

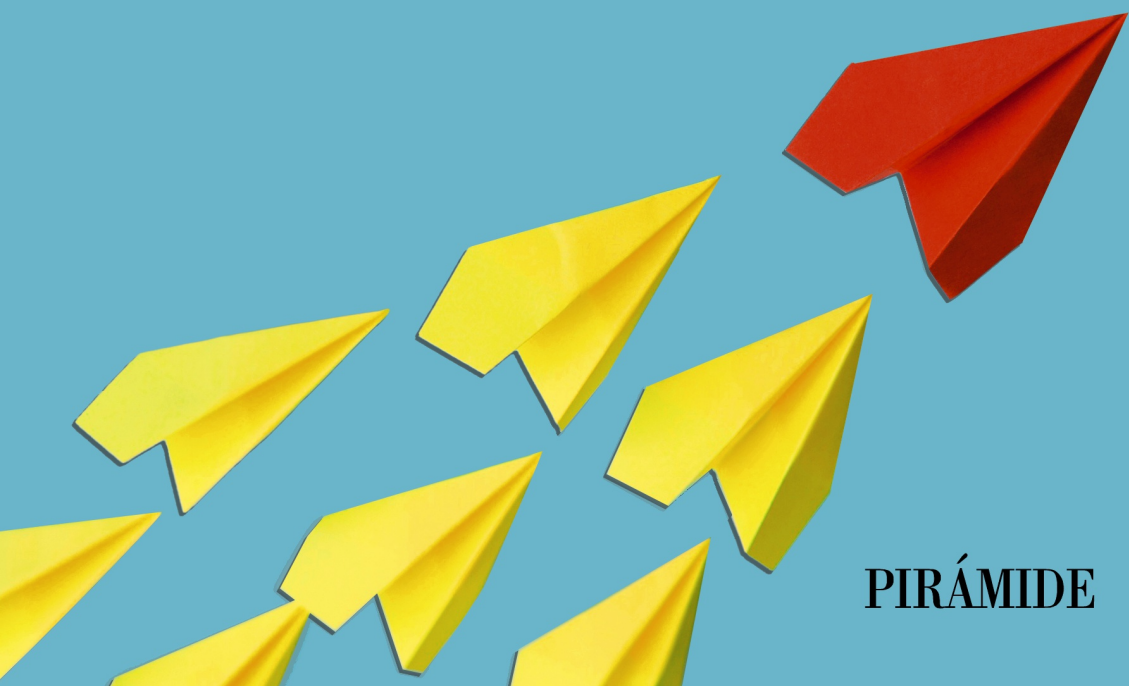
Dirección:

Myriam I. González Navarro • María del Pilar Tallón Burón

Coordinación:

Miriam Hernández Cruz • Lidia Monzón Santana

La EXCELENCIA del **EMPRESARIO** como **LÍDER** de **SERVICIO**



PIRÁMIDE

**La EXCELENCIA
del EMPRESARIO
como LÍDER
de SERVICIO**

Dirección:

Myriam I. González Navarro • María del Pilar Tallón Burón

Coordinación:

Miriam Hernández Cruz • Lidia Monzón Santana

La EXCELENCIA
del EMPRESARIO
como LÍDER
de SERVICIO

EDICIONES PIRÁMIDE

Anexo

Sucesión, funcionamiento: el Protocolo Familiar

El Protocolo de la Empresa Familiar es una herramienta cuyo objetivo primordial es regular las relaciones empresariales, económicas y profesionales entre los miembros de una familia empresaria, mediante un compromiso obtenido por consenso. Garantiza, primordialmente, la continuidad familiar en la empresa, facilitando su gobernabilidad y funcionamiento para las generaciones actuales y futuras. Otorga certeza respecto al camino a seguir y trata de equilibrar los aspectos que comprende la naturaleza estructural de este tipo de empresas: familia, empresa y propiedad. Su contenido debe ser flexible y abierto. Las pautas que en él se establecen no deben ser inmutables, sino que pueden ampliarse o modificarse en el tiempo, en función de las condiciones o contingencias del ambiente interno y externo. El modelo de Protocolo Familiar que se expone a continuación es aplicable a las pymes, ya que este tipo de empresas son en su gran mayoría de naturaleza familiar y las que más necesitan de un ordenamiento y regulación en su funcionamiento.

Modelo de Protocolo Familiar: Prefacio

Los miembros de la familia «Pérez Rico» que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa PÉREZ RICO, S. A., que fundó don Gonzalo Pérez Rico en 1979, quien hoy en día sigue dirigiendo la empresa.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene, para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial de este Protocolo Familiar es lograr que la familia y la empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad, y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la familia; atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas. La familia, libremente, determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el Protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar. Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresa de la familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento, incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la familia o de la empresa, y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo con este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

Artículo 1.º Ámbito de aplicación

A. Ámbito subjetivo

1.1. Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del grupo familiar que suscriben este documento.

1.2. Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la familia que mediante la adquisición de participaciones de la empresa se conviertan en miembros de la misma.

1.3. Los miembros del grupo familiar adoptarán las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la empresa por miembros de la familia mediante negocios jurídicos exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4. Los miembros del grupo familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5. Adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la empresa se conserve en manos de la familia.

1.6. En particular, los miembros del grupo familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad una prestación accesoria que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar, cuyo incumplimiento inhabilitará al socio para ejercer su condición social.

B. Ámbito objetivo

1.7. Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.8. Quedan también sujetos a él los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad sobre otras entidades.

1.9. Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al grupo empresarial.

Artículo 2.º Valores

A. Cultura y tradiciones

2.1. La cultura y tradiciones de la familia con relación a la empresa, iniciadas por la primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El grupo familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, pero no como un legado rico e inamovible, sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

2.2. La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta, con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

2.3. Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la empresa de la familia y los mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la empresa.

2.4. Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por la empresa, para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

2.5. En aras de conseguir que los hijos tomen contacto con la empresa familiar y conozcan sus actividades, los padres podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas.

2.6. Los miembros del grupo familiar, con la participación de la familia, editarán un texto consensuado en el que se recoja la historia narrada de la empresa y de la familia, incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la familia.

B. Unidad y consenso

2.7. Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la empresa,

admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

2.8. No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado, y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyarán incluso para quienes no las hubieran secundado.

2.9. Si las diferencias existentes en el seno del grupo familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incómoda la toma de decisiones en la empresa, y esta situación se consolidara después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el grupo familiar dedicará sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

C. Profesionalidad y solidaridad

2.10. La empresa se registrará aplicando criterios estrictamente profesionales. La familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales, y procurará que la administración y gestión de la empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo.

2.11. La empresa tomará en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

2.12. El grupo familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener esta ayuda.

D. Liderazgo y transparencia

2.13. La administración y dirección de la empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. La dirección ejecutiva de la empresa se confiará a una sola persona.

2.14. La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la empresa.

Artículo 3.º El Consejo de Familia

3.1. Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

3.2. Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: los fundadores, los cabezas de rama familiar y tres personas ajenas al grupo familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc., y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros que lo integran. Los fundadores formarán parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función. Los cabezas de rama familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la familia que elijan. Formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes, que ejercerán mientras lo disponga el cabeza de rama familiar que los hubiera designado). Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, con objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

3.3. Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia, además de los fundadores, los cabezas de rama familiar y las tres personas ajenas al grupo familiar, los miembros de la familia en quienes concurran y se mantengan las siguientes condiciones:

3.3.1. Tener cumplidos los dieciocho años de edad.

3.3.2. Poseer una licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la familia.

3.3.3. Si en alguna rama familiar no existiera cabeza o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.

3.4. Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A manera de orientación, se pueden enumerar las siguientes:

3.4.1. Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.

3.4.2. Recabar información sobre la marcha y resultados de la empresa.

3.4.3. Transmitir a la Dirección las sugerencias que formulase la familia, con la finalidad de mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

3.4.4. Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidos en el Protocolo.

3.4.5. Intervenir en la planificación de la sucesión, evaluando las distintas posibilidades que puedan darse y fijando pautas sobre los requisitos que deban darse para acceder a la misma, tomando en consideración las decisiones de cada aspirante al respecto.

3.4.6. Supervisar y proponer la realización de prácticas laborales dentro del grupo por parte de la familia o sus descendientes.

3.4.7. Establecer una metodología de resolución de conflictos, basada en la negociación, la mediación o el arbitraje.

3.5. El presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un presidente, quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia, que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de presidente quien sea primer ejecutivo o presidente de la empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la presidencia, ejercerá de presidente, durante un período de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como presidente anteriormente. Transcurrido dicho período, el presidente cesará y quedará nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

3.6. El secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3 a un secretario de entre sus miembros, quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mis-

mo por el Consejo de Familia, que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de secretario quien sea primer ejecutivo o presidente de la empresa o presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo, se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 3.5.

3.7. **Funcionamiento.** El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando lo convoque el presidente o lo soliciten al menos dos de sus miembros. La convocatoria será cursada por su presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar. El presidente deberá sufragar con cargo a la empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

3.8. **Representación.** Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Solo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

3.9. **Debates.** El debate de las reuniones estará dirigido por el presidente, quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo.

3.10. **Votaciones y adopción de acuerdos.** Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El presidente ostentará un voto en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el presidente o dos miembros del Consejo podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

3.11. **Representación y ejecución de acuerdos.** El presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia, siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

Artículo 4.º Comité de Nombramientos

4.1. Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

4.2. Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la familia, designadas por el Consejo de Familia. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la familia.

4.3. Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión, salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

Artículo 5.º Condiciones de acceso y trabajo

5.1. Acceso. Como principio general, se establece que los miembros de la familia pueden ocupar puestos de trabajo en la empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

5.2. Prudencia. No obstante lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la familia trabajando en la empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

5.3. Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la empresa.

5.4. Condiciones de acceso. Para que un miembro de la familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

5.4.1. Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.

5.4.2. Antes de solicitar un puesto de trabajo en la empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la misma.

5.4.3. Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera, preferentemente la inglesa.

5.4.4. Los miembros de la familia podrán solicitar un trabajo en la empresa, aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios para el desarrollo de la misma.

5.4.5. Su incorporación deberá ser aprobada por el Consejo de Familia.

5.4.6. Para evitar tensiones entre las ramas familiares, y salvo cuando existan circunstancias del todo comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las ramas, procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

5.5. Prácticas. Los miembros de la familia menores de 21 años podrán hacer prácticas laborables en la empresa conforme a las pautas y normas que se establezcan, y siempre que el comportamiento y cualidades de los que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

5.6. Deberes éticos. Los miembros de la familia que se incorporen laboralmente a la empresa ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la familia.

5.7. Retribución. Los miembros de la familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables, y que se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Artículo 6.º Principios generales

6.1. La política económica del grupo familiar con relación a la empresa se rige por los siguientes principios generales:

6.1.1. La empresa debe retribuir anualmente el capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

6.1.2. La subsistencia económica del grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

6.1.3. El grupo familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la empresa, impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

6.1.4. Ningún miembro del grupo familiar será obligado a mantener su participación en la empresa contra su voluntad.

6.1.5. Los miembros del grupo familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

6.1.6. Cada año se efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectados al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los auditores de la empresa familiar, y su resultado se pondrá a disposición de todos los miembros del grupo familiar.

Artículo 7.º Enajenación de participaciones sociales

7.1. Derecho preferente de adquisición. Los miembros del grupo familiar tendrán un derecho preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la rama familiar cuyo integrante deseara vender la participación o parte de la misma; luego será la propia empresa la que gozará del derecho preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del grupo familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

7.2. Derecho de salida conjunta. Cuando ni la empresa ni los miembros del grupo familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del grupo familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participacio-

nes, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

7.3. Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del grupo familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

Artículo 8.º Concesión de garantías y préstamos

8.1. Aavales y garantías. Los miembros del grupo familiar desaconsejan vivamente el otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros, siempre que no vengan obligadas por las leyes. Con mayor razón, resulta absolutamente desaconsejada la prestación de aavales a favor de terceras personas.

8.2. Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Artículo 9.º Directivos y empleados

9.1. Respeto. Todos los miembros del grupo familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso de la empresa. Constituye un firme compromiso del grupo familiar el establecimiento, en la empresa, de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

9.2. Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo ineludible de la empresa, como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continua mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el grupo familiar poten-

ciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

9.3. Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de la plantilla ni entre estos y la empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados por las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la empresa, sin discriminaciones de ningún tipo, y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 10.º Adhesiones al Protocolo

10.1. Los miembros del grupo familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes este Protocolo, cuando estos lleguen a su mayoría de edad, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del grupo familiar contribuirá a cohesionar la familia con la empresa¹.

En Madrid, a 4 de abril de 2009.

Firmantes²

¹ Modelo protocolo © Thomson Reuters.

² Este es un modelo de Protocolo Familiar que tiene un contenido básico para regular el comportamiento de una empresa familiar en los principales aspectos que le atañen. No obstante, según la naturaleza, tamaño y composición de la empresa que lo aplique, su contenido puede ajustarse a los objetivos y necesidades que les sean propios. Es un esquema que provee información a tener en cuenta para contar con normas que permitan una evolución saludable de una empresa familiar, de manera tal de no verse entorpecida en su funcionamiento por problemas o conflictos que atenten contra su supervivencia. Es un contrato cuya observancia garantiza a los miembros del grupo familiar un comportamiento empresarial acorde con sus propósitos de desarrollo y crecimiento.

COLECCIÓN «EMPRESA Y GESTIÓN»

Director: Miguel Santesmases

Diseño de cubierta: Anaí Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

Ediciones Pirámide se compromete con el medio ambiente reduciendo la huella de carbono de sus libros.



© Myriam I. González Navarro (dir.)
María del Pilar Tallón Burón (dir.)
Miriam Hernandez Cruz (coord.)
Lidia Monzón Santana (coord.)

© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2024
Valentín Beato, 21. 28037 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
Depósito legal: M. 12.742-2024
ISBN: 978-84-368-4973-8
Printed in Spain

Relación de autores y entrevistados

Belén Arcones Tejedor

Miguel Ángel Ariño Martín

Leopoldo Arnaiz Eguren

Fernando Arnaiz Ramos

Juan José Azcárate

Marola Balmes

Miguel Ángel Barco García

José María Cervera Lucini

Carlos Díez Ruza

Jorge Fernández Pérez

Marta Freire Úbeda

Paloma Fuentes González

Honorio González Blancas

Gaspar González Jurado-Gutiérrez

Myriam Isabel González Navarro

Pablo Gutiérrez-Ravé Villalón

Roque de las Heras Miguel

Miriam Hernández Cruz

Julio de la Iglesia García

Inés Juste

Nuria Lasheras Mayoral

Carmen Lence

Pablo Maella Cerrillo

Beth Marmolejos

Araceli Martín-Navarro

Relación de autores y entrevistados

Lidia Esther Monzón Santana	Carolina Ramírez Morón
Enrique de Mora Pérez	Héctor Robles Díez
Francisco Morillo Vera	Javier Rodríguez Molowny
Pepa Muñoz Muñoz	Juanma Romero
Begoña Pabón Cuadrado	Ninoska Sánchez Alonso
Ricardo Palomo Zurdo	Marina Sánchez Layos
Ana Pedroche Sánchez	Rosa Siles Moreno
Sylvia Pérez Díaz	Verónica Isabel Sosa Cordova
Loida Primo Albert	M. ^a Pilar Tallón Burón
Cipri Quintas	Virginia Terceros

Índice

Prólogos	13
Introducción. <i>Por qué este libro</i>	23

BLOQUE 1

Misión del empresario. ¿Para qué? La búsqueda del propósito

1. Myriam Isabel González Navarro. <i>Liderar el cambio siendo un líder de servicio</i>	29
2. Héctor Robles Díez. <i>Cultura empresarial, valores y misión</i>	41
3. Pablo Maella Cerrillo. <i>Autoliderazgo: las claves del desarrollo profesional y personal</i>	51
4. Ricardo Palomo Zurdo. <i>La educación para la empresa y la empresa en la educación</i>	61
5. M.^a Pilar Tallón Burón. <i>La empresa familiar: columna vertebral de la economía y corazón de la sociedad</i>	75

BLOQUE 2

Visión empresarial. ¿El cómo? La gestión empresarial

6. Julio de la Iglesia García. <i>Gestión del miedo en la empresa</i>	85
--	----

7.	Honorio González Blancas. <i>Construye tu red de contactos</i>	97
8.	Loida Primo Albert. <i>El método EINCOA. La herramienta para los líderes del cambio</i>	105
9.	Francisco Morillo Vera. <i>Cómo liderar equipos financieros en épocas de transformación</i>	115
10.	Enrique de Mora Pérez. <i>Liderazgo, venta y persuasión</i>	121
11.	Javier Rodríguez Molowny. <i>Tecnología y liderazgo</i>	133
12.	Lidia Esther Monzón Santana. <i>Liderazgo de cooperación para el siglo XXI.</i>	145
13.	Verónica Isabel Sosa Cordova. <i>La importancia de las conexiones emocionalmente inteligentes y su proyección empresarial</i>	153
14.	Sylvia Pérez Díaz. <i>Lidera la gestión de tus equipos</i>	161
15.	Araceli Martín-Navarro. <i>Sé proactivo, pon en marcha tus proyectos</i>	171
16.	Paloma Fuentes González. <i>Salud y felicidad en tu empresa</i>	181
17.	Gaspar González Jurado-Gutiérrez. <i>El secreto mejor guardado de tu éxito empresarial: las reclamaciones</i>	195
18.	Ninoska Sánchez Alonso. <i>Liderazgo de servicio en la expatriación</i>	207

BLOQUE 3

Habilidades y herramientas necesarias para liderar

19.	Begoña Pabón Cuadrado. <i>El líder emocionalmente inteligente y socialmente consciente</i>	217
20.	Miguel Ángel Ariño Martín. <i>La toma de decisiones directivas</i>	229
21.	Jorge Fernández Pérez. <i>Liderando para hacer realidad la estrategia</i>	241
22.	Nuria Lasheras Mayoral. <i>La gestión positiva de tus conflictos en la empresa</i>	247
23.	Fernando Arnaiz Ramos. <i>La comunicación empresarial del siglo XXI</i>	257

24.	Miguel Ángel Barco García. <i>La comunicación es una de las mejores inversiones que puede hacer un empresario</i>	265
25.	Marta Freire Úbeda. <i>Habilidades y herramientas necesarias para liderar. La comunicación en la empresa (comunicación interna)</i>	275
26.	Héctor Robles Díez. <i>Creatividad e innovación</i>	283
27.	Carolina Ramírez Morón. <i>El arte de elegir a los mejores</i>	293
28.	Miriam Hernández Cruz. <i>Un cambio de mirada en la búsqueda de talento</i>	301
29.	Ana Pedroche Sánchez. <i>¿Por qué los empresarios que apuestan por el liderazgo de servicio consiguen un mejor posicionamiento y más sostenible?</i>	309

BLOQUE 4

Entrevistas sobre experiencias empresariales

30.	Leopoldo Arnaiz Eguren	319
31.	Roque de las Heras Miguel	323
32.	José María Cervera Lucini	329
33.	Cipri Quintas	333
34.	Marola Balmes	337
35.	Inés Juste	341
36.	Pepa Muñoz Muñoz	345
37.	Juan José Azcárate	347
38.	Marina Sánchez Layos	351
39.	Rosa Siles Moreno	355
40.	Carmen Lence	361
41.	Carlos Díez Ruza	367

42. Juanma Romero	371
43. Pablo Gutiérrez-Ravé Villalón	375
44. Beth Marmolejos	379
45. Virginia Terceros	383
46. Belén Arcones Tejedor	387

PRÓLOGO

BISILA BOKOKO

Querido lector: tienes una joya en tus manos, seas o no empresario, vas a sacarle provecho a la lectura de este libro.

Tuve la fortuna de conocer a Myriam Gonzalez en un evento en Gran Canarias hace tres años y hubo una conexión inmediata.

Escuché su intervención en un panel y cuando habló del liderazgo de servicio produjo una gran impresión en mí. Se trata de un liderazgo con el que me identifiqué de inmediato y admiré cómo fue capaz de expresarlo de una manera tan articulada y sencilla.

Después de estos años en los cuales nos hemos ido viendo con asiduidad y se ha desarrollado una bonita amistad no me ha sorprendido tener este libro tan brillante en las manos, de hecho lo esperaba y he disfrutado de cada capítulo y con cada uno de los autores de los cuales he podido aprender muchísimas cosas que podré implantar en mi día a día como empresaria.

En el dinámico y competitivo mundo empresarial del siglo XXI, el concepto de liderazgo ha evolucionado para adaptarse a las crecientes demandas de sostenibilidad, responsabilidad y bienestar humano. El liderazgo de servicio emerge como una respuesta a esta evolución, redefiniendo la esencia misma del liderazgo al colocar el servicio a los demás en el corazón de todas las acciones y decisiones empresariales.

El liderazgo de servicio se distingue por su enfoque en el desarrollo y el bienestar de los empleados, los clientes y la comunidad en general. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en el poder y el control que ya quedan totalmente desfasados, el liderazgo de servicio se fundamenta en la humildad, la empatía y el compromiso genuino con el crecimiento y éxito de los demás.

Los líderes de servicio se ven a sí mismos como facilitadores y mentores, dedicados a empoderar a sus equipos, fomentar un ambiente de colaboración y cultivar un sentido de propósito compartido tal y como nos confirma este libro.

En un entorno donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, el liderazgo de servicio proporciona una base sólida para construir organizaciones resilientes y orientadas al futuro. Al priorizar las necesidades de su equipo y comunidad, los líderes de servicio crean un entorno donde la creatividad y la motivación florecen, impulsando así el éxito sostenible a largo plazo. Este enfoque no solo mejora la moral y la productividad interna, sino que también fortalece la reputación y la lealtad hacia la empresa en el mercado.

El liderazgo de servicio es más que una estrategia, es un compromiso profundo con la ética y la integridad. Asimismo, implica tomar decisiones que, aunque puedan no ser las más fáciles o rentables a corto plazo, son las correctas para el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible. Este tipo de liderazgo tiene el poder de transformar no solo las organizaciones, sino también las comunidades y las sociedades en las que operan y, yo añadiría, la visión del mundo tal y como lo vemos ahora.

Como empresarios, a medida que navegamos por un futuro lleno de incertidumbres y desafíos, adoptar los principios del liderazgo de servicio no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad para construir un mundo empresarial más justo, humano y sostenible.

Animo a todas las personas que quieren marcar la diferencia en el mundo empresarial a leer este libro, ya que es una guía con la mirada de diferentes expertos en la materia que nos invitan a través de sus experiencias a adoptar el liderazgo de servicio no solo para mejorar el satisfacción y el desempeño de los empleados, sino que para fortalecer la posición de la empresa en el mercado, impulsar la innovación y garantizar una operación más sostenible y responsable.

Es un libro que se lee rápidamente, al ser ameno y estar tan bien estructurado, no es una lectura de una vez, reitero, es una guía, un mapa que modela nuestro liderazgo para crear una semilla que crezca fuerte y dejar una huella profunda en el mundo y en las personas que nos rodean.

PRÓLOGO

IÑIGO SAGARDOY DE SIMÓN

A pesar de lo que pudiera indicar su título, este no es un libro solo sobre liderazgo. Tampoco lo es sobre el ámbito empresarial en exclusiva. Lo que sí tiene es mucho de excelencia, como se afirma en su portada.

Por ello, quiero en primer lugar felicitar a las dos directoras de este «excelente» libro, Myriam González y María Pilar Tallón, por haber conseguido aglutinar a un elenco extraordinario de autores que, desde diversas perspectivas, aportan una visión clara, pero de conjunto, de lo que debe entenderse por «liderazgo empresarial de excelencia».

El liderazgo es uno de esos temas que siempre fascinan. En primer término, porque cualquier persona que se precie de seguir creciendo, evolucionando y progresando en su vida personal y profesional, pretende llegar de alguna manera a ser un «pequeño» o «gran» líder en cualquiera de sus aspectos vitales. El deseo de mejora, salvo en raras ocasiones, siempre está presente en la condición humana, bien sea por satisfacción propia, bien sea por la ayuda necesaria a otros, o por una combinación de ambos. Pero no solo eso.

Ese deseo íntimo de superación personal siempre está conectado con ejemplos de los cuales hemos aprendido para cumplir con ese objetivo. Desde pequeños, con nuestros «líderes» de cuentos, aventuras, historias... reales o ficticios. Incluso padres, hermanos y amigos a los cuales veneramos. Prosperamos en nuestra vida y vamos descubriendo otro tipo de líderes de índole histórica, espiritual, artística, literaria, musical, profesional, etc., que tocan de una manera o de otra nuestro corazón y, por qué no decirlo, nuestro anhelo de imitación. Y así vamos acumulando en nuestra edad más avanzada otros ejemplos de liderazgo que en ocasiones sustituyen a los del

pasado, pero, en otras muchas, complementan a los que hemos conocido y respetado. Como se ve, siempre hemos tenido, más o menos presente, un acompañante real o ficticio, actual o remoto que nos ha hecho vibrar, emocionar, empatizar o ambicionar. Como señala Arieu *«el líder es la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño»*.

Existen infinidad de estudios e investigaciones sobre líderes y liderazgos a lo largo de la historia, comenzando por los antiguos filósofos griegos. No hay más que recordar el *«conócete a ti mismo»* de Tales de Mileto, el *«descubre a las personas»* de Pitágoras o el *«protege tus valores»* de Aristóteles. En estos pensamientos, y en los que los siguieron, se aportan diferentes visiones y análisis valiosos que sirven para teorizar (y poner en práctica) las distintas habilidades y cualidades para ser un líder y ejercer liderazgo en un ámbito concreto (probablemente un líder no lo es en todos los ámbitos de su vida personal y profesional). Este libro se suma a estos estudios dando una aportación sobre estilos de liderazgo tremendamente original y detallada, con un enfoque del mundo empresarial. Además, se exponen entrevistas con líderes «reales» que son muy conocidos y admirados en nuestro país. La teoría se lleva a la práctica.

A mi modo de ver, y por lo que he podido leer y estudiar sobre este tema, aun a riesgo de pecar en un cierto reduccionismo, me quedo con cuatro condiciones que definen a un buen líder y que también aparecen reflejadas en esta obra colectiva. En primer término, la humanidad. El buen líder conecta con las personas que le acompañan o siguen y, para ello, necesita ser «humano», empático, comprensivo... En segundo lugar, la valentía. El hombre o la mujer es admirado porque en un momento de su vida ha sabido arriesgar, innovar, hacer algo distinto que sus coetáneos o coetáneas. Tercero, el líder es virtuoso, digno, ejemplo en algo que resalta sobre los demás. Y, finalmente, el líder es trabajador, inteligente y constante en una faceta de su vida. De esto último no me cabe ninguna duda. Todavía no he conocido a ningún líder perezoso o descuidado.

Para finalizar este breve prólogo me gustaría concluir que no comparto la aseveración actual, que se escucha a menudo, de que ya no tenemos grandes líderes entre nosotros. Basta con parar un momento, mirar alrededor, en nuestro mundo más cercano o lejano, y seguiremos encontrando grandes campeones a los que admirar y seguir. A lo mejor no son públicamente conocidos, pero aparecen en nuestro día a día y generan más impacto que una persona mediática o históricamente relevante. Y, como no, les tenemos

que estar agradecidos porque nuestra mejora personal se debe en gran parte a ese aprendizaje.

Y hablando de aprender, estoy convencido que el lector que tiene entre sus manos este libro va a extraer lecciones tremendamente útiles del mismo. Enhorabuena de nuevo a sus autores, directoras y coordinadoras.

PRÓLOGO

NUNCA RENUNCIEMOS A CREAR EMPRESAS «CON ALMA»

YEIDY RAMÍREZ¹

Hay decisiones que, como empresarias, trascienden con mucho la parte material de nuestro negocio. Y probablemente son mucho más relevantes y tienen muchas más repercusiones en el funcionamiento de nuestras compañías. Son aquellas vinculadas con la responsabilidad y con la ética (incluso con los valores), y que corren, por consiguiente, al margen de la cuenta de resultados.

Este es el contexto en el que entiendo que debe enmarcarse el «liderazgo de servicio», y así veo que queda reflejado en las magníficas páginas de este volumen que resulta tremendamente enriquecedor: no solo para directivos o profesionales autónomos sino para el público en general, para todo aquel que aspira a acercarse a los retos que hoy afronta, en todas sus dimensiones, el mundo de la empresa.

No hay firma que opere en el mercado, independientemente del sector productivo, para la que no se haya convertido en un desafío la responsabilidad social corporativa. Y me atrevo a decir que no hay un líder, independientemente de su estilo (puede haber, en realidad, tantos como personas), que no se centre cada día más, en el mundo en que nos ha tocado vivir, en capacitar y apoyar a los demás, en lugar de buscar principalmente cotas de poder omniabarcantes o el control personal de todos los espacios a su alcance.

Tal vez no somos enteramente conscientes de ello, pero en nuestro quehacer cotidiano, si nos detenemos a reflexionar, vemos que solo volcándo-

¹ CEO de DEXTER Global Finance.

nos sobre las necesidades de los miembros de nuestro equipo somos capaces de crear un entorno en el que el conjunto puede prosperar, crecer y, en última instancia, contribuir al éxito general, en el medio y el largo plazo, de la organización.

Comparto otra de las ideas que recorren transversalmente estas páginas, que vienen y van, que aparecen incluso de perfil. Y la comparto porque es una de las máximas que he intentado aplicar invariablemente desde hace más de veinte años: *las empresas han de tener alma*. No entendida esta simplemente como personalidad, sino como carácter rabiosamente humano. Porque incluso quienes, como en mi experiencia (en el mundo financiero) hacemos constantemente enormes inversiones en nuevas tecnologías, y ahora en programas de inteligencia artificial y big data, no podemos olvidar que *las empresas las hacen las personas*.

Hay otro aspecto que queda ligado igualmente al «liderazgo de servicio» y que aflora de frente en este espléndido volumen. El «líder servidor» se ocupa y se preocupa de la salud mental de los suyos, hace hincapié en procesos de cooperación, de colaboración, asociativos... y pone el foco y en lo alto el propio bienestar emocional de quienes integran su plantilla.

No, por supuesto que no creo que esta actitud se tome (al menos desde luego en mi caso) porque redundaría en un mejor rendimiento y en una mayor productividad de la organización (cosa por cierto que sucede). Se trata de algo que tiene que nacer del interior, que tiene que estar en la inclinación, en la vocación, en el *ser* que tiene la responsabilidad de guiar el proyecto de terceros y, por tanto, en cierto modo el deber de que estos se sientan valorados, apoyados y animados a desarrollarse en todas sus facetas profesionales.

Nunca podemos perder de vista el objetivo innegociable de cualquier empresa: el ánimo de lucro, la presentación de un balance siempre en números verdes, nunca en números rojos. Pero no podemos omitir, incluso en un mercado general cada día más competitivo, más interconectado, que los valores nos hacen más fuertes: la creación de una cultura de confianza, de compromiso, puede hacer a las empresas imbatibles. Y siempre he tenido la íntima convicción de que esos valores se reflejan en una firma en su doble dimensión: *intramuros*, en el propio ambiente de trabajo, y *extramuros*, proyectándose ampliamente sobre la sociedad y dejando huella.

También esa es una reflexión que está muy viva en las voces tan calificadas que con su testimonio forman parte de esta obra: la empresa está cada día más mirada; su prestigio y su reputación juegan un papel esencial

para entender su crecimiento y, por ende, el líder ha de estar, más y más, a la altura.

Nunca me he considerado en posición, probablemente por una cuestión de carácter personal, de dar lecciones a mis semejantes. Pero sí creo modestamente que hay tendencias que siempre podemos y debemos mejorar: una escucha más activa a los demás, una actitud más empática en términos de perspectivas (y hasta de sentimientos), un enfoque de gestión más horizontal y, desde luego, una determinación para crear vínculos y conexiones más fuertes entre las personas que de nosotros dependen.

Nunca renunciemos a crear empresas *con alma*, y nunca pasemos por alto que, en general en la vida, por muy importante y valioso que sea un jugador, ninguno llega a ser tan bueno como todo un equipo compacto, unido... y altamente motivado.

INTRODUCCIÓN
MYRIAM ISABEL GONZÁLEZ NAVARRO
Por qué este libro

La figura del empresario o empresaria necesita ser valorada por nuestra sociedad. Para ello es imprescindible dar a conocer lo que significa ser empresario, una profesión difícil que no todo el mundo se atreve a desempeñar. Al empresario o empresaria en muchas ocasiones se le ataca (generalizando, poniendo en entredicho su honestidad), acusaciones que resultan muy graves, sobre todo cuando son vertidas por representantes públicos, pero también hay que tener en cuenta que el mal comportamiento de algunos afecta a todos, siendo importante que cada uno de nosotros seamos conscientes y nos hagamos responsables del impacto que tiene nuestro buen o mal hacer en la percepción que los ciudadanos tienen de nosotros, que es en realidad la *marca empresario o marca empresaria*.

Con este libro queremos poner en valor al empresario o empresaria como líder de servicio. Para conseguir esa marca de excelencia es imprescindible el compromiso de cada uno de nosotros y de nuestras empresas con comportamientos ejemplares, para ser capaces de lograr la confianza, la autoridad y la influencia positiva en la sociedad. Por otra parte, es importante visibilizar el servicio a la sociedad que cada uno de nosotros y nuestras compañías prestamos en el día a día, poniendo el foco en dirigir nuestras actuaciones a cumplir nuestro propósito personal o la misión empresarial, que va más allá del beneficio económico, que en muchas ocasiones es la información que les llega a los ciudadanos por los medios de comunicación y que genera esa visión negativa que algunos perciben de los empresarios o empresarias.

Trabajar diariamente por la excelencia tanto personal como empresarial debe ser uno de nuestros retos.

El libro nos da las pautas a seguir para lograr convertirnos en líderes de servicio. Todos podemos liderar, pero tenemos que comprometernos con ello y ser conscientes de que cualquiera de nosotros tiene la capacidad de influir positivamente en mucha gente. En nuestro día a día nos relacionamos con nuestros trabajadores, clientes, proveedores... De lo que digan cada una de estas personas en sus empresas y en sus familias acerca de nosotros dependerá nuestra *marca personal*, pero también la *marca empresario* o *marca empresaria*.

Es cierto que lo que digan los medios acerca de nosotros tiene una gran repercusión en la percepción que la sociedad tiene del empresario, pero el impacto más importante es la huella que cada uno de nosotros seamos capaces de dejar en el corazón de cada una de las personas con las que nos relacionamos a diario.

Una de las principales ventajas del líder de servicio es la confianza y autoridad que genera. Es algo que nos puede facilitar enormemente nuestra vida.

En el libro se describen los valores, habilidades blandas y herramientas que se necesitan para construir y renovar las empresas, para hacerlas más humanas, sostenibles y conscientes, y que además mejoren la calidad de vida de las personas.

La empresa es la columna vertebral de la sociedad, la palanca de cambio y la riqueza de un país, por lo que hay que ayudar a su mejora e impulsarla para progresar como sociedad, crear empleo y mantener el estado de bienestar. Este es el propósito del proyecto que comienza con esta obra colectiva en la que participan diversos autores, todos líderes de servicio que, a través de conocimientos, experiencias personales y profesionales, aportan su granito de arena en pro de la empresa consciente, sostenible y asentada en el liderazgo de servicio.

Quiero dar las gracias a todas y cada una de las personas que han hecho posible este libro, a la Editorial Pirámide, que desde el primer momento apoyó el proyecto, y en especial a su editora Paula Vázquez Maícas.

Gracias a Pilar Tallón Burón, codirectora, y a las coordinadoras, Miriam Hernández Cruz y Lidia Monzón Santana, y especialmente a los coautores, que con su excelente profesionalidad han hecho posible la redacción de la parte técnica del libro, y a todos y cada uno de los empresarios o empresarias que han querido participar en las entrevistas y generosamente nos han dado su visión y experiencia como empresarios o empresarias.

Espero que este libro os inspire y os impulse al compromiso personal con el liderazgo de servicio y que, entre todos, logremos un cambio en la sociedad que permita visibilizar al empresario o empresaria como líder de servicio.

Myriam Isabel González Navarro

Codirectora. Head of Institucional Relations, Trevent Hedge Fund. Socia fundadora de Barberán&González Abogados.

BLOQUE 1

MISIÓN DEL EMPRESARIO.

**¿PARA QUÉ? LA BÚSQUEDA DEL
PROPÓSITO**

CAPÍTULO 1

MYRIAM ISABEL GONZÁLEZ NAVARRO¹

Liderar el cambio siendo un líder de servicio

«Serví con lealtad y honestidad a cuantas personas requirieron mis servicios, lo que nos proporcionó amistades que hoy aún perduran.»

LUIS GONZÁLEZ MORALES

El mundo está viviendo un momento de incertidumbre que nos obliga a las empresas y a las personas a adaptarnos con rapidez a nuevos contextos políticos, económicos y tecnológicos, y a nuevas formas de trabajo que requieren un tipo de liderazgo diferente al que estábamos acostumbrados.

La única constante del entorno empresarial en el que nos movemos es el cambio, acelerado por las nuevas tecnologías, lo que influye en la forma en la que nos relacionamos. Las nuevas generaciones es difícil que levanten un móvil para hablar con alguien, pudiendo estar uno al lado del otro y estarse «whatsapeando». Todo lo resuelven con un clic y suelen preferir teletrabajar, porque les da más libertad y pueden estar trabajando desde cualquier lugar. Pero también nos encontramos en un momento en el que las enfermedades mentales, principalmente el estrés, la ansiedad, la depresión o el síndrome del trabajador quemado, han desembarcado en nuestras empresas. Actualmente no se habla de otra cosa que de la implementación de la inteligencia artificial en cualquier área y las consecuencias que esta puede tener. ¿Quién no se ha descargado ya ChatGPT?

¹ <https://www.linkedin.com/in/myriam-gonzalez-navarro/>

A todos nos surgen dudas, miedos, inseguridades, pero por otra parte se nos abre un mundo de oportunidades que los empresarios tenemos que captar para ser los primeros en aprovecharlas y comercializarlas. Todo ello a un ritmo trepidante, en un mundo globalizado donde la competencia puede aparecer en cualquier momento.

Vivir en este entorno nos obliga a estar constantemente en alerta, por la incertidumbre y tener que buscar pilares de seguridad, como por ejemplo:

1. En el entorno personal: autoconocimiento (valores personales, propósito, habilidades blandas, talento, etc.).
2. En el entorno profesional: claridad en los valores, en la misión de la compañía, en la comunicación y compromiso personal con el liderazgo de servicio.
3. Coherencia entre los valores personales y de la compañía.
4. Coherencia entre la misión y el propósito personal.
5. Seguridad en el proceso de toma de decisiones, las cuales debemos sustentar en los valores y la misión de la compañía. Ello ayuda a que disminuya el miedo a equivocarnos y que sea más fácil asumir la responsabilidad de la decisión.

En este contexto, el talento de las compañías también tiene que adaptarse al cambio y estar dispuesto a asumirlo.

Los principales factores de resistencia al cambio están relacionados con las personas, pudiendo destacar:

1. Problemas de comunicación del porqué de los cambios, del para qué y del modo de llevarlos a cabo.
2. Desmotivación del talento (problemas con el estrés, ansiedad, síndrome del trabajador quemado, etc.). No detectarla, y por tanto darle solución, puede paralizar u obstaculizar el cambio.
3. Preferencia por el pasado. Cuando hay que adaptarse a una nueva situación o herramienta de trabajo siempre hay personas que les supone tal esfuerzo que retrasan la introducción de lo nuevo.
4. Bloqueos y luchas políticas internas.
5. Uso alto de recursos.

En conclusión, viviendo en este entorno que nos obliga al cambio de forma rápida, ¿qué es lo que necesitamos para poder combatir la incerti-

