entorno cambiante y tenemos que adaptarnos a él continuamente, porque las empresas se están renovando cada día en su oferta de productos y servicios. La pregunta que tiene que plantearse todo accionista de una empresa familiar es: ¿qué nivel de formación tendría que tener o se debe exigir a un accionista comprometido? Esto es, un accionista que tenga capacidad para hacerse una idea de la empresa familiar, emitir juicios razonables y participar activamente en la consecución de las finalidades de la empresa: crecer, crear riqueza y empleo en la sociedad. La creación de valor para el accionista será una consecuencia de hacer bien lo anterior.

La persona que posee algo debe sentir la necesidad y la responsabilidad que se deriva de esa posesión, por ejemplo, cuidar un terreno, mejorar la producción de una finca, reparar y restaurar una casa familiar. Si lo que se posee son acciones de una empresa familiar que lleva años en el mercado, que funciona, que ha superado los diferentes y sucesivos cambios generacionales, en ese caso el accionista es el depositario de una responsabilidad inherente a la propiedad y tiene que esforzarse por procurar su continuidad, favorecer que la empresa familiar pase la línea del tiempo y entregarla a la generación siguiente en las mejores condiciones posibles, incluso mejores que las que tenía cuando la recibió. Eso es progreso y compromiso con la empresa familiar. Se trata de mejorar el legado, y para eso hay que saber, conocer y amar la empresa familiar. Esto se consigue con una formación y un conocimiento mínimo sobre la empresa que permita a cada accionista ejercer esta triple responsabilidad: ante la

familia, ante la empresa y ante la sociedad en general donde opera y a la que sirve la empresa familiar.

### 3. Adquisición del conocimiento: formación y sabiduría

La sabiduría y el conocimiento se adquieren con formación. La formación nos proporciona criterio para ver e interpretar la realidad que comparece ante nuestra mirada y, por tanto, capacidad para discernir y elegir la mejor entre varias alternativas, pero también nos permite llegar a acuerdos, armonizar los puntos de vistas de otros accionistas y familiares. De esta forma el accionista, aunque no trabaje en la empresa familiar, se convierte en un accionista comprometido, con criterio y con capacidad para aportar, porque ejercita con responsabilidad su libertad, cifrada en conseguir mejorar la empresa familiar.

La definición del Diccionario de la Real Academia de sabiduría es muy ajustada, tiene tres acepciones: grado más alto del conocimiento, conducta prudente en la vida o en los negocios y conocimiento profundo en ciencias, letras o artes. Si vamos a algunas enciclopedias, nos encontraremos con definiciones que consideran la sabiduría como una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo. Algunas veces se toma el concepto de *sabiduría* como una forma especialmente bien desarrollada de sentido común (Enciclopedia Británica, Espasa-Calpe, Larousse, Wikipedia, etc.).

La sabiduría tiene tres dimensiones, un saber amplio y profundo sobre la vida y las ciencias en general, que lleva a intentar no tomar decisiones apresuradas que puedan poner en peligro la vida, en este caso, de la empresa, y un dominio de una técnica, de un saber hacer que exige un conocimiento basado en la experiencia o en la experimentación (ciencia). En suma, saber y conocer nos lleva a actuar –no pararse ante el posible riesgo–, pero de forma prudente, considerando la realidad tal cual es, sin engañarnos y sin engañar a los demás.

Estas características o cualidades, como se quieran llamar, se adquieren con esfuerzo. Una tarea que es tendencial, que ocupa toda la vida, porque saber y conocer no tienen límites, porque nadie lo sabe todo y ni es capaz de actualizar en cada momento y en cada circunstancia todo lo aprendido.

El accionista actúa, vive en la empresa, tiene que tomar decisiones, debe discernir con su voto entre varias alternativas y elegir la que considere mejor según las circunstancias concretas. Esas decisiones serán más cualificadas y, por ende, más beneficiosas para la empresa familiar, si, y sólo si, se sigue la mejor opción entre un abanico de alternativas. Parar acertar y elegir lo mejor y más conveniente, que quizás es lo óptimo para la empresa familiar en ese momento, en esas circunstancias, no estamos hablando de un mejor absoluto en todos los casos, en todo tiempo, sino lo conveniente aquí y ahora, es necesario conocer y saber. No conocer y saber más, sino conocer y saber mejor la empresa, las circunstancias y el entorno en el que opera.