

# **DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIAL**

## **REFLEXIONES**



**Licenciado Ernesto Gómez Ibarra de La Mora**





# **DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIAL REFLEXIONES**

**Licenciado Ernesto Gómez Ibarra de La Mora**

Título	<b>DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIAL REFLEXIONES</b>
Autor	LICENCIADO ERNESTO GÓMEZ IBARRA DE LA MORA
Diseño de portada	MARÍA DE LOS ÁNGELES BÓRQUEZ DE GÓMEZ IBARRA
Impresión	<p>IMPRE-JAL S. A. DE C. V.</p> <p>NICOLÁS ROMERO 518 C. P. 44290</p> <p>TELÉFONO (33) 3826 9595 (CON 10 LÍNEAS)</p> <p>GUADALAJARA, JALISCO</p> <p>IMPRESO EN MÉXICO - PRINTED IN MÉXICO</p> <p>EDICIONES DE IMPRE-JAL</p> <p>ISBN: 978-607-8039-80-7</p> <p>EDICIÓN FUERA DE COMERCIO</p>

# Contenido

<b>Agradecimientos</b>	13
<b>Prólogo</b>	17
<b>Introducción</b>	25
<b>I. Principales factores de éxito de las empresas familiares</b>	
<i>Familia sana, empresa sana: un futuro seguro</i>	39
<i>Factores de atención en toda empresa familiar</i>	43
<i>La familia, ámbito de interacciones complejas</i>	45
<i>La empresa como escenario base de profesionalización</i>	50
<i>El negocio familiar como punto de encuentro entre emprendedores</i>	56
<b>II. Una visión histórica</b>	65
<i>Estudio y estadística</i>	66
<i>Factores de los que depende la continuidad</i>	69
<b>III. El proceso vital de la empresa</b>	
<i>Etapas del desarrollo de la empresa</i>	83
Características de la empresa en la etapa de arranque	86
Características de la empresa en la etapa de expansión/formalización	86
La empresa madura	88
<i>Dimensión evolutiva de la empresa</i>	92
Construcción de un modelo evolutivo	93
<i>Cultura organizativa</i>	94
Estructuras organizativas	95
<b>IV. Tipos clásicos de la empresa familiar</b>	
<i>La empresa de la primera generación</i>	99
Los fundadores y la experiencia emprendedora	99
Factores que conducen a la fundación de una empresa	101
Transformación de la nueva empresa en empresa familiar	102
Propietario controlador, familia de negocios, empresa en la etapa de arranque	105
<i>La empresa que pertenece a una sociedad de hermanos</i>	
La empresa familiar que crece y cambia	105

Relaciones entre los hermanos .....	108
Etapas de formalización en la sociedad de hermanos .....	108
Retos estratégicos .....	110
<b>La empresa familiar multigeneracional</b> .....	112
Cuestiones relativas a las familias .....	115
Recursos relacionados con el liderazgo .....	117
Recursos de capital .....	119
<b>La diversidad de las sucesiones: sueños y retos</b> .....	122
La transición a una sociedad de hermanos .....	126
La transición a un consorcio de primos .....	128
Los herederos y su lucha por la identidad .....	129
Descubrirse a sí mismo .....	129
Casados con la empresa... y uno con otro: los dos mundos de los matrimonios empresarios .....	133
<b>V. Los pormenores de una empresa familiar</b>	
<b>El poder de la empresa familiar</b> .....	137
Elenco de personajes de una empresa familiar .....	138
La convergencia entre la familia y la empresa .....	139
La problemática de la empresa familiar .....	145
<b>La empresa familiar como un sistema</b> .....	149
El modelo de los tres círculos .....	149
El modelo de los cinco círculos .....	154
<b>Problemas específicos</b> .....	159
Un asunto de gestión .....	171
Remuneración en la empresa familiar .....	175
<b>VI. Administración de la empresa familiar</b> .....	183
<b>Juntas de los accionistas y consejos de administración</b> .....	184
Juntas de los accionistas .....	185
Consejos de administración .....	186
<b>El consejo de familia y el plan de la familia</b> .....	200
El consejo de familia .....	200

El plan de la familia .....	209
<b><i>Equipo de desarrollo gerencial y plan estratégico</i></b>	
Desarrollo gerencial .....	212
Planeación estratégica .....	213
Estrategias de la empresa, según la fase del ciclo de vida de sus productos.....	217
<b>VII. Algunos retos primordiales de las empresas</b> .....	221
<b><i>Reto familia</i></b> .....	223
<b><i>Reto empresa</i></b> .....	225
<b><i>Reto estrategia</i></b> .....	226
<b><i>Reto finanzas</i></b> .....	227
<b><i>Reto gobierno</i></b> .....	228
<b><i>Reto sucesión</i></b> .....	229
<b><i>Reto patrimonio</i></b> .....	230
<b><i>Un reto más: ¿crecer o no crecer?</i></b> .....	230
Manteniendo el tamaño correcto .....	231
Las presiones para crecer .....	231
Ventajas del crecimiento .....	232
Quién y cómo debe tomar la decisión .....	233
Para qué crecer .....	233
La decisión de no crecer .....	234
<b><i>Resultados de la encuesta de empresas familiares en México</i></b> .....	234
<b>VIII. La sucesión</b> .....	241
<b><i>El proceso de sucesión</i></b> .....	247
Los primeros años, preparación para la sucesión .....	250
Principios básicos .....	251
Pautas para el proceso de sucesión .....	255
Dictar normas y establecer condiciones .....	256
Controlar los tres grandes .....	257
Cuando el hijo simplemente no sirve .....	257
Desprendiéndose: cuándo, cómo y cuánto .....	258



No brinde consejos a menos que se los pidan .....	258
Pedir consejo cuando la situación lo requiera .....	259
El último “hurra”.....	259
La sucesión es un viaje .....	260
La propiedad .....	260
La sucesión está motorizada por un reloj biológico .....	261
El liderazgo compartido puede funcionar.....	261
Una oportunidad ideal para reformar y renovar .....	262
Capacitar a la generación siguiente: el mayor desafío .....	263
El comité directivo .....	264
Coaching y evaluación en la sucesión .....	264
El proceso de la sucesión a lo largo de fases .....	269
El retiro .....	270

### ***El éxito de la sucesión***

La evolución, institucionalización y permanencia .....	271
La sucesión: un proceso familiar .....	273
La superación de los problemas ligados a la sucesión .....	287
Qué empresas sobreviven a la sucesión .....	296
Por qué la sucesión llega a buen puerto o naufraga .....	297
Capacidades esenciales .....	297
Reflexiones sobre la transmisión del patrimonio heredado y sucesión de la gestión y gobierno de la empresa .....	302
Después de la segunda generación .....	311
El análisis de la empresa .....	312
¿Qué hace funcionar bien esta empresa? .....	312
El análisis del empresario .....	312
Selección y utilización de la ayuda exterior .....	313
Los colegas empresarios .....	314
La transición a un consorcio de primos .....	317
Renovación de la organización con vistas al futuro .....	318

### ***Los retos especiales del sucesor*** .....

321

Dilemas que enfrentan los sucesores .....	322
La búsqueda interior .....	322
Satisfacción personal en el liderazgo .....	324
La sucesión compartida .....	326
Liderazgo plural .....	329
Sociedad de hermanos .....	333
Consortio de primos .....	335
Las tres formas .....	336
Génesis de la sucesión .....	339
Cómo juzgar si un sueño es factible .....	347

### ***Desarrollo humano y el momento oportuno para la sucesión***

Los sucesores: los primeros pasos .....	350
Asesores o mentores .....	359
A la medida del individuo .....	361
Saber ganarse las cosas .....	364
El mayor desafío: crear una visión .....	366
El liderazgo en equipo .....	370
El alejamiento .....	370
Un gobierno que garantice la continuidad .....	377

## ***IX. Prevenir el conflicto***

### ***Cuando hay problemas se estimula la renovación***

Definiendo las reglas del juego .....	393
Fricciones .....	394
Soluciones .....	394
Las palabras se las lleva el viento .....	395

### ***Las dificultades en una empresa familiar***

Negativa a reconocer la necesidad del cambio .....	398
Los ciclos vitales y la empresa familiar .....	399
La comunicación .....	400
Trabajo en equipo .....	402
La ejecución .....	405

El síndrome de la postergación .....	406
Construir una empresa familiar sana .....	412
Sistemas entrelazados .....	412
Poner las cosas en orden .....	414
Por qué es tan difícil la comunicación .....	414
Abordar los problemas más profundos .....	420
Evaluación .....	421
La superación de las resistencias al cambio y a la profesionalización .....	421
<b>Las causas más graves de conflicto</b> .....	430
Las relaciones padre-hijo .....	431
Las relaciones hermano-hermano .....	440
Características de las familias más dinámicas .....	441
<b>Cómo ayudar a las familias en conflicto</b> .....	443
Problemas más comunes .....	450
<b>X. Primero es vivir</b>	
<b>¿Qué es importante en la vida?</b> .....	453
El trabajo importa .....	454
La familia importa .....	454
El tiempo importa .....	454
El dinero importa .....	454
Fortalecimiento de la conexión entre el trabajo y la familia .....	455
Enseñar a sus hijos a trabajar .....	456
El dinero y el equilibrio en la vida .....	458
Qué es sabiduría .....	465
Compartir la experiencia con los demás .....	467
La vida importa .....	469
El tiempo y la ineludibilidad del cambio .....	471
<b>El hogar es la escuela de los líderes</b> .....	474
Conozca a su hijo .....	481
Carácter .....	483
Iniciativa .....	487

Visión .....	490
Reflexiones .....	493
<b><i>La vida es corta</i></b>	
Una vida maravillosa requiere vivir en el ahora .....	494
Una vida maravillosa requiere optimismo .....	496
Una vida maravillosa requiere aceptación .....	497
Una vida maravillosa requiere humor .....	499
Una vida maravillosa requiere creatividad .....	500
Una vida maravillosa requiere moderación .....	502
Una vida maravillosa requiere responsabilidad .....	504
Una vida maravillosa requiere un propósito .....	505
Comparta las buenas noticias .....	507
<b><i>Descubra sus fortalezas</i></b>	
La revolución de las fortalezas en la empresa familiar .....	509
Identificar sus talentos dominantes .....	512
Un lenguaje común para descubrir sus talentos .....	514
Los treinta y cuatro temas de talento de perfil de fortalezas .....	519
Analítico .....	520
Armonía .....	520
Autoconfianza .....	521
Carisma .....	522
Competitivo .....	522
Comunicación .....	523
Conexión .....	524
Contexto .....	524
Creencia .....	525
Desarrollador .....	526
Disciplina .....	526
Empatía .....	527
Emprendedor .....	528
Enfoque .....	528

Equidad .....	529
Estratégico .....	529
Estudioso .....	530
Excelencia .....	530
Flexibilidad .....	531
Futurista .....	531
Idear .....	532
Inclusión .....	532
Individualizar .....	532
Iniciador .....	532
Inquisitivo .....	533
Intelectual .....	533
Mando .....	534
Organizador .....	535
Prudente .....	535
Relación .....	536
Responsabilidad .....	537
Restaurador .....	537
Significación .....	538
¿Existen obstáculos que le impidan desarrollar sus fortalezas? .....	538
Cómo manejar mis debilidades .....	539
<b>Conclusiones</b> .....	541
<b>Tablas</b> .....	547
<i><b>Organización de la empresa según la fase del ciclo de vida de sus productos</b></i> .....	547
<i><b>Tipología de empresas familiares según los estilos de dirección</b></i> .....	547
<i><b>Filosofía de la familia: criterios familiares versus criterios empresariales</b></i> .....	548
<b>Referencias</b> .....	551
<b>Instituciones educativas con programas en empresa familiar</b> .....	553

# Agradecimientos

Escribir de la familia sobre la gestión de la empresa familiar, ha sido uno de mis mayores retos. Hubo momentos en que la tarea parecía eterna, pero con el apoyo de mi familia, de todos aquellos a quienes respeto y admiro, maestros, decanos, consultores especializados, empresarios y amigos, seguí adelante.

Este libro se convirtió en un proyecto empresarial, y espero que el mismo ayude a empresas familiares a reflexionar y convertirse en *familias empresariales*.

Mi gratitud a mi asistente Adriana, que me ayudó mecanografiando y corrigiendo tantos borradores, contactos y concertando las citas con los empresarios entrevistados y muchas otras personas.

Gracias a Alfonso y Pablo Nuño quienes revisaron y editaron el manuscrito, así como a muchos amigos que contribuyeron, con frecuencia sin saber qué es lo que estaba haciendo.

Especial agradecimiento a todos los empresarios amigos, que me permitieron entrevistarlos y platicar con ellos sobre la empresa familiar y la familia empresarial.

Empresarios familiares que han sido mis verdaderos maestros. Su buena disposición a comentarme sus sueños y preocupaciones y a transmitirme su coraje para hacer frente a los desafíos que plantea la transición generacional, han sido fuente permanente de inspiración.

Mi querido Chapala y mi rincón en mi casa de Guadalajara me brindaron un refugio tranquilo, hermoso y nostálgico, donde

pude trabajar en paz y dedicarme a estudiar todo el material recopilado, analizarlo, ordenarlo, aterrizando todo el trabajo de investigación de muchos años.

Se dice que escribir es una tarea solitaria, y en realidad así es. Pero también es cierto, al menos en mi caso, que este libro refleja el esfuerzo, el apoyo y las ideas de muchas personas que lo hicieron posible.

Mi más profundo agradecimiento a mi familia, principalmente a Marielos, mi querida esposa. Terminar este libro, como comenté, me ha llevado muchos años. Durante este tiempo, la vida se vio sacudida por la crisis del país y familiar. Durante estos sinsabores mi padre y mi hermano siempre mostraron tener una gran fortaleza, y esa confianza alimentó mis fuerzas.

Quiero agradecer a las familias cuyos esfuerzos para mantener sus empresas a través de las generaciones constituyen la sustancia misma de este libro. Estas personas conversaron conmigo, me hablaron de sus dificultades y sus éxitos, y despertaron así mi entusiasmo. Para esos hombres y esas mujeres vayan mi mayor respeto y admiración.

En memoria de mi querido padre, en su afán por la profesionalización, institucionalización, orden y disciplina de la empresa familiar y su gran visión en la planeación de la sucesión, dejando la Presidencia de Grupo Chocolate Ibarra veinte años antes de morir.

En memoria también de mi amigo y gran empresario don Ignacio Bórquez Zazueta, quien con su ejemplo, apertura y gran confianza compartió un legado invaluable de grandes enseñanzas y experiencias.

A don Pedro Villaseñor Zepeda, con quien tuve la oportunidad de trabajar muy de cerca en la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, por su generosidad y ejemplo invaluable.

A José Manuel Zugaza, Presidente de UNILCO, uno de los grandes expertos en la empresa familiar; su asesoría y apoyo son una gran aportación.





# Prólogo

Ha sido para mí muy ilusionante poder colaborar en el prólogo de un libro sobre las empresas familiares, y abrir una vez más la oportunidad de dar a conocer el importante esfuerzo que hacen algunas familias para impulsar, todos juntos, un proyecto empresarial de futuro común en donde, cuando existe un compromiso importante con el éxito del negocio, suelen resultar imbatibles, como nos lo muestran algunos ejemplos muy conocidos, tales como Zara, LVMH, Marriot, Johnson & Johnson y Tata Group, aunque también hay muchísimas más anónimas, pero no menos exitosas.

Sin embargo, también he podido vivir personal y profesionalmente la enorme dificultad que representa para algunas familias empresarias saber combinar una institución natural basada en el amor, como es la familia, con otra institución artificial basada en la competencia y en los intereses económicos, como es la empresa. Las encuestas sobre el índice de mortandad de los negocios de propiedad familiar son concluyentes y parece que confirman, especialmente para las terceras generaciones, el famoso refrán español: “Padre fundando, hijo gastando, nieto mendigando”.

A lo largo del libro he visto una vez más la importancia de atender, con gran interés y capacidad de análisis, las magníficas recomendaciones que se hacen sobre la necesidad de reflexionar en aquellas problemáticas más habituales que se presentan en la relación familia/empresa, para asegurar el camino de la continuidad de la empresa familiar. Me han gustado mucho las sugerencias que –en base tanto a la experiencia propia del autor como de los muchos amigos empresarios familiares que tiene– se hacen en los diferentes

capítulos y de las cuales, de acuerdo a las experiencias que se comentan, quisiera resaltar las siguientes:

— **Una buena comunicación entre los miembros de la familia** es algo que se debe impulsar con toda la fuerza necesaria, ya que no se puede ser socio de alguien con quien no te comunicas bien, y menos si es un miembro de tu familia. Sobre esta problemática, los procesos de consultoría han avanzado sustancialmente para lograr mejoras significativas en los comportamientos de las personas que, sin duda, provocan cambios en la personalidad de cada uno y generan una mejoría muy importante en los procesos de comunicación al interior de las familias empresarias.

— **El éxito del proceso de sucesión** es uno de los aspectos clave en la vida de una empresa familiar y uno de los que tienen mayores dificultades. Hay que recomendar que se haga de una forma rigurosa, sabiéndole dar tiempo y haciendo surgir un nuevo liderazgo de forma natural. Además, el sucedido deberá aprender sin egoísmos a pasar de “actor” a “tutor” haciendo que se cumplan las cinco etapas para el éxito de un empresario familiar a lo largo de su vida de trabajo y que son: “Aprender a hacer”, “Empezar a hacer”, “Hacer hacer”, “Enseñar a hacer” y “Dejar hacer”.

Indudablemente la última es la más difícil, pero la más necesaria para el establecimiento de un nuevo liderazgo que evite desconfianzas entre los miembros de la familia y, además, que este proceso no se perciba como una desigualdad entre ellos, desterrando la mala fe e impulsando la excelencia y la profesionalización de la empresa familiar.

Los grandes problemas que se han suscitado en estos procesos suelen provenir de, o bien no poder encontrar un emprendedor con espíritu de liderazgo en la siguiente generación, lo cual muchas veces lleva a los propietarios de las empresas a pensar en la venta, o bien, cuando la familia sí lo tiene, el elegido no sabe apreciar en su justa medida la importancia de la experiencia de la generación anterior y quiere cambiar demasiadas cosas, demasiado de prisa, sin entender –hasta que es demasiado tarde– que “las canas valen millones”.

— **El trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar** debe entenderse como un proyecto de vida para aquellos que estén interesados en hacerlo, y siempre bajo unos requisitos de entrada a la empresa, a través de los cuales se produzca un filtro para que sólo se incorporen los mejores después de trabajar en otros negocios fuera del entorno familiar, aunque teniendo en cuenta que “es más importante que los miembros de la familia luchan por la mejora de la cuenta de resultados que por un sueldo”.

Es probable que en algunos casos se puedan encontrar gestores no familiares tan buenos como o mejores que los familiares, pero nunca podremos sustituir a los emprendedores que deberán ser los accionistas de la empresa familiar, sin olvidar que, si encontramos alguien de la familia bien preparado, que es consciente de lo que significa trabajar para la familia y que está dispuesto a dar un “plus adicional” en su trabajo por ser un miembro de la misma, siempre debiera ser recibido con los brazos abiertos para ocupar un puesto de responsabilidad en la empresa.

Por último, hay que recordar que si se ha llevado a cabo un proceso de institucionalización con un buen gobierno corporati-

vo y con unos profesionales no familiares en la gestión de primer nivel, los miembros de la familia pueden dedicarse a controlar el negocio desde el Consejo de Administración, desarrollando fundamentalmente su estrategia y el engrandecimiento del mismo trabajando como Consejeros Ejecutivos, y esto con gran probabilidad incrementará la cuenta de resultados de la empresa familiar, como se ha demostrado en muchísimos casos.

— **Las discrepancias de criterio que se producen entre los accionistas activos** en la gestión de los negocios y los no activos pueden ser de muy diversas características, aunque sin duda la fundamental suele ser la dificultad de compatibilizar sus diferentes intereses a través del Consejo de Administración y del Consejo de Familia, ya que los primeros quieren reinvertir y ampliar el negocio, y los segundos fundamentalmente desean que haya el mayor reparto de utilidades posible, y muchas veces esto no es factible por las necesidades de flujo que puede tener la empresa familiar.

En estos casos vemos también con frecuencia las dificultades que tienen muchos miembros de la familia para saber convencer, a quien no trabaja en la empresa familiar, de la importancia en determinados momentos de la reinversión y, sobre todo, de la necesidad constante de crecer para poder competir en el mercado.

— **La dilución del accionariado a medida que avanzan las generaciones** es algo que ocurre en todas las empresas familiares y algunas veces origina un problema sobre el que se debe reflexionar, ya que a medida que las familias aumentan de tamaño, como los accionistas suelen querer seguir percibiendo dividendos de las utilidades al mismo ritmo e importe que la generación an-

terior, y esto no es posible si el negocio no crece, se produce con mucha frecuencia compraventa de acciones entre los miembros de la familia, lo que nos lleva a la necesidad de establecer el justo precio por el valor de las mismas, como también el desarrollo de unos acuerdos consensuados sobre las formas de pago.

Si esto no se hace de una forma muy rigurosa y concreta, muchas veces la salida de un accionista de la empresa familiar significa un desgaste muy importante en la familia, y una afectación psicológica también para quien la realiza. Esta situación debe estar prevista en el protocolo familiar y tener establecido un proceso para su solución a través del Consejo de Familia, como se recomienda en el libro, siendo este aspecto una de las claves imprescindibles en todas la generaciones.

— **La planificación testamentaria** es otro aspecto de gran importancia que numerosas veces provoca conflictos muy serios entre los miembros de una familia empresaria.

Sin duda es imprescindible estructurar la transferencia de la propiedad a los hijos (diferenciando todo lo que tiene que ver con las empresas del patrimonio privado personal), la no intervención –si así se desea– de la familia política en los negocios familiares, la división entre patrimonio empresarial y familiar con diferentes repartos entre los herederos, y otros muchos aspectos que se deben tener en cuenta en estos procesos y que tienen un enfoque especial y muy beneficioso en México, por la posibilidad de establecer, a través de los fideicomisos, unas reglas precisas en relación a la herencia y, si se desea, un aseguramiento económico a las esposas/os e hijos que no estén implicados en el negocio, haciendo todo esto de una forma ecuaníme.

Quisiera señalar además, aprovechando estas líneas, que he visto también muchas veces, con cierta tristeza, que la existencia de un gran patrimonio familiar, en vez de ayudar a mejorar las relaciones entre sus miembros y desde luego sentir un agradecimiento constante hacia quien lo hizo, por parte de quienes lo han recibido, empeora muchas situaciones por conflictos de poder o de dinero, y es ahí donde los padres tienen una labor fundamental para educar a sus hijos en unos valores que eviten estas situaciones, enseñándoles una razonable austeridad y, sobre todo a valorar lo que cuesta ganar cada centavo.

En general me han gustado mucho, a lo largo del libro, las sugerencias que constantemente se exponen en muchas de sus páginas, para aprender experiencias que eviten situaciones de conflicto entre los miembros de una familia empresaria, o para que, si éstas surgen, se aprovechen para promover una evolución familiar o bien una renovación estratégica u organizativa de la empresa, en la que sin duda suele ser muy útil el apoyo de consejeros externos en quienes la familia haya depositado su total confianza, de manera que puedan ayudarles a encontrar caminos de consenso entre ellos, o incluso la aceptación de un arbitraje.

No quisiera finalizar sin tener la oportunidad de enviar, a través de este prólogo, un mensaje a todas las familias empresarias para que impulsen entre sus miembros de una forma muy decidida el espíritu emprendedor, ya sea acercándolos a la empresa familiar para motivarlos en ese maravilloso camino de crear o acrecentar un negocio, o bien a través de lo que nosotros hemos llamado el “Fondo de Emprendedores”, que no es otra cosa que un dinero puesto por toda la familia para financiar a largo plazo, o bien participar en el capital de aquellos proyectos de emprendimiento que los miembros más jóve-

nes de la familia le presentan para hacer carreras empresariales independientes o para acrecentar los negocios de la empresa familiar.

Por último, tal y como recuerda muchas veces en este libro profunda, fresca, humana y profesionalmente Ernesto –quien durante más de 40 años ha entregado su corazón y todo su esfuerzo a Grupo Chocolate Ibarra– le tocó vivir los embates y complejidad de una empresa familiar y del mercado junto con su hermano Armando, formando entre ambos un equipo fantástico que ha logrado la institucionalización de sus empresas como también realizar una magnífica transición a la cuarta generación. Junto a ellos me uno a las voces que señalan los muchos ejemplos de familias exitosas que llamamos “centenarias”, de donde podemos aprender constantemente para que se haga realidad la gran ilusión por la continuidad de las empresas familiares, devolviendo también a la sociedad algo de lo que se genera en utilidades y construyendo a la vez familias y empresas sanas que, sin duda, son el tejido más importante de un país y la cuna del emprendimiento futuro.

¡ÁNIMO! ¡El reto es maravilloso y muy ilusionante!

*Ing. José Manuel Zugaza*

**Socio Director**

**UNILCO**

Consultores de Empresas Familiares





# Introducción

Para esto que he escrito sobre la gestión en la empresa familiar, que me apasiona y me fascina, me han guiado los grandes estudiosos de la empresa familiar, así como grandes personajes empresariales que han dejado huella en la empresa familiar, que junto con mis propias reflexiones y experiencias he podido exponer en este libro al que he dedicado gran parte de mi vida. Lo escribo con la esperanza de plasmar algunas de las preguntas que una infinidad de empresarios familiares se hacen en relación al manejo de sus negocios.

Detrás de la frustración de muchas preguntas están los factores humanos, que influyen categóricamente sobre el éxito o el fracaso en el manejo de la empresa familiar, entre los que la honestidad y el sentido común juegan un papel fundamental, pues de otra manera se convierte en un problema complejo.

Suele suceder que un empresario desee realmente que sus hijos se hagan cargo de su empresa, pero que al mismo tiempo no pueda entregarla porque, cuando llega el momento de traspasarla, las relaciones intrafamiliares pueden romperse y la familia desmembrarse, o, por el contrario, pueden convertirse en la base de una herencia familiar dinámica, duradera y rentable.

El desenlace de la sucesión está frecuentemente determinado por la forma en que se encara la combinación de personalidades, prioridades y decisiones.

Examino a las familias que están en los negocios, cómo llegaron a ellos, su actividad, sus posibilidades; analizo a los empresarios y

sus futuras sucesiones, y lo que se debe hacer dentro de las características y circunstancias de ese momento, sus necesidades a futuro, todos estos factores que son trascendentales y decisivos para el porvenir de la empresa.

Describo cómo organizar un plan racional de sucesión, así como los factores humanos que influyen en dichos procesos durante el período de transición de la propiedad y la administración.

Los factores humanos que influyen en los procesos de sucesión, las tensiones y la forma en que pueden ser manejados, así como criterios, virtudes familiares como el amor, el respeto, etc., de no presentarse, hacen imposibles y atropelladas las transiciones familiares; pero cuando éstos se presentan, suelen de manera contundente y categórica impulsar a las personas a trabajar juntas en forma rentable y gratificante.

Si manejar un negocio es complicado, pues implica problemas de organización, administrativos, de control, financieros, de mercado y de toda índole, hay que tomar mayores precauciones en la empresa familiar, separar a la empresa de la familia y aprender a mezclarlos adecuadamente, ya que no hacerlo es causa de mil conflictos y grandes problemas.

Me interesé en este tema pues por destino familiar me ha tocado, junto a mi papá y mi hermano, dirigir un grupo familiar que hemos logrado institucionalizar y proyectar superando todos los problemas y conflictos que esto ha implicado y que, gracias a esta experiencia y la que la vida en el tiempo me ha dado, junto con el contacto con una inmensidad de empresarios, sus estructuras y familias con las que he tenido oportunidad de relacionarme y enriquecerme en este tema.

La empresa familiar en todo el mundo es muy importante, en Inglaterra el 75% de las empresas son manejadas por una familia, en México y Latinoamérica el 90% son empresas familiares; pequeñas, medianas y grandes empresas diversificadas de todo giro, que contribuyen en forma decisiva en la economía del país y en nuestro entorno social.

Al ver los problemas, conflictos, diferencias y grandes crisis que han terminado con la relación familiar y han llevado a la ruina a las familias y sus empresas, pretendo con este libro reflexionar sobre cómo asegurarse de que una empresa familiar sólida y sana viva muchos años, y cómo cuidarla y cuidar a la familia durante todo ese proceso.

Estoy plenamente seguro que estos problemas pueden evitarse cuando existe honestidad, tolerancia, sentido común, humildad, voluntad y disponibilidad para dejarse ayudar por expertos externos, que están logrando un avance sin precedentes en la cultura familiar del mundo de los negocios familiares, en donde tenemos lamentablemente un gran rezago, sin dejar de reconocer grandes avances.

Los privilegios no se heredan: se ganan y se consiguen con años de trabajo y dedicación. Las experiencias fuera de la empresa son muy importantes y tienen un gran valor.

Los trabajos de verano en otro país, durante la adolescencia y cuando se está en la universidad, proporcionan una rica experiencia y un profundo conocimiento de su cultura y su gente; pero cuando llega la hora de integrarse en la empresa en forma permanente, otras reglas entran en juego.

Las siguientes generaciones enfrentan grandes desafíos: las empresas cambian con gran rapidez y una estrategia de negocios difícilmente dura una generación. Los sucesores tendrán que abandonar lo viejo para ir en busca “de esa cosa nueva”, y revitalizar la empresa reinterpretando la tradición y haciéndola válida como una experiencia de vida; esos son los líderes que queremos y soñamos, renovando la visión de la empresa familiar para convertirla en una “FAMILIA EMPRESARIAL” reinterpretándola para las generaciones futuras.

En las páginas de este libro trataré de exponer reflexiones básicas de una empresa familiar, esperando nos ayuden a sacar conclusiones prácticas.

Aunque existen numerosas definiciones de empresa familiar, en todas ellas el factor “continuidad” constituye sin duda un elemento clave. En este sentido, las nuevas generaciones deben plantearse el mantener e incrementar el patrimonio recibido de las anteriores.

La filosofía desarrollada en la riqueza de la familia empresaria parte de dos ideas centrales: una definición muy amplia del concepto de capital familiar, y el desarrollo de una estructura de gobierno adecuada para gestionar las diferentes formas de capital. El concepto de capital o riqueza familiar admite diversos componentes: financiero, humano, intelectual y social.

Para la empresa que pertenece a una familia el buen gobierno es la clave del éxito. Las empresas familiares que cuentan con un gobierno eficaz practican más la estrategia y la planificación de la sucesión.

Mi experiencia es que las principales razones de que sea tan reducido el número de familias empresarias que disfrutan de las ventajas de un gobierno eficaz, es que no imaginan sus posibilidades ni saben cómo ponerlas en práctica. Sencillamente, no tienen buenos modelos ni preparadores útiles que las guíen.

Este libro ha sido escrito con la esperanza de registrar las respuestas a algunas de las preguntas que me hacen de las empresas familiares.

Detrás de la frustración de tales preguntas están los factores humanos que influyen sobre el éxito o el fracaso.

De la postguerra a la fecha (siglo XXI) la gestión de los negocios ha evolucionado en forma vertiginosa; me enfoco en la gestión, pero también en la responsabilidad social y humana.

En el entorno de una familia empresarial, institucional, con Gobierno Corporativo y viviendo la cuarta generación, preocupado por desarrollar emprendedores líderes, estudiar las guerras civiles de las empresas familiares, su superación y sucesión, dirijo mi atención a la gestión de negocios descubriendo un gran potencial en el desarrollo humano y económico, y veo su enorme poder en las futuras generaciones.

Percibo la urgencia, en el sector privado, de líderes que se comprometan, pero me entusiasman las generaciones de jóvenes bien preparados que ya están invadiendo el escenario empresarial; sin duda son el futuro de México y de la familia emprendedora.

Es vital en la gestión empresarial el cambio, la transformación, el reciclarnos constante y permanentemente. ¡Qué fácil es decirlo!...

pero en la práctica no es tan sencillo: requiere un plan, salir de tu círculo de confort, involucrarte, apertura, honestidad, liderazgo, generosidad; creer en el proyecto, adaptación a nuevas formas de hacer las cosas, integrar un equipo, meter el hombro y sudar la camiseta, tomar decisiones duras definiendo quién se queda arriba del camión y quién se tiene que bajar; el cambio y la transformación requieren de una energía extraordinaria, comprometernos a fondo, entender y tener bien claro el rol de cada quien; hay dolores de parto, pero todos los obstáculos pueden ser superados si las cosas se hacen bajo un esquema bien planeado, organizado, honesto y bien administrado.

La parte más importante y ardua del cambio y la transformación es “CONVENCER A LA GENTE”, creando con toda energía una mentalidad en donde abracen dicha transformación con todo el “ENTUSIASMO”; así, conforme avanza dicha transformación, será notable ver los avances y logros; se requiere necesariamente una transformación personal, jugar en equipo, con resultados concretos, medibles y tangibles.

Evitemos la arrogancia, abandonemos la suite ejecutiva y nuestro círculo de confort y pongámonos a trabajar en el cambio, la transformación y el reciclaje empresarial continuo.

“Chango viejo no aprende maromas nuevas”; pero chango viejo inteligente, agarrando tantito vuelo, rompiéndose un tobillo, el hombro, etc. sí logra aprenderlas.

Seamos de los que nos quedamos arriba del camión, no de los que se tienen que bajar; superemos las guerras civiles familiares con preparación, honestidad, sentido común, ejemplo, perseve-

rancia, fortaleza, disciplina, talento, creatividad, liderazgo, sentido del humor, generosidad, y obtendremos buenos resultados.

Trato de ofrecer un conjunto de experiencias, en donde aparecen mis obsesiones y frustraciones, que, junto con mi papá, Armando mi hermano, nuestros colaboradores y asesores, hemos afrontado con valentía, profesionalismo, honestidad, trabajo en equipo y un gran desgaste; y lo más importante: contamos con la colaboración y el protagonismo profesional e institucional de Ernesto, Armando e Ignacio, miembros de la cuarta generación, fruto del trabajo de muchos años y nuestra gran esperanza para lograr conmemorar y llegar a los 100 años de vida de Grupo Chocolate Ibarra.

Estas notas van destinadas a la reflexión y formación de nosotros y de las futuras generaciones de líderes que participan en una empresa familiar y que han logrado convertirse en una familia empresarial.

Después de la tercera generación, todos tenemos recuerdos muy vivos de cómo influyó la empresa familiar en nuestra niñez. Hay quienes recordarán haber barrido los pisos del cuarto de dotación o escuchado las pláticas de los empleados, o cuando jugábamos en alguna parte de la planta, mientras nuestro papá trabajaba en su oficina. Otros habrán metido en un cajón unas fotos del recuerdo

La preparación de la sucesión es uno de los temas básicos más importantes; no comienza cuando los que la dirigen planean jubilarse, sino que es un proceso de toda la vida y se inicia en el momento en que el niño adquiere conciencia de las actividades de los



adultos que lo rodean. Los hábitos del trabajo, las actitudes hacia la empresa, los valores, se van arraigando en la infancia y se forman durante los años mucho antes que el desarrollo de las sucesiones.

Las experiencias que inculcan los valores familiares son esenciales: la generosidad, el respeto, la sensibilidad ante los sentimientos ajenos, el compromiso, la dedicación, la honestidad, etc.

Los padres transmiten a sus hijos los valores y actitudes con el ejemplo, y los hijos reciben un mensaje poderoso de los padres que logran alcanzar un justo equilibrio entre divertirse y disfrutar el trabajo.

Las actitudes sanas frente a la empresa nacen del entusiasmo y la alegría que muestran los padres ante el logro, el trabajo arduo, la responsabilidad y el sacrificio.

La formación de los sucesores debe considerarse como un proceso de toda la vida, perfeccionando las habilidades en la empresa y actualizándose constantemente.

La complejidad de este sistema es debida a que en el mismo interactúan componentes económicos, afectivos, profesionales, jurídicos, sociales, etc. Así pues, es el sistema que emerge de dicho binomio el que hay que entender, descubrir en él los factores que le son claves, y en lo que respecta a sus miembros familiares, detectar y desarrollar aquellas habilidades que son necesarias para tener éxito en tales sistemas.

Hay que partir de una realidad: las familias empresarias, sobre todo a partir de la segunda generación, están unidas, más que por su pasado común, por un proyecto de futuro que les ilusio-

na; más que por un pasado de valores nucleares, por un futuro abierto a complementarse con los nuevos valores familiares, tanto políticos como generacionales, que generación tras generación se van sumando.

Ante la citada complejidad, es de vital importancia para los pertenecientes a dichos sistemas que se percaten, por una parte, de cuáles son los factores claves que permiten su óptimo funcionamiento como tal empresa familiar, sus miembros han de ser conscientes de aquellas habilidades que son pertinentes y han de desarrollar si desean abordar con éxito dichos factores claves.

Para muchos dueños de empresas de México el sueño se hace realidad: miles de prósperas compañías son propiedad de la tercera o cuarta generación de descendientes de los primeros dueños. Estos emprendimientos están dirigidos por personas que ven en el negocio no sólo una fuente de bienestar económico, sino también un motivo de orgullo familiar. Muchos de estos empresarios han atravesado momentos difíciles planificando y concretando el traspaso de la propiedad de una generación a la siguiente. Otros, manejan organizaciones que llevan el nombre de la familia, pero que poco se asemejan a las compañías fundadas por sus padres o abuelos. Si bien mantener la continuidad de una empresa familiar no siempre es fácil, la mayoría de los hombres y mujeres que lo intentan no consideran siquiera la posibilidad opuesta.

Prácticamente en todos los casos en que una empresa sólida pasa exitosamente a la generación siguiente, ello se debe a que el empresario analizó, planificó y administró la transferencia. Sin duda el propietario planificó cuidadosamente –y con la debida antelación– el problema de la sucesión. No sólo trabajó firme y

puso los cimientos adecuados para su proyecto, sino que también tuvo en cuenta esos caprichos de la naturaleza humana que pueden malograr el mejor de los planes. Después de analizar la empresa, la familia, y las posibilidades de una compatibilidad entre ambas, el dueño elabora una sensata estrategia para la sucesión.

En estas compañías el cambio de administración y propiedad suele no ser perfecto, pero al menos la nave no se estrella contra las rocas.

Si usted es fundador o dueño de una empresa, hijo o hija de un empresario, o está de algún modo vinculado o vinculada a una empresa privada, este libro le brindará una visión realista de los entretelones de la sucesión. Las ideas y la información que aquí se ofrecen están sustentadas por la investigación en los campos de las ciencias sociales, la psicología y la administración de empresas. Se llegó a la elaboración de esas ideas a través de la observación de numerosas empresas familiares y gracias al aporte de puntos de vista prácticos de personas de negocios.

Un futuro sucesor de empresa familiar tiene que prepararse para sus responsabilidades, puesto que se interna en los recovecos de un proceso complejo, a menudo frustrante, y también doloroso a veces.

Aquí se trata de los factores humanos en la sucesión de la empresa familiar: de cómo mantener el negocio en la familia... y a la familia en el negocio.

Pero por otra parte, una empresa familiar incapaz de darle una buena sacudida a un director poco eficiente o sancionar a un em-

pleado incompetente, sólo porque “son de la familia”, se desenvuelve tan bien como un patinador a ciegas.

Así, tras décadas de cuestionamientos de la viabilidad de la empresa familiar, en los últimos años ha ido emergiendo una nueva visión sobre ella. Efectivamente, aunque la crisis de los '80 ha favorecido la desaparición de las empresas familiares menos profesionales, simultáneamente ha provocado el desarrollo espectacular de una nueva generación de empresas familiares de ámbito internacional, más ágiles y profesionalizadas.

Si uno analiza de cerca cualquier área de las ciencias del “management” se encontrarán argumentos más o menos coherentes. El problema, como lo apunta Wooldridge, es que para extraer ese pedazo de sabiduría uno debe desenterrarla. En este libro de reflexiones intento extraer esa sabiduría.

Cuando era niño aprendí a apreciar la magia de la escritura a través de mi padre, quien era un estudioso empedernido y siempre nos alentó para que nos esforzáramos. Del ejemplo de mis padres aprendí que los emprendedores son una raza especial que crece entre los esfuerzos y las turbulencias, así como entre los éxitos, ensayos y errores.

Uno de mis principales propósitos en este trabajo de estudio de investigación, análisis y recopilación proviene de hacer algo que me haga sentir que estoy aportando una contribución a la empresa familiar. Contribuir nos conecta con nuestra comunidad y con la sociedad, de manera que nos hace sentir más realizados sabiendo que hacemos algo para ayudar a alguien; ayudar a las personas es claramente un componente vital de la existencia.

“Lo extraordinario de lo ordinario”, el más íntimo, profundo y elevado secreto para una vida extraordinaria consiste en convertir lo cotidiano en oportunidad, hacer que las cosas parezcan fáciles de conseguir a sabiendas de que el esfuerzo y el empeño aplicados es lo fundamental, y así llegar a la madurez a la cual nos acercamos tras el descubrimiento circunstancial de las razones vitales de la experiencia, que nos lleva a discernir lo correcto de lo conveniente. Es la sabiduría que se expresa a través de la férrea voluntad por la excelencia en el pensar y el hacer; es el sentido más elevado y amplio del bien.

No cabe duda de la gran sabiduría que adquiere una persona al transitar por el camino de los negocios. No se busca en este libro descubrir un nuevo modelo de dirección en la empresa familiar, sino que nos induce a reflexionar y ordenar las acciones que realmente producen resultados positivos e institucionales.

A lo largo de su contenido se describe el sentido humano con el que se llevó a cabo toda la investigación y mi experiencia, permitiendo que el lector identifique fácilmente los pasos que requiere para que la empresa familiar sea más exitosa y productiva en el complejo mundo del manejo de la organización.

A través de este libro he reflexionado en torno a la importancia de la empresa familiar, y he propuesto diversos mecanismos sobre cómo pudiera administrarse eficientemente y con excelencia generando valor, asimismo he analizado las circunstancias que rodean a la organización.

Quise adentrarme en los aspectos que considero esenciales, tratando de extraer el potencial creativo que hay en las nuevas ge-

neraciones “jóvenes” para hacer de sus organizaciones instancias estables, donde el trabajo y la eficiencia sean los puntos medulares del éxito.

La institucionalización de las empresas familiares es la columna vertebral, estableciendo políticas, procedimientos y mediciones objetivas que hagan posible su accionar adecuado, más allá de criterios, estilos y posturas personales.

## **Los fundamentos de este libro**

- Nuestra experiencia en materia de empresas familiares en general.
- Nuestras investigaciones en el área del gobierno de las empresas familiares.
- Nuestras investigaciones bibliográficas. Nos complace reconocer que hemos hecho un intenso uso de las enseñanzas derivadas de otras investigaciones, y de los grandes pensadores.
- Entrevistas con empresarios.
- La gran aportación de John Davis, de Harvard Business School, y José Manuel Zugaza, de Consultores de Empresas Familiares (UNILCO).

# I. Principales factores de éxito de las empresas familiares

*¿De qué depende el éxito de una empresa familiar? ¿Qué factores promueven la continuidad en el tiempo de una empresa familiar? ¿Qué explica que la empresa familiar tenga una vida media menor que la empresa no familiar?*

## **Familia sana, empresa sana: un futuro seguro**

*Para tener una empresa familiar sana es preciso tener relaciones satisfactorias, tanto en la familia como en la empresa.*

Una empresa familiar se forma, ante todo, por relaciones de afecto y sólo secundariamente para obtener ganancias. Hoy día, las nuevas generaciones entran en las empresas de sus familias y forman otras nuevas como una alternativa a las culturas despersonalizadas de muchas otras compañías. Ven la empresa familiar como un lugar donde los directores pueden ser personas sensibles, donde pueden crear una cultura empresarial que produce ganancias y respeta a la gente. En muchos sentidos, la familia representa las cualidades esenciales del modelo de ambiente empresarial que ahora buscan muchas personas.

Es una ironía que el desafío empresarial en la década pueda ser recogido por las empresas familiares, ya que hasta hace pocos años eran consideradas como una suerte de fósiles, una forma de empresa anticuada en vías de rápida extinción. En ese entonces, la mayoría sentía que su desaparición era saludable y necesaria; pero las empresas familiares eran más fuertes que lo que pensaban los hombres sabios, y están experimentando un poderoso resurgimiento.



Se pueden extraer muchas lecciones de un viaje a través del mundo de la empresa familiar. Lo más importante es que la piedra angular de una empresa familiar sana es una familia sana. Si bien es cierto que una firma puede tener éxito desde el punto de vista económico aunque carezca de fuertes lazos familiares positivos, cuando la empresa es el sustituto de una familia vital o la vía para esquivar o recapitular las tensiones familiares, las limitaciones y dificultades familiares terminarán por hundir a la firma. Por consiguiente, es necesario cimentar vínculos familiares sanos, vitales, flexibles, sustentadores, abiertos y comunicativos a fin de cimentar una empresa familiar fuerte y vigorosa.

Una familia sana constituye, quizás, el recurso más importante para el éxito actual y futuro de una empresa, porque provee un repositorio de valores esenciales, desarrolla las dotes naturales de la gente comprometida con la familia, establece profundas conexiones personales y permite a la empresa mantener sus objetivos de largo plazo focalizados en el futuro. El desarrollo de verdaderas estructuras de dirección y comunicación –el consejo familiar, por ejemplo– influirá positiva e inevitablemente en las estructuras empresarias paralelas.

Una familia perturbada influirá también en la empresa, aunque de manera negativa. Las tensiones personales afectarán la capacidad del dueño para centrar claramente su atención en la compañía e influirán negativamente en los compromisos para el futuro. Los resentimientos familiares fomentarán una actitud egoísta hacia la propiedad y la dirección, aun si los miembros de la familia son accionistas. Una familia perturbada suele negar la crisis y dificultades potenciales causadas por familiares descontentos o insatisfechos. Las pautas familiares conflictivas se transfieren a la empresa cuando

los participantes tratan de valerse de ella para zanjar los problemas de la familia. De ese modo, pueden frustrar importantes decisiones y enturbiar el foco orientado hacia las metas de la empresa. Por añadidura, pueden ahondar, en vez de cicatrizar, las heridas ya bastante dolorosas que experimentan los familiares debido a esos problemas.

Mientras que el paternalismo ha sido la norma imperante en las familias y las empresas familiares durante muchas generaciones, las necesidades de la empresa moderna, así como los valores emergentes de la nueva generación en la empresa familiar, requieren una nueva estructura directiva en la empresa y en la familia, al menos en lo que concierne a los hijos adultos. Ya no hay espacio en la familia para la vieja cantinela: “Papá sabe lo que más conviene”, ni para el liderazgo unipersonal en la empresa moderna. Por supuesto, subsisten aún hoy, en las empresas familiares importantes y poderosas, representantes del viejo estilo, pero se encuentran en vías de rápida extinción. Ni la familia, ni la empresa familiar, ni la empresa en desarrollo pueden ser dirigidas bajo la exclusiva autoridad de una sola persona.

En suma, la empresa familiar tiene lo que he llamado relaciones duales con la mayoría de los miembros de la familia: mantiene una relación familiar/personal y una relación empresarial/laboral. Para que el éxito corone sus esfuerzos deberá nutrir y cultivar ambas relaciones.

A fin de que una familia desarrolle relaciones profundas, nutridas y sustentadoras, que permitan a la persona sentirse conectada con los demás y crecer al mismo tiempo, necesita contar con los factores siguientes:

- un propósito claro (saber qué representa su familia y tener una visión del futuro, además de metas y valores claros y precisos)
- comunicación abierta y explícita (permitir que cada persona exprese frecuentemente y de manera abierta e inmediata sus sentimientos, necesidades, problemas, deseos y aspiraciones)
- aceptación de las diferencias individuales (resolver los conflictos, perdonar los agravios y encontrar soluciones favorables a ambas partes, es decir, en las que todos ganan)
- alimentar el crecimiento y la evolución (comprender la historia, ser capaz de armonizar los ciclos individuales, familiares y empresariales, esperar cambios y diferencias a medida que las personas maduran)
- equilibrio (la familia debe desarrollar una vida fuera de la empresa y disfrutar de otras actividades además del trabajo).

La experiencia de la empresa familiar es una suerte de recipiente que encierra todos los dramas esenciales de la vida y del desarrollo personal. Expresa lo que más se valora y es el legado para el futuro. Trabajar en una empresa es uno de los medios más poderosos e importantes de que dispone una familia para promover, por un lado, el crecimiento y la expresión de la individualidad de sus miembros, y aportar, por el otro, realizaciones visibles y concretas en la comunidad.

Sin embargo, muchas personas evitan entrar en la empresa familiar o se retiran de ella debido a múltiples conflictos o problemas. Mi experiencia y la de muchos otros sugieren que vale la pena aprovechar la oportunidad para desafiar los problemas y hacerles frente. No sólo será usted quien coseche los resultados, sino los que vengan después de usted. Lo que parecen ser dificultades insuperables, a menudo pueden ser resueltas recurriendo a la “equidad en el esfuerzo”, a fin de desarrollar relaciones familiares/laborales sólidas y vigorosas.

## ***Factores de atención en toda empresa familiar***

Mantenerse unidos por el pasado es un reto para cualquier “familia doméstica”; mantenerse unidos por el futuro, un permanente desafío para toda “familia empresarial”. Las primeras exigen afectividad; las segundas, además, esfuerzo y creatividad para materializar un sueño compartido. Pocas “familias domésticas” son capaces de convertirse en “familias empresarias”.

Las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas en sí mismas por una vasta red de relaciones psico-socio-económicas complejas. Es decir, en sus relaciones internas interactúan al unísono relaciones de carácter afectivo, en paralelo con otras relaciones de carácter cultural. Así, por ejemplo, podemos ver cómo en las empresas familiares suelen entrecruzarse varias y cambiantes culturas familiares, al tiempo que entre sus miembros se materializan relaciones de carácter profesional, económico y jurídico.

Se ha asegurado que “las familias empresarias están unidas, más que por un pasado, por una expectativa de futuro que les motiva para su unión y, en la empresa familiar, la familia es el centro a partir del cual no sólo dicha empresa se convierte en familiar, sino porque ella es el origen y la base de su gobierno”. Una de las variables que caracteriza a las empresas familiares de las no familiares es que sin una sucesión exitosa no hay continuidad posible para dichas empresas familiares.

Cierto es, pues, que con la entrada de cada nueva generación, muchas empresas se ven obligadas a replantearse sus modelos de actuación y redefinirse a sí mismas. La sucesión implica para las empresas algo más que la selección de un sucesor y su plan de

capacitación para dicha labor. Implica también una redefinición de las relaciones internas entre los propios herederos, de sus cuotas de poder y, en muchos casos, nuevas formas de gobernarse. No es casual, por tanto, que a las empresas familiares tendamos a medirlas por generaciones y que, a las sucesiones, las percibamos como puentes entre dichas generaciones. Puentes que, si fallan, suelen acabar con la existencia de dicha empresa y, en muchos casos, con las propias relaciones afectivas de sus familiares.

No es la familia en sí misma la esencia del éxito de una empresa familiar, sino la capacitación profesional que, como tal “familia empresaria”, demuestra para abordar dicha complejidad; es decir, para gobernarse internamente como entidad colectiva con un proyecto común. A diferencia de ellas, “las familias domésticas” no necesitan tal capacitación, ni en intensidad ni en amplitud, para tener éxito en sus relaciones internas. Así pues, a la hora de orientarnos en la realidad de una empresa familiar, será de gran utilidad preguntarnos por la capacidad de *cohesión interna* que, a través de sus formas de gobierno, es capaz de generar dicha “familia empresaria”. En otras palabras, las familias empresarias demuestran tener capacidad de cohesión interna cuando no solamente “son” familia, sino que “hacen” familia.

Por tanto, detectar en una empresa familiar sus capacidades: de cohesión interna (familia con habilidades para entender y actuar con su complejidad), emprendedoras (habilidades para captar negocio y hacer empresa), de creación y transmisión de riqueza y valores (habilidades para aumentar la propiedad común y materializar una sucesión exitosa), de solidez jurídico-familiar (habilidades para generar beneficios empresariales y garantizarlos dentro de la familia como una riqueza patrimonial común), y capacidad para la

profesionalización de la familia empresaria (a través de sucesiones generacionales dotadas de personas expertas, tanto en el ámbito de los negocios como en la cohesión de las familias), nos ayudarán, más tarde, a diagnosticar la situación en la que se encuentra en su conjunto el binomio familia-empresa.

## ***La familia, ámbito de interacciones complejas***

Hay que empezar diciendo que la familia, en toda empresa familiar, es el centro de todo. Sin familia no hay empresa familiar y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento al que hay que atender.

Aunque lo anterior es cierto, no hay que confundir la atención de su prioridad con su nivel de importancia. Es decir, la familia tiene, en una empresa familiar, el mismo nivel de importancia que los otros factores claves: la empresa, el negocio, la propiedad y la sucesión. Y, sobre todo, lo que hay que destacar es la interrelación entre dichos factores clave, no cada uno de ellos individualmente. Es decir, la familia empresaria y la empresa familiar no son una suma de sus factores clave, sino un sistema.

Hechas las anteriores matizaciones, pasemos a abordar psicológicamente el concepto de familia en una empresa familiar. Lo primero que hemos de diferenciar, en dicho escenario de las empresas familiares, son los conceptos de “familia doméstica” y “familia empresaria”.

La “familia doméstica” es aquella familia unida por vínculos afectivos, de sangre o adopción, con el objetivo antropológico fundamental de reproducción de la especie y su preparación básica

para la supervivencia, y cuyos modos de gobernarse (derechos y deberes) están dictados por las costumbres y el Código Civil matrimonial.

Es decir, “la familia doméstica” tiene como misión tener hijos, educarlos para una autonomía personal y, en la medida de lo posible, procurar que entre ellos haya una relación afectiva. Por tanto, la misión de toda “familia doméstica”, antropológicamente hablando, implica una pronta fragmentación de sí misma. Es decir, una “familia doméstica” en 20-30 años termina su objetivo fundamental: tener hijos y educarlos para una supervivencia independiente.

Sin embargo, una “familia empresaria”, que como cualquier otra familia nace “familia doméstica”, en su evolución, al convertirse en una “familia empresaria”, si desea mantenerse en el tiempo como tal, no podrá hacerlo si para ello sólo utiliza los modos y las formas de gobernarse típicos de una “familia doméstica”.

En la comparativa “familia empresaria-familia doméstica”, antropológicamente hablando, no sería exagerado decir que la “familia empresaria” evoluciona contra la historia natural de la familia común o doméstica, pues se propone continuar unida, incluso desde el punto de vista de dependencia económica, más allá de su generación originaria. Como es lógico pensar, dicho desafío no es posible alcanzarlo sólo con los modos de gobernarse de una “familia doméstica”. Sin embargo, he podido comprobar que la mayor parte de las “familias empresarias” no se percatan de tal diferencia ni en la primera ni en la segunda generación. En muchos casos, esta es la causa del pronto final de la mayor parte de las empresas familiares. Por tanto la “familia empresaria”, si quiere perdurar más allá del tiempo de su misión doméstica, no puede simplemente dirigirse

como una “familia doméstica”, sino que ha de gobernarse profesionalizando sus modelos de interacción.

Otro factor de diferenciación importante entre una “familia empresaria” y una “familia doméstica”, además de su factor de continuidad intergeneracional, es el que hace referencia a su marcado interés económico común. Es decir, “la familia empresaria” pone en marcha un proyecto productivo motivador, tanto para su futuro profesional como para su unidad familiar. Es muy importante comprender que este factor económico es uno de los principales elementos de la unión intergeneracional de las “familias empresarias” en su proyección futura. Tanto es así que, con el paso del tiempo, a partir de la segunda generación hay escaso o nulo interés económico y la “familia empresaria”, como tal, desaparece.

Ahora bien, cuando la unión intergeneracional tiene un fuerte motivador económico, las familias empresarias se caracterizan también porque en su evolución generacional pronto conforman un conglomerado de múltiples familias. Es decir, en las “familias empresarias” se da, en un corto espacio de tiempo (primera y segunda generación), un proceso de cambio sociocultural muy complejo, pues en dichas dos generaciones la mayoría de las “familias empresarias” pasan de ser una “familia doméstica y nuclear”, de cultura típicamente homogénea, a ser una “familia múltiple” de cultura multipolar; por lo que dicha “familia empresaria” se ve ya en segunda generación, internamente, como una realidad conformada por un mosaico de culturas familiares.

Así pues, si la “familia empresaria” quiere garantizar su continuidad intergeneracional, ha de capacitarse de manera permanente y



rigurosa en función del nivel de implicación que cada uno de sus miembros desee tener con la empresa familiar; a saber: como accionista, como profesional, como directivo o como consejero. De no ser así por parte de algún miembro familiar, lo correcto es que ponga en consideración su participación en el modo y forma jurídicamente establecido y acordado entre sus miembros. En otras palabras, una “familia empresaria” se distingue de una “familia doméstica” por su fuerte y continua profesionalización, tanto en sus relaciones internas como en las habidas entre sus miembros con su empresa familiar.

Es decir, a diferencia de una “familia doméstica”, en la cual las relaciones entre sus miembros son espontáneas, informales y basadas en la afectividad, en una “familia empresaria” sus relaciones internas han de estar basadas en intereses y objetivos comunes de carácter profesional. Y, para que todo esto sea posible, es imprescindible que la familia empresaria se capacite profesionalmente para ello. Implica también articular documentalmente los criterios a partir de los cuales la “familia empresaria” se gobernará (protocolos familiares), y que dichas políticas y acuerdos sean materializados con rigor, previsión y eficacia.

La mayoría de las “familias empresarias” no son conscientes de que su rápida transformación de familia nuclear (típica de la generación fundadora) a “familia múltiple” (a partir de la segunda generación) les obliga pronto a desarrollar modelos de interacción altamente complejos y muy profesionalizados. La falta de una pronta conciencia de ello, en paralelo a la falta de aprendizaje para su implantación a partir de finales de la primera generación, es una de las principales causas de desaparición de empresas familiares durante las siguientes generaciones.

Por tanto la “familia empresaria”, si quiere garantizar su continuidad, deberá tomar conciencia cuando de pronto y bruscamente pasa de “familia doméstica y nuclear” a “familia múltiple”, en la que un complejo mosaico de culturas familiares les llevará a una pronta formalización y profesionalización en los modos de interactuar entre sus miembros. Lo que sí es seguro es que las formas de interactuar típicas de la familia nuclear (espontáneas e informales) pronto dejan de servir y ser eficaces en las “familias empresarias”. A partir de la segunda generación, sobre todo si la generación fundadora ya no vive, las “familias empresarias” dejan de ser *de facto* “familias domésticas”, convirtiéndose, por causa de las nuevas uniones familiares de sus propios hijos, en “familias múltiples” y, por tanto, es fundamental aceptar que ya son otras las reglas psicológicas que las conforman:

- rápida transformación de familia nuclear a familia múltiple
- pronta aparición e influencia de culturas familiares “políticas”
- obligatoriedad de diseños formales y profesionales de relación entre todos sus miembros familiares.

En definitiva, la “familia empresaria” debe tener pronto conciencia de los atributos que la caracterizan, tales como: lo brusco de sus cambios psicosociales, la fuerza que para su continuidad tiene el diseño económico de su proyección futura, la solidez que aportan los acuerdos intrafamiliares y, por tanto, la necesidad que sus miembros familiares tienen para llevar a cabo tal proyecto, de la paralela profesionalización e institucionalización de sus formas de interacción.

Es decir, la “familia empresaria”, una vez que se define como tal y, por tanto, como ámbito psicológico distinto a los demás mode-

los de familia, si realmente desea garantizar su continuidad como “familia empresaria”, ha de comenzar a diseñar lo antes posible sus políticas, modos e instrumentos de gobierno. Lo uno sin lo otro es inviable.

### ***La empresa como escenario base de profesionalización***

*Las “familias empresarias” lo son porque profesionalizan sus relaciones familiares en aquellos ámbitos de gestión que definen a una empresa familiar*

Si bien es cierto que en una empresa familiar la familia es el origen de dicha empresa, de igual manera hay que decir que, en toda familia empresaria, la empresa es el caldo de cultivo en el cual desarrolla su identidad como tal familia. Todas las características expresadas, que diferencian a una familia empresaria de una familia doméstica, surgen a raíz de que la primera se siente unida por un proyecto común: la empresa familiar.

Por tanto, parece lógico pensar que todo miembro familiar debe conocer su empresa y prepararse profesionalmente para ejercer alguno de los roles fundamentales dentro de la misma:

- rol de accionista
- rol de consejero
- rol de directivo
- rol de profesional
- rol de fundador-sucesor.

El familiar que, siendo socio, no ejerza con el suficiente compromiso al menos uno de esos papeles, debería preguntarse si tiene

sentido que continúe en dicho proyecto de empresa familiar. Por el contrario, su profesionalización constante deberá ser proporcional al número de roles que ejerza en la empresa. Por ejemplo, tener una relación con la empresa solamente como socio tiene menores implicaciones que ser consejero en alguno de los órganos de gobierno o ser sucesor. Lo importante es tomar conciencia de ello y responsabilizarse de la capacitación correspondiente.

Como se ve en el listado anterior, el rol primario de todo familiar con su empresa es el de “socio”, como dueño que es de la misma (o lo será, como futuro heredero). Si bien es cierto que, en la primera generación, suele ser el rol con el que se identifica a los fundadores (como dueños totales que son de la empresa que han creado), es a partir de la segunda generación, que dichos roles están cada vez más diferenciados por parte de cada socio en su relación con la empresa.

Así, por ejemplo, el rol de socio es frecuente que, a partir de la segunda generación, sea para muchos familiares el único rol que tengan con su empresa familiar, dejando por tanto a sus hermanos que ejerzan, además del rol de socio, el resto de los roles.

Es decir, la familia empresaria, a través de sus órganos de gobierno, ha de mentalizar a todos sus miembros presentes (o futuros por derecho de herencia) sobre la importancia fundamental de ejercer con rigor el papel de socio. Si algún miembro no lo ejerciera debidamente debería ser invitado a dejar la empresa, recibiendo a cambio económicamente el valor justo de sus acciones en la misma. De todos es sabido que las juntas de accionistas que funcionan con profesionalidad hacen a sus empresas más competitivas, más rentables y más seguras en cuanto a su supervivencia se refiere.

Si el rol de accionista es básico, ya que sin él no hay propiedad empresarial, el siguiente rol en importancia que se puede ejercer en una empresa familiar es el de “consejero”. Una empresa familiar bien gestionada, a través de su Consejo de Administración, separa gobierno de dirección, representa de manera profesional a los familiares accionistas no presentes en la empresa, define los grandes objetivos de la empresa en el sector y, al tiempo que controla los resultados de la empresa, da apoyo a su equipo directivo.

Los buenos consejeros aportan valor a la compañía, pues al realizar con rigor las funciones del Consejo de Administración (tales como definición de la estrategia, análisis del sector y de la competencia, defensa de los estatutos y control de gerencia, etc.); con ello, al tiempo de prevenirlas de riesgos y dar a la empresa familiar mejor imagen corporativa, permite a los familiares socios, preparados para ello, participar en las grandes decisiones de la empresa familiar a través de las reuniones periódicas del Consejo. De esta manera la empresa familiar, además de gestionar mejor la empresa en su conjunto, permite a la familia empresaria motivarse en su profesionalización.

Lo importante es que la familia empresaria tenga claro, ya desde el fundador (y en las siguientes generaciones el sucesor), que si en su empresa familiar se concluye que el Consejo de Administración ya es necesario, sus consejeros familiares han de prepararse para dicha función y exigirles la profesionalidad pertinente. Lo que sí es cierto, es que la empresa familiar que quiera crecer ordenadamente y en función de su competitividad, debe tener un adecuado posicionamiento en el mercado. Tales objetivos serán muy difíciles de conseguir sin un Consejo de Administración y unos consejeros convenientemente formados para ello.

Por otra parte, no sólo la familia empresaria realiza con su empresa el rol de accionista y/o de consejero, sino también realiza “roles directivos”. Si bien es cierto que en las empresas familiares, durante la generación fundadora, sus familiares en la medida que se van incorporando a la empresa hacen un poco de todo, también es cierto que, en la medida que la empresa va creciendo y pasa a la generación siguiente, sus miembros familiares van diferenciando más claramente sus funciones y roles en la misma.

Cualquier puesto directivo en la empresa familiar es un rol de gran significado para el conjunto de los trabajadores, y, si éste es el de gerencia, mayor es aún su trascendencia para trabajadores y empresa en su conjunto. Es por esto que, a diferencia del rol de consejero, el rol de directivo es muy presencial y visible; siendo, por tanto, a través de estos roles directivos que suele definirse el nivel de proliferación de la empresa familiar. Parafraseando el refranero popular podríamos decir: *Dime cómo son tus directivos y te diré qué clase de empresa eres.*

Por tanto la familia empresaria, consecuente con todo ello, exige a sus familiares que quieran ejercer algún rol directivo, que éste sea realizado con la máxima responsabilidad y “profesionalidad”, sobre todo a partir de que el fundador se vaya retirando o ya no esté presente; pues es lógico que, en la medida que vayan pasando los años, los familiares que trabajan en la empresa vayan concentrándose en puestos de mayor responsabilidad directiva.

Lo importante es que la familia empresaria tenga claro exigir en todo momento, a sus miembros familiares directivos o que deseen serlo, la formación y experiencia adecuados en cada nivel de responsabilidad y área específica de la empresa en la cual ejerzan

dicha dirección. Lo lógico es que si un miembro familiar desea hacer carrera directiva dentro de la empresa, aparte de la formación complementaria de empresa en función del puesto concreto (algún *máster* específico), también es deseable que ese miembro familiar, al comenzar a realizar ese rol directivo en la empresa, previamente haya tenido en otra empresa función similar; así como que, inmediatamente incorporado en la empresa con dicho rol directivo, sea también supervisado en todo momento por un nivel directivo superior.

Conviene, por tanto, no olvidar que, si el directivo familiar no está preparado para dicha responsabilidad, se convierte en un gran desmotivador para los demás y con su actitud acabará ahuyentando a los mejores profesionales que trabajen en la misma. Los buenos profesionales huyen de las empresas en donde el nepotismo y el linaje son los barómetros con los que se mide el valor de las personas. No es que en las empresas familiares el rol de directivo sólo lo ejerzan los familiares (situación para nada aconsejable) sino que, en una empresa familiar, son los directivos familiares los que con su proceder, para bien y para mal, se convierten, a nivel profesional, en los modelos de mayor trascendencia.

Lo importante es que todo familiar que entre a trabajar en la empresa, en el puesto que sea, tenga la formación adecuada y, al mismo tiempo, dé la imagen y el rendimiento profesional adecuado a dicho puesto y esté evaluado como el resto de los trabajadores. De no ser así, tal familiar sobra o puede acabar convirtiéndose en una verdadera pesadilla para dicha empresa familiar. La empresa, por muy familiar que sea, no es una ONG; quien no dé el nivel de responsabilidad suficiente, no debe estar en ella en modo alguno.

Si ese familiar necesita ayuda, y la familia cree conveniente hacerlo, deberán buscarle otras alternativas, pero no deberá estar como trabajador en esa empresa.

La familia empresaria debe ver a su empresa familiar como el escenario en el cual los familiares que quieran implicarse laboralmente en la misma, tienen la posibilidad de convertirse en excelentes profesionales. Verlo así, además de ser para dicha familia empresaria una responsabilidad ética ante sí misma y el resto de los trabajadores, es la forma más segura de garantizar la continuidad.

La empresa que quiere ser exitosa exige a sus dueños la máxima profesionalización, más aún cuando esta empresa es familiar y quiere continuar a lo largo de varias generaciones. Por otra parte, la empresa familiar no exige, como a veces se cree, que todos sus miembros estén implicados de igual forma, pero sí que en el rol que deseen implicarse lo hagan con alta motivación y rigor profesional. Y por el contrario, aquel familiar que no encaje en ninguno de sus roles profesionales debería dejar la empresa, o en su lugar poner a otra persona que lo represente con el profesionalismo debido. Las empresas familiares que tienen desde la primera generación claras estas ideas, mi experiencia me dice que su continuidad suele estar bastante garantizada.

Es un error pensar que la profesionalización de la familia empresaria es una exigencia de las empresas familiares grandes, todo lo contrario: las empresas familiares que llegaron a ser grandes, lo fueron porque desde sus inicios todos sus miembros se impusieron a sí mismos claros y exigentes niveles de profesionalización.



## ***El negocio familiar como punto de encuentro entre emprendedores***

Es fácil confundir entre empresa y negocio. A mí me gusta definirlo de manera gráfica: la empresa es todo aquello que ocurre puertas adentro de la misma, en tanto que negocio es el entorno, el sector y el mercado en el que esta empresa se encuentra y ha de competir con otras empresas.

Si bien es cierto que sin familia y empresa no hay empresa familiar, también es cierto que sin una familia empresaria con el suficiente *pedigrí* emprendedor no habrá capacidad para fundar una empresa de la nada; y si lo hubo durante la primera generación y no se reproduce en las siguientes generaciones, dicha empresa familiar no tendrá continuidad.

La habilidad que demuestra una familia empresaria para dominar el ámbito de los negocios en los que se mueve es vital para toda empresa familiar. Esta habilidad tiene que ver con la capacidad que demuestra para ser emprendedora y alimentar en cada generación dicha característica en sus miembros. Lo importante es saber que esta característica no se improvisa, y si se tiene pero no ordenada, como veremos, puede ser igual de ineficaz.

Si como decíamos el negocio es todo lo que sucede fuera de la empresa y lo que permite -en la medida que dicha empresa sea competitiva-, conseguir más y mejores trabajos para realizar dentro de la misma, ello obliga a la familia empresaria en su conjunto a estar claramente mentalizada y preparada respecto al conocimiento del sector y del entorno en el que, como empresa familiar, ha de competir.

Por parte de la familia empresaria, conocer el negocio en el que su empresa está inmerso implica conocer el entorno económico en el que está instalada (internacional, nacional, regional, etc.), las características claves del sector en el que opera (su estructura, su tecnología, cambios que se avecinan, etc.), la competencia (características del mercado competidor y de clientes, sus principales competidores y los correspondientes estudios comparativos de *benchmarking*, los productos de la competencia, etc.), los principales *ratios* económicos-financieros de la propiedad (presupuestos, rentabilidad por acción, orientación de las inversiones y sus límites de riesgo, etc.).

Si tienen dudas acerca de que la familia empresaria sea capaz de dominar dichos saberes, es mejor optar por vender.

Ahora bien, para llevar a cabo con eficacia dichos conocimientos, además de mentalización y preparación la familia empresaria necesita un órgano de gobierno que dirija dicho ámbito. Al igual que decíamos que el ámbito familiar necesita un consejo de familia que lo gobierne, el ámbito de empresa necesita un equipo de gerencia que lo dirija: el Consejo de Administración, responsable de gobernar y dirigir el negocio familiar.

En una empresa familiar, el Consejo de Administración define la orientación estratégica de la empresa en el medio y largo plazo, decide las principales partidas inversoras y sus montos, los sectores en los que desea estar presente, los objetivos de posicionamiento y diferenciación en el mercado, los objetivos de rentabilidad, el control periódico de los principales *ratios* empresariales...

Si por algo se caracteriza el nacimiento de una empresa familiar, es por la capacidad emprendedora de su fundador o fundadores.

Esto es vital tenerlo en cuenta en toda familia empresaria a lo largo de cada generación, empezando por la propia generación fundadora. No es la primera vez que veo a un fundador altamente emprendedor que, de igual manera y en paralelo, es bloqueador de las iniciativas emprendedoras de sus hijos. Y es que hay fundadores que llevan, en su capacidad para crear la empresa, el cáncer de su autodestrucción. No todos los fundadores son hábiles en saber transmitir su propia habilidad emprendedora y/o respetar la de los hijos. Conviene no olvidarlo.

Que por dejar de insistir no quede: la continuidad de la empresa familiar radica en la capacidad emprendedora existente en cada generación. Este secreto a voces a veces se olvida. El desarrollo de esa característica en las familias empresarias se torna permanente para los fundadores y/o sucesores en cada generación, pues sabido es que la existencia (y persistencia) de cada empresa, está en la capacidad que dicha familia tiene para traer negocio a ella y hacer negocio con lo que en ella se produce.

Con ello no sólo se mantiene la propiedad y la familia unida, sino que es más fácil que se sientan motivados algunos de sus miembros al poder responsabilizarse de la dirección de sus propios proyectos emprendedores. Materializar bajo el paraguas del proyecto común de la empresa familiar aquellos proyectos que algunos de los familiares con iniciativa demuestren tener, es siempre, para toda la familia empresaria, un gran aliciente para su continuidad como tal empresa familiar.

Por tanto una familia empresaria con mentalidad emprendedora sabe escuchar, apoyar y materializar, a través de una estructura adecuada, las ideas de sus familiares emprendedores.

De esta manera, a los emprendedores familiares se les da la oportunidad de dirigir sus propias iniciativas empresariales, en el nivel que estén capacitados, bajo el paraguas de los órganos de gobierno antedichos.

En otras palabras, una familia empresaria que en su empresa trabaja bien el factor negocio, sabe integrar en su plan estratégico objetivos empresariales con objetivos personales, sabe crear una estructura interna que lo posibilita, sabe hacer que la familia se sienta motivada para seguir trabajando unida, pero, sobre todo, sabe que todo ello no será posible si, además de los intereses colectivos, no da respuesta, en alguna medida, a iniciativas e intereses profesionales y patrimoniales individuales.

Sin dejar de considerar todo lo antedicho, sabemos que las oportunidades de negocio se desarrollan cuando los escenarios de la empresa familiar se convierten en caldo de cultivo en el cual emergen las iniciativas emprendedoras de sus miembros. Pues bien, para ello son tres las cuestiones que ha de plantearse toda familia empresaria que desee gestionar con eficacia y profesionalismo el factor negocio dentro de su empresa familiar:

- ¿Cómo dar respuesta a los distintos intereses familiares (de tipo profesional, empresarial, etc.)?
- ¿Cómo incorporar las distintas iniciativas en un proyecto estratégico común y con una estructura patrimonial lo suficientemente desarrollada que sea ventajosa para todos sus miembros (como accionista, directivo o trabajador)?
- ¿Cómo aprovechar los recursos de la empresa familiar para apoyar y orientar, en la medida de lo posible, dichas iniciativas e intereses individuales?

Respecto a esta cuestión, es importante que la familia empresaria, a través del consejo de familia, audite periódicamente los reales intereses de sus miembros familiares.

Cuando la empresa familiar tiene una estructura interna suficientemente desarrollada, posibilita que su junta de accionistas funcione como un órgano de gobierno decisorio altamente motivado y profesionalizado, ya que de él formarán parte todos los familiares accionistas. Posibilita también que su Consejo de Administración defina la estrategia conjunta del grupo empresarial y controle la marcha y resultados de cada una de sus unidades de negocio. No sólo la empresa familiar está sensibilizada para captar a los que tienen capacidad emprendedora, sino que es muy probable que ellos puedan estar frente a distintos proyectos bajo el control de los anteriores órganos de gobierno. En la creación de éstos, lo importante es que la familia tenga claro que sus intereses e iniciativas van a ser escuchadas, valoradas, e incluso, si son viables para el interés común, apoyadas profesional y económicamente.

En todo este objetivo familiar, los órganos de gobierno deben ser los grandes responsables de que en la familia empresaria se materialicen dichos valores a través de la capacitación pertinente de todos sus miembros desde su juventud. Para ello es ideal la planificación de un calendario anual de encuentros familiares con personal experto para hablar de esos temas en reuniones, jornadas, etc.

Las empresas familiares profesionalizadas se caracterizan porque sus consejos de administración tienen funciones claramente diferenciadas y complementarias entre ellos.

Una buena gestión del ámbito negocio, en una empresa familiar, refiere a que lo que hoy se está haciendo dentro de dicha empresa es el resultado de una decisión prevista con razonable antelación; por tanto, el Consejo de Administración es el responsable de anticiparse a las necesidades futuras de una manera acertada. Si lo que hoy está haciendo la empresa es tarde o demasiado pronto para su óptima rentabilización, por bien que se esté realizando no será negocio para la empresa. La responsabilidad de analizar el futuro no es de la gerencia sino del Consejo de Administración. A decir verdad, tal fallo no suele ser poco frecuente en las empresas familiares. Por ello los miembros del Consejo de Administración han de mentalizar a todos los directivos (familiares o no) y propietarios, sobre la importancia de ser previsor y anticiparse al futuro. Ciertamente que el Consejo de Administración es el responsable de tomar las decisiones adecuadas, de hacer los estudios pertinentes y estar capacitados para ello, pero también es responsable de desarrollar, tanto en los cuadros directivos como en los propietarios, dicha mentalidad previsor.

El negocio es, ante todo, una expectativa de futuro: saber captar una oportunidad de negocio, analizar convenientemente su viabilidad y planificar las acciones que la materialicen, son variables que han de ser desarrolladas en el personal directivo y propietario en función de su nivel de responsabilidad. Si en una junta de accionistas de una empresa familiar, sus propietarios no están mentalizados y mínimamente preparados para “prever el futuro”, es muy probable que sus decisiones sean equivocadas para cuando llegue ese futuro.

De igual manera, el consejo de administración es el responsable, no solo de que se tomen decisiones acertadas a futuro, sino de que éstas sean rentables. Un asesor familiar me decía recién estrenado

su puesto: “Es más importante no tomar una decisión, que tomar una decisión adecuada que no sea rentable. Con la primera puede que no avancemos, pero tampoco gastamos recursos; con la segunda, si es acertada y no rentabilizamos, estamos dando una oportunidad a la competencia, pues tendrá recursos y aprenderá de nuestros errores. Es decir, tengo claro que tomar una decisión adecuada que no es rentable se paga muy caro”.

En otras palabras, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad absoluta de que todas las decisiones de negocio que se tomen tengan razonablemente garantizada su futura viabilidad económica. Son, por tanto, también responsables en concientizar a los propietarios y directivos de que en toda decisión importante han de estar claramente definiendo sus límites de riesgo, los cuales no podrán ser traspasados. Sabido es que cuando en una empresa familiar, su sucesor o su junta de accionistas toman decisiones más allá de dichos límites, por falta de mentalidad, experiencia o preparación suficiente, no sólo el negocio, sino la empresa en su conjunto está poniendo en riesgo su continuidad en una situación delicada.

En esta función, los consejeros de administración han de demostrar clara firmeza en su conducta y ser consecuentes, ya que si se traspasan dichos límites, bien de falta de rentabilidad, bien de riesgo, habrían de estar incluso dispuestos a dimitir como consejeros. Y es que en toda empresa, familiar o no, la viabilidad de las decisiones económicas ha de ser siempre un tema sagrado para todos sus responsables, sobre todo para consejeros, propietarios y directivos familiares.

En resumen, toda empresa familiar implica desarrollar en la familia empresaria una clara mentalidad emprendedora en todos sus di-

rectivos (familiares y no familiares); un conocimiento suficiente, por parte del Consejo de Administración, acerca del sector y las claves del negocio en el que opera la empresa; una estructura organizacional interna lo suficientemente desarrollada, que permita rentabilizar los recursos de que dispone y motivar societaria y profesionalmente a los familiares implicados en ella, y todo esto, bajo la dirección y supervisión de un Consejo de Administración profesionalizado y una junta de accionistas consciente y exigente.





## II. Una visión histórica

El *boom* económico experimentado por la mayoría de los países occidentales desde mediados de los años '50, y especialmente durante las décadas de los años sesenta y setenta, permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de las empresas familiares actuales. Sin embargo, éstas se están enfrentando desde mediados de la década de los '80 a un difícil cambio.

Efectivamente, un número importante de empresas familiares está procediendo a la transición de la primera generación de los fundadores de estas empresas a una segunda generación, constituida generalmente por sus hijos. Pero la transición no es fácil. Por un lado, están los fundadores, generalmente técnicos que han demostrado tener excelente visión comercial para identificar las necesidades del mercado y una notable capacidad emprendedora para arriesgarse, llevar adelante sus proyectos y construir una organización generalmente informal y flexible, hecha a su medida, y por el otro, sus hijos, que en muchos casos tienen perfiles más profesionalizados que sus padres y que difícilmente encajan con la organización que heredarán. Además, en bastantes ocasiones, no pueden tener la autonomía o la capacidad para hacer los cambios estratégicos y organizativos necesarios para renovar y dar un nuevo aire a la empresa familiar.

Igualmente, como consecuencia de la internacionalización y del cambio tecnológico que ha experimentado la sociedad occidental en las últimas décadas, las empresas familiares tradicionales y de carácter más local tienen aún mayores dificultades que muchas de las no familiares para seguir compitiendo tanto con empresas multinacionales como con empresas de otros países. Desgraciadamente,

la mayoría de estudios señalan que la vinculación de la empresa familiar a la propia familia propietaria dificulta la continuidad de ésta.

En muchas ocasiones las empresas familiares tienen excesivas reticencias a enfrentarse a la necesidad de profesionalizar la gestión, así como a incorporar cuadros directivos profesionales del exterior, desarrollar las habilidades directivas de sus equipos, o tener una mayor perspectiva hacia el exterior que permita tanto el mantenimiento y mejora de su posición competitiva como, especialmente, su internacionalización.

La crisis de los años '70 y '80 supuso la desaparición de un número importante de empresas familiares por no adaptarse a los parámetros necesarios para que fueran competitivas: profesionalización y formalización de sus estructuras organizativas, así como internacionalización de sus mercados, innovación y diferenciación de sus productos, eficacia y eficiencia de sus procesos operativos. Sin embargo, el cambio que se está produciendo actualmente, en el contexto competitivo y social, está obligando a un cambio de modelo en la empresa familiar. No sólo es necesario que ésta insista en su mayor profesionalización, separando cada vez más el rol a jugar por la familia propietaria de la empresa, sino en su internacionalización y globalización.

### ***Estudio y estadística***

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70% y el 90% del total de las empresas de un país.

La información estadística existente sobre la empresa familiar refleja la importancia que tiene este tipo de empresa. Por ejemplo, dentro de la economía norteamericana, Donnelley escribió en 1973, en la revista *Harvard Business Review*, que el 20% de las quinientas mayores empresas norteamericanas eran familiares (como Motorola, Ford, Fidelity, Anheuser-Busch, Marriott, Levi-Strauss, Hyatt, Corning Glass) y, en noventa de ellas, había incluso familiares en los puestos directivos.

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Según Ross Nager, el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos. Según un estudio de *3i Europe*, en España el 87% de los propietarios que planifican su sucesión esperan que la dirección de la empresa y su propiedad se mantengan bajo la órbita de la familia, mientras que sólo el 13% restante contemplan su venta.

Según un estudio realizado por Ward, las razones para desear la continuidad de la empresa familiar son:

- ofrecer una oportunidad a los hijos (ya sea proporcionar la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad);
- conservar la herencia (ya sea contribuyendo a que la familia trabaje unida, fortalecer los lazos familiares, o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos);
- crear ventajas económicas (ya sea riqueza y/o garantizar la seguridad económica a la familia y/o asegurarse ingresos y proyectos personales tras su retirada).

No hay una tipología única de empresas familiares. Hay empresas de primera generación, de segunda, o de mayor antigüedad. Según *3i Europe*, en España el 61% de las empresas están dirigidas y/o controladas por la primera generación y sólo el 39% lo está por las siguientes generaciones (el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera generación y el 6% por la cuarta y las siguientes generaciones). Otros estudios han señalado en 65% el porcentaje de empresas de primera generación.

Igualmente, hay empresas familiares más personalistas y otras más profesionalizadas, de pequeña dimensión y de gran dimensión. Hay empresas familiares de propietario único, de dos o más hermanos, de cuñados, de dos cónyuges, de padre e hijos, tío y sobrinos, suegros y yernos o, también, de madre y hermanas o sólo hermanas. De las empresas de primera generación, se estima que algo más del 80% (es decir, un 52-55% del total de empresas familiares) son de un propietario único.

Muchas veces se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana empresa (PYME). Aunque, en general, suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes compañías de un país. Así, por ejemplo, en Estados Unidos, Gran Bretaña o Alemania se ha estimado que entre el 50% y el 60% de sus mil mayores empresas son familiares, mientras que en España este porcentaje es sensiblemente menor, pero igualmente destacado. De acuerdo con Gallo, en 1992 esta cifra se había reducido a menos del 20% del total de las mayores mil empresas, cuando en 1972 suponía un 40%.

## ***Factores de los que depende la continuidad***

Las estadísticas que se han presentado destacan la dificultad de las empresas familiares para asegurar su persistencia en el tiempo. Esto obliga a plantearnos cuáles son los factores de los que depende la continuidad de una empresa familiar.

Muchas empresas familiares han sido altamente exitosas aunque en su crecimiento han ido dejando de ser familiares parcialmente (IBM, Motorola, Ford, Cadbury) o totalmente (Jabones Camp), aunque la familia conserve, en bastantes casos, todavía una participación minoritaria en ellas. En muchos casos, incluso con una limitada participación, como la que tiene la familia Cadbury (el 6%), puede seguir teniendo un importante control sobre el grupo británico Cadbury-Schweppes y tener una notable influencia en su estrategia, en su gestión y especialmente en sus valores. Lo mismo podría decirse, por ejemplo, de Motorola o de Ford.

Para P. Davis hay dos factores que están ligados al éxito de una empresa familiar y que están directamente vinculados al fundador: el concepto estratégico inicial que desarrolla (lo que se ha definido anteriormente como aspectos relacionados con la empresa como negocio, es decir con los aspectos ligados al producto, mercado y tecnología) y el clima organizativo que promueve (lo que se ha definido como la gestión de la empresa). Estas dos características son compartidas por Nutrexpa, una de las empresas españolas más exitosas.

La primera generación, los fundadores de la empresa (que a su vez eran cuñados, los señores Ventura y Ferrero), desarrollaron un nuevo producto (el Cola-Cao, acompañado de una canción tan popular como la que desarrollaron en los años '50) y una

organización altamente exitosa, basada en el compromiso y profesionalización de las personas que han trabajado y trabajan en ella, empezando por los propios familiares, que decidieron a principios de los '80 privilegiar la entrada de profesionales, en detrimento de los miembros de la familia que limitan su presencia al Consejo de Administración. Pero este caso se repite en los numerosos ejemplos de empresas familiares exitosas, aunque no siempre las fórmulas seleccionadas hayan sido las mismas. Así, mientras empresas como Nutrexpa y Roca Radiadores han preferido la entrada de profesionales para hacerse cargo de la gestión de la empresa, otras, como Laboratorios Almirall, Laboratorios Esteve o Perfumes Antonio Puig, han aprovechado la profesionalización y motivación de los familiares que se han vinculado a la empresa para ser líderes en sus respectivos mercados.

En uno de los estudios más interesantes sobre la continuidad de la empresa familiar, Ward ha señalado, a partir de una muestra de doscientas empresas que ya existían en 1924, que las compañías familiares que habían sobrevivido en el año 1984, es decir sesenta años después, tenían tres características:

- en primer lugar, estas empresas mantuvieron la dirección y propiedad familiar en pocas personas;
- en segundo lugar, estas empresas habían realizado replanteamientos estratégicos para adaptar su estrategia de producto-mercado-tecnología a los cambios de su entorno
- y en tercer lugar, estas empresas habían producido cambios en la dirección, ya fuera a través de los sucesores que eran miembros de la familia o de la incorporación de profesionales del exterior, que habían promovido la necesaria renovación del liderazgo y de la visión estratégica de la compañía.

Por otro lado, aunque no se citaba explícitamente en sus estudios, Ward, J. Davis, Lansberg y P. Davis han señalado la importancia de la armonía familiar en el éxito y continuidad de la empresa, tanto por la existencia de unas excelentes relaciones familiares como por la creación de estructuras de gobierno que facilitan la gestión de los conflictos que pueden aparecer.

Otro aspecto fundamental en la continuidad de la empresa familiar es el Consejo de Administración, que está vinculado tanto a la profesionalización de su gestión como a su gobierno efectivo. Esto no implica reducir el papel de la familia dentro de ella, sino dar prioridad a los temas empresariales. Supone considerar que la empresa, sea familiar o no, está en un entorno que le exige ser competitiva. Si la familia asume que el éxito depende de esto y de las decisiones que se tomen en la empresa, debe guiarse bajo criterios profesionales; esto no sólo influye favorablemente en ella sino especialmente en la familia, a través de la permanencia de la empresa y el incremento del patrimonio familiar. Sin embargo, la familia puede seguir promoviendo que los familiares se incorporen a la empresa (ya sea en el Consejo de Administración o en la gestión), pero para ello se les debe requerir que cumplan los mismos criterios profesionales que se exigen o exigirían a un profesional no familiar.

Se ha considerado relevante incorporar una visión más amplia del tema de la continuidad de las empresas, sean familiares o no. Ciertamente, debido al incremento de la incertidumbre empresarial, en los últimos años ha aumentado el interés para comprender mejor los factores que promueven el éxito y la continuidad empresarial. Fruto de este interés ha sido la realización de una serie de investigaciones que están permitiendo enriquecer el conocimiento de estos factores, en especial las de Kay (1995), Collins y Porras (1996), Si-



mon (1997) y De Geus (1997). Los cuatro se centran en una misma pregunta: ¿Cuáles son las claves del éxito y de la excelencia y, por consiguiente, de la continuidad de una compañía?

Para Kay, el éxito es la consecuencia tanto de disponer de las habilidades necesarias para responder a los desafíos de su entorno como de ofrecer algo necesario de forma diferente y favorable para los que lo reciben. Además, para él, el éxito debe ser sostenible en el largo plazo y está ligado a tres capacidades: la innovación, la arquitectura organizativa (sistemas de inteligencia competitiva, sistemas de control, relaciones con el personal, subcontratación, franquicias) y la reputación vinculada a sus marcas. Finalmente, para Kay, una organización es excelente cuando no hay personas imprescindibles; esto se consigue a través de la creación de conocimiento compartido, la implementación de rutinas organizativas y el establecimiento de una ética de cooperación.

Por su parte, Collins y Porras reflexionan sobre la longevidad: ¿qué tiene una empresa longeva que es diferente a las demás?, ¿cómo se consigue que una empresa perdure...? Para estos autores son dos los aspectos que diferencian a las empresas longevas, a las compañías de éxito: la misión de la compañía, definida y madurada en sus orígenes por el fundador, generalmente de manera poco explícita, y la visión de su futuro. Ellos han acuñado el concepto de la empresa visionaria, a la que definen como una empresa líder de forma sostenida en su sector, dentro del cual se la considera un admirado modelo de gestión. Estas empresas han aportado productos diferenciados. Sin embargo, en su historia también hay períodos muy críticos, pero suele ser el sacrificio y la constancia para superar las crisis y los fracasos una de las claves para desarrollar una cultura predispuesta al éxito. Es la humildad y la perseverancia lo que da el éxito, más que

una idea visionaria o genial o que la suerte. Además, para Collins y Porras, la perseverancia se complementa con la capacidad para abandonar, revisar o transformar las ideas y concepciones iniciales, aunque manteniendo los valores básicos. Las empresas líderes se caracterizan por un proceso perseverante de construcción de un proyecto empresarial muy sólido y resistente, que promueve entre sus integrantes la pasión y el compromiso por lo que se hace.

Las compañías visionarias comparten tres principios fundamentales:

- en primer lugar, promueven metas grandes y audaces, evitan caer en la complacencia y crean la conciencia de que es posible alcanzar cualquier meta;
- en segundo lugar, desarrollan una cultura organizativa muy fuerte, que exige una elevada identificación y compromiso de sus integrantes con ella,
- y en tercer lugar, promueven una cultura de cambio continuado, una cultura que promueve la experimentación y acepta que se van a cometer errores y que hay que aprender de ellos.

El texto de Collins y Porras tiene muchas similitudes con el de Simon. Sin embargo, mientras el primero se centra en el estudio de dieciocho importantes compañías mundiales (varias de ellas familiares, como Motorola, Marriott, Nordstrom, Ford, Walmart, Johnson & Johnson), Simon se centra en el estudio de quinientas empresas alemanas de mediana dimensión (con una facturación media de US \$130 millones y una plantilla media de setecientas personas); muchas de estas empresas son desconocidas y permanecen ocultas de los medios de comunicación y del público en general, a pesar de su relevancia dentro de su mercado. Simon ha constatado como,

entre 1955 y 1980, doscientas treinta y ocho empresas de los Estados Unidos desaparecieron de las *Fortune 500*. Igualmente, entre 1960 y 1990, sesenta y dos empresas alemanas desaparecieron del ranking nacional de las principales cien empresas. A partir de esta constatación, Simon se pregunta: ¿Qué características comparten las empresas que tienen éxito?, ¿qué les permite asegurar su continuidad? La principal característica de estas empresas, de las denominadas por el autor “líderes en la sombra”, es la existencia de un objetivo estratégico centrado en la supervivencia a largo plazo y el liderazgo sostenido en el mercado internacional en mercados pequeños. Para ello, todas estas empresas comparten la claridad de sus objetivos para todos los integrantes y la habilidad para sacar ventaja de condiciones desfavorables. Según Simon, los factores de éxito de las empresas que son “líderes en la sombra” están ligados a cinco aspectos:

- el liderazgo de la dirección,
- la profesionalidad de sus directivos,
- la cualificación del personal,
- la rapidez y flexibilidad
- y la combinación entre el sentido común y la audacia.

Simon destaca especialmente la personalidad de los líderes de este tipo de empresas: se suele dar una fuerte identificación entre la persona y empresa. Para ello combinan tres virtudes: la audacia, la resistencia y la perseverancia, que complementan con su capacidad de inspirar a otros.

De Geus distingue entre las empresas orientadas al beneficio y las empresas cuyo propósito es más amplio y está orientado a la supervivencia y la continuidad. Estas empresas mejoran su proba-

bilidad de supervivencia aprendiendo y adaptándose a su entorno más rápidamente que las empresas en las que prima la orientación y el beneficio. De Geus señala que la vida media de una compañía multinacional está entre los 40 y los 50 años, aunque señala que hay empresas como la sueca Stora, que fue creada hace más de setecientos años, o la japonesa Sumitomo, que lo fue en 1590. Estas dos compañías contrastan con los resultados de un análisis de la evolución de las quinientas principales compañías de USA entre 1970 y 1993. En este período, una tercera parte de las empresas habían desaparecido, ya sea por fusión o venta. Según De Geus, las empresas “vivas”, entre ellas Du Pont, Kodak, IBM, Mitsubishi, Mitsui, Rolls Royce, SKF, Siemens, Societé Generale, Sumitomo, Suzuki, Unilever... son compañías capaces de superar las circunstancias adversas y convertirlas en una renovación estratégica. Para él, las empresas desaparecen cuando sus directivos están excesivamente orientados al beneficio y olvidan que las organizaciones están, fundamentalmente, compuestas por personas. Así, es necesario que se desarrolle una organización que promueva el aprendizaje. Para ello debe haber un clima de tolerancia, autonomía y espacio para experimentar sin miedo al error. Lo que caracteriza principalmente a las empresas “vivas” son los cuatro factores siguientes:

- sensibilidad al entorno
- fuerte sentido de identidad
- tolerancia y descentralización
- y conservadurismo financiero.

La superación de los problemas ligados al ámbito familiar y en especial a la superposición entre la familia y la empresa depende, en primer lugar, del desarrollo de la armonía entre familiares y, en segundo lugar, del diseño de una estructura que evite la aparición

de conflictos familiares o, en todo caso, que facilite su resolución. Para eso es imprescindible comprender y tratar adecuadamente las diferencias entre los objetivos, expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés que suelen coincidir en la empresa familiar.

Igualmente, para que las asunciones, creencias y valores que desarrolla una familia empresaria sean compartidos y posibiliten el que sus miembros se sientan identificados con ellos, es necesario que se hayan aceptado como válidos (porque han demostrado su eficacia a lo largo de su historia) y que sean transmitidos de manera clara y coherente como la manera más correcta de orientar su proceso de decisión y comportamiento.

En una familia en la que existe armonía y una fuerte identificación entre sus integrantes, hay una serie de signos que lo manifiestan visiblemente:

- unas relaciones interpersonales e intrageneracionales muy estrechas,
- un compromiso a largo plazo con la familia,
- un sentimiento de orgullo de pertenencia a la familia y de agrado de la historia anterior y de las tradiciones transmitidas por sus antepasados,
- un profundo respeto por los miembros de mayor edad, que son percibidos y valorados como modelos de comportamiento a imitar por los familiares más jóvenes.

El desarrollo de una cultura familiar que promueva la identificación de sus integrantes requiere que existan una serie de características:

- en primer lugar, que haya existido una elevada estabilidad de sus integrantes (que no haya habido una rotación elevada ni incorporaciones masivas), así como mucha interacción entre ellos (esto permite que se vaya consolidando una determinada cultura que va siendo asumida por todos y que surge de la interacción de las diferentes personas que forman parte de la familia)
- en segundo lugar, que se comparta una determinada forma de dirigir la familia y la empresa sin que existan alternativas que cuestionen los valores predominantes.

Esto se potencia a partir de un liderazgo carismático, o bien participativo, que permite generar una interpretación común y compartida sobre los objetivos de la familia y/o de la empresa y sobre la manera de alcanzarlos:

- el desarrollo de una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia,
- estimular y facilitar la formación de los hijos, promoviendo la vivencia de experiencias tanto fuera de la familia como fuera de la empresa,
- establecer el protocolo familiar,
- planificar la entrada de los sucesores y legitimar su incorporación,
- establecer, anticipadamente a su incorporación, las normas laborales que regirán para los familiares (por ejemplo, la retribución, los horarios de trabajo, los criterios y las personas que realizarán la evaluación de los miembros de la familia),
- asignar a los familiares funciones y áreas en las que sean competentes, que puedan tener autonomía, y en las que estén altamente motivados,

- definir claramente las responsabilidades de los familiares,
- estudiar cuidadosamente la distribución del espacio donde quedarán ubicados los familiares,
- en las discusiones, evitar tocar las emociones y los sentimientos y centrarse únicamente en los aspectos profesionales de las tareas que son objeto de conflicto.

Por su parte, Nager ha recomendado varios puntos que debe tener en cuenta el fundador (o los fundadores, si han sido varios) para facilitar la continuidad de la empresa familiar:

- debe compartir su sueño personal con la familia,
- debe comunicar claramente sus expectativas sobre la continuidad de la empresa familiar,
- debe promover el aprendizaje continuo en familiares y no familiares que trabajen en la empresa,
- debe intervenir personalmente en la selección del sucesor o los sucesores,
- debe asumir la responsabilidad de formar a sus sucesores,
- debe transmitir en vida a sus sucesores la dirección de la empresa y su patrimonio.

Lansberg ha señalado que, en una empresa familiar que es o que evoluciona hacia una empresa que es propiedad de varios hermanos (una comunidad de hermanos), para que las relaciones familiares sean armoniosas se deben potenciar estas características:

- unos vínculos fraternos fuertes y saludables que promuevan la armonía y la generosidad,
- el aprovechamiento de su historia común para desarrollar una visión y una misión compartidas y en las que todos los

- familiares se comprometan,
- el reconocimiento de las cualidades de cada familiar y aprovechamiento de éstas en la empresa,
  - la gestión constructiva de las rivalidades y de los conflictos familiares.

Pero el reto está en establecer unas relaciones en las que predominen la colaboración y el compromiso y se gestionen con éxito los conflictos. Para ello puede ser necesario utilizar, en diferentes momentos, la figura del mediador. La mediación familiar es una forma de negociación basada en técnicas de resolución de conflictos, que se caracteriza por la presencia de una tercera persona neutral. La mediación es voluntaria (a diferencia del arbitraje), no vinculante, flexible y confidencial.

La experiencia profesional en la empresa familiar permite observar que son precisamente los problemas emocionales y humanos los que son percibidos, en la mayoría de las estadísticas disponibles, como los de mayor importancia. El sentimiento de agravio comparativo, de desconsideración o incluso de rechazo; el sentimiento de monotonía en el trabajo; la falta de interacción, la débil relación personal con otras personas de la empresa y la existencia de un clima de desconfianza son temas de los que oímos hablar mucho.

Estos problemas suceden en cualquier empresa. Cuando termina la jornada laboral nos olvidamos de las tensiones y compensamos nuestra frustración con otras actividades. Eliminamos la angustia pensando que tenemos un jefe que no está a nuestra altura o que no nos ha sabido valorar. Si podemos, soñamos que un día estaremos en otra empresa en la que todo será diferente. Sin embargo esta situación se agrava en la empresa familiar.



Muchos de estos problemas se pueden prever en circunstancias en las que aparentemente todo funciona a la perfección. Por esto la mejor terapia es la preventiva; es decir, tomar las decisiones y emprender las acciones necesarias antes de que aparezcan los problemas. Posiblemente algunas de ellas serán innecesarias posteriormente, pero con toda seguridad su ausencia será aún más grave.

La falta de una comunicación fluida, espontánea y frecuente; la existencia de creencias, sobreentendidos y expectativas no formuladas explícitamente, y en especial las resistencias a establecer unas estructuras que permitan gestionar los inevitables conflictos familiares son algunos de los principales problemas que pueden influir en la empresa familiar. Sobre todo el inadecuado tratamiento, prevención y resolución dentro de la familia de las rivalidades y tensiones interpersonales entre sus miembros no sólo rompe la armonía familiar, sino que puede afectar gravemente a la gestión empresarial y/o provocar conflictos entre los propietarios.

Además, hay que señalar tres problemas que suelen sufrir bastantes empresas familiares por su propio carácter familiar:

- el conflicto por el liderazgo cuando hay varios accionistas, especialmente cuando son hijos o nietos de los fundadores,
- las interferencias y superposición de roles de la familia en la empresa, y viceversa,
- y la frustración de expectativas que supone para algunos de los miembros de la familia empresaria la vinculación a la empresa familiar (o la imposibilidad de hacerlo).

Desde hace más de una década, el análisis de la empresa familiar ha dado un salto cualitativo notable. A ello ha contribuido la signifi-

cativa aportación académica de un grupo reducido de investigadores, principalmente norteamericanos, que han ido creando modelos conceptuales y una base de datos empírica que está permitiendo contemplar el fenómeno de la empresa familiar desde una perspectiva cada vez más completa. Una de las aportaciones más relevantes ha sido la de la distinción entre tres ámbitos característicos de las empresas familiares: la familia, la propiedad del capital y la gestión de la empresa. Es importante considerar la habitual superposición de roles que se suele producir en las empresas familiares, así como su negativo impacto en el mantenimiento de la armonía familiar para garantizar la supervivencia de la empresa.



### III. El proceso vital de la empresa

#### ***Etapas del desarrollo de la empresa***

Cada una de estas medidas del desarrollo (el crecimiento y la complejidad) contribuye a entender el cambio de la empresa familiar. De ahí que, en las tres fases evolutivas de esa dimensión (arranque, expansión/formalización y madurez), apliquen criterios tomados de ambos indicadores. Cada etapa posee características de tamaño y estructura.

La primera etapa, o sea la de arranque, abarca los primeros años de la empresa y comprende dos fases: formación y supervivencia. Esto incluye el período en que la compañía es una simple idea que intenta realizarse y también el período en que el emprendedor, y a menudo los miembros de la familia, dedican todo su tiempo a iniciar el negocio.

La segunda etapa, la de expansión/formalización, puede ser un lapso breve, pero de mucho dinamismo, en que la empresa explota una idea o un producto muy novedoso, o bien una fase demasiado prolongada de evolución gradual. Una vez más, aunque otros modelos más detallados a menudo subdividen esta etapa en períodos tempranos y tardíos, el modelo es adecuado para centrarse en las características generales de la empresa familiar que crece y se transforma en una estructura más compleja.

La etapa final, la de la madurez, se alcanza cuando la estructura organizacional y los productos principales han disminuido gradual-

mente su evolución. Es en esta fase, cuando las empresas encaran un dilema ineludible: renovarse o desaparecer. Conforme a una auténtica perspectiva del ciclo de la vida, nuestro modelo supone que las organizaciones morirán si tratan de mantenerse indefinidamente en la etapa de madurez sin efectuar ningún esfuerzo de renovación.

La transición de una etapa a otra puede ser gradual o drástica. Según nuestra observación de la vida de la empresa familiar, la transición muchas veces se da de manera repentina y, frecuentemente, en respuesta a eventos desencadenantes. Una amplia gama de acontecimientos en el mundo de los negocios –por ejemplo, la imprevista apertura de un mercado nuevo o la adquisición de un cliente muy importante– puede impulsarla hacia la vida del desarrollo. Además, los cambios de propiedad en las relaciones familiares son otro factor capaz de iniciar (o retrasar) el crecimiento organizacional. Entre los ejemplos figuran el ingreso repentino, o un retiro no negociado ni planeado, de importante capital familiar de inversión.

El proceso de la sucesión –algunas veces el simple hablar abiertamente de ella– puede hacer que el negocio pase en forma más gradual a la siguiente etapa. Una empresa puede entrar rápidamente en una fase de crecimiento cuando la propiedad y el control se transfieren a los miembros de la generación más joven.

La dimensión evolutiva de la organización ha de aplicarse propiamente a las empresas familiares. Aunque podemos identificar las fases del desarrollo de la empresa, las empresas del mundo real son más complicadas que los modelos con que las describimos. El término *desarrollo* supone que existen una dirección y un rumbo inevitables de la organización incipiente. Según nuestra experiencia, el curso que sigue un negocio nada tiene de inexorable. Las

compañías pueden omitir fases, retornar a las anteriores, estancarse en una o encontrarse en varias de ellas al mismo tiempo. En efecto, cuando pasan por las generaciones posteriores y por las etapas de sociedad de hermanos y consorcio de primos, casi siempre estarán simultáneamente en más de una de las etapas de desarrollo. Y a menudo en tres. Algunas partes estarán expandiéndose o madurando; en otras, las nuevas empresas conjuntas recrean la dinámica del arranque. Lo importante no es determinar una etapa en la compañía en su conjunto. Más bien esta dimensión es de gran utilidad como guía general de la secuencia común de las etapas evolutivas por las que pasa la empresa familiar.

A semejanza de la dimensión de la familia, que también describe una secuencia típica de etapas dentro de lo que puede ser una compleja red de familias en desarrollo, estas etapas ofrecen dos usos sumamente importantes. Primero, el modelo puede aplicarse a una subunidad identificada de la empresa familiar, que puede encontrarse en determinada etapa. Segundo, dividir la organización en sus elementos y examinar las etapas por las que atraviesa actualmente, en parte ayuda a armonizar las perspectivas antagónicas de los miembros de la familia identificados en cada una de las partes.

Hemos comprobado que, en general, los propietarios y gerentes de las empresas familiares prósperas aplican los conceptos del desarrollo al adaptar su comportamiento a la etapa actual de éstas. Conocen los problemas comunes asociados a cada fase del crecimiento, saben cómo el desarrollo de la organización interactúa con el de la familia y de la propiedad, y periódicamente analizan el desarrollo de su empresa para determinar qué cambios hacer para afrontar los retos propios de cada fase. Es interesante señalar que, con el fin de satisfacer en forma óptima las necesidades de

sus compañías, los gerentes han de prepararse para modificar las estructuras, las políticas y las prácticas que han funcionado bien en el pasado y que todavía pueden ser adecuadas en el presente. Si a medida que envejecen las organizaciones cambian siguiendo una progresión predecible en sus aspectos generales, los directivos podrán prever y prepararse para ponerlos en práctica.

### **Características de la empresa en la etapa de arranque**

Las empresas comienzan como una simple idea. En su etapa inicial, rara vez son algo más que un mero sueño o proyecto que su creador está probando para verificar su viabilidad. La variación de los detalles de esta organización es prácticamente ilimitada. No obstante, sin importar la industria, la localización ni el mercado, generalmente reúnen dos características:

Primero, sus dueños son el centro de todo, pues invierten mucho tiempo, energía y, a menudo, casi todos sus recursos económicos. La estructura organizacional es mínima e informal, los procedimientos se llevan a cabo conforme vayan necesitándose y sufren modificaciones constantes. La mayor parte de las comunicaciones provienen del propietario o pasan por él.

Segundo, por lo regular la compañía se concentra en un producto o servicio. Confía encontrar un nicho donde pueda permanecer suficiente tiempo para establecerse a largo plazo.

### **Características de la empresa en la etapa de expansión/formalización**

Luego de superar la incertidumbre de los años del período de arranque, una empresa entra en la segunda etapa, caracterizada por la expansión de algunas áreas (ventas, productos y número de em-

pleados) y por estructuras y procesos organizacionales más formales (incorporación de políticas de recursos humanos, diferenciación del *marketing* y de las ventas, controles de la producción en el lugar). En esta etapa, no siempre están ya resueltos los problemas del arranque; quizá el propietario –gerente– intente todavía reunir suficiente capital para mantener el negocio en un nivel sustentable de actividad y lograr que lo conozcan los posibles clientes. La transición de la etapa de arranque a ésta tal vez ni siquiera resulte perceptible, o bien se caracteriza abruptamente por la apertura de una sucursal, la contratación de ejecutivos profesionales o la introducción de un nuevo producto. Por lo regular, sólo cuando los propietarios-gerentes reconocen haber fundado una organización viable y que ahora afronta nuevos retos, consideran que ya dejaron atrás la etapa del arranque.

Ahora se hacen evidentes la importancia del crecimiento y de la complejidad como medidas del desarrollo. Algunas empresas crecen de manera significativa y sus estructuras se modifican muy poco; en cambio, el tamaño de otras permanece inalterado, o crecen lentamente, pero pasan por la importante reestructuración con un esfuerzo a largo plazo. El primer tipo de empresa busca constantemente ampliar los mercados; el segundo tipo intenta consolidar su nicho en el mercado y sistematizar las formas de operar.

En la etapa de expansión/formalización, las empresas suelen afectar la transición de una estructura centrada en el fundador a una jerarquía más formal, con funciones bien diferenciadas. En cierto momento, se acumula la presión de contratar profesionales para que desempeñen los puestos gerenciales y especializados y para que el dueño comience a delegar parte importante de la autoridad a directivos que no pertenecen a la familia. A menudo esto no es fácil, especialmente en la generación del fundador.



La etapa de expansión/formalización coloca al propietario-gerente en una difícil situación. Tal vez cuente con profesionales para llenar los puestos directivos, pero casi siempre interviene personalmente en las operaciones diarias. La ambivalencia de la delegación de autoridad a menudo ocasiona confusión o conflicto, por lo cual el proceso de profesionalización se da en un patrón de “estira y afloja:” se contrata a gerentes, se reasume el control y se vuelve a delegar, hasta que el dueño se acostumbra al nuevo papel. Además, la empresa ha de conseguir una suficiente calidad y disponibilidad de los productos para atender las necesidades de los clientes y satisfacer su número cada vez mayor. Las relaciones con proveedores y clientes se tensan a medida que se multiplican las necesidades de efectivo y los productos o servicios no pueden entregarse en la fecha prometida. La contabilidad, la información y los sistemas de comunicación tal vez no sean tan refinados ni rápidos para estar a la par con la complejidad creciente de la organización.

### **La empresa madura**

En forma repentina o gradual una compañía termina entrando en otra etapa, algunas veces la última. La madurez, en relación con el mercado, se vuelve evidente cuando los márgenes sanos de utilidad empiezan a reducirse, cuando se multiplican los competidores, cuando el producto de mayor demanda ya no se distingue de los otros en el mercado, o cuando las ventas se estancan o decrecen. Hasta a una empresa con un producto o servicio exitoso cada día le cuesta más repetir su éxito. Ello puede suceder al cabo de diez o quince años, o bien al cabo de cincuenta. Las compañías exitosas reconocerán que el período de expansión/formalización se acerca a su fin. Algunas están en condiciones de proteger una participación adecuada en el mercado y permanecer largos años en la etapa de

madurez; no obstante, en la generalidad de los casos la organización ha de ajustarse y renovarse, o resignarse a declinar.

Hay empresas maduras que han sido obligadas a conservar un reducidísimo número de líneas de productos. Siguen conservando una posición en el mercado que les permite perpetuar muchas de las formas de hacer negocio que tradicionalmente han utilizado. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones han ido volviéndose más complejas con el tiempo. Algunas probarán una diferenciación funcional tradicional, con departamentos como ventas, *marketing*, finanzas y contabilidad, recursos humanos y producción. Y otras ensayarán otros modelos. Sin importar su modalidad, las características de la etapa de madurez consisten en que el propósito de la estructura organizacional es la estabilidad, las expectativas de crecimiento son modestas y, específicamente en las empresas familiares, un grupo de gerentes tiene la autoridad y la responsabilidad de muchas funciones ejecutivas sin la intervención directa de los dueños.

Las empresas familiares maduras ofrecen singulares satisfacciones a la familia del propietario-gerente. Han logrado sobrevivir, crecer y labrarse un nicho en la industria y en la comunidad. Si la empresa trata directamente con el público, sobre todo cuando lleva el nombre de la familia, a ésta se le reconocerá ampliamente como exitosa e influyente. Muchas familias adoptan una función muy visible en la comunidad, patrocinando actividades con el doble propósito de la filantropía cívica y de buenas relaciones públicas. Los directivos posiblemente hayan asistido a docenas de conferencias y a congresos de la industria o de especialistas asumiendo el liderazgo o una función consultora en relación con los dueños más jóvenes de empresas incipientes. Los miembros mayores de la familia quizá formen parte del Consejo de Administración de otras empresas y también

de instituciones públicas y culturales. La madurez ofrece ventajas que el propietario-gerente apenas si vislumbraba vagamente en la etapa de arranque: estabilidad, reconocimiento público e identidad con su propia historia y tradiciones.

Pero la madurez es una etapa más, no el destino final. En teoría, una compañía madura es un dinosaurio en espera de la extinción; la mayoría de los teóricos de la organización sostienen que las nuevas empresas y las transferencias de acciones, en previsión de las nuevas tendencias del mercado, son indispensables para evitar la obsolescencia y la declinación de una compañía madura. Hemos comprobado que así sucede en muchos casos, pero no siempre. Algunas empresas familiares se aferran a sus tradiciones organizacionales. Pueden modernizarse, pero sin que busquen otras oportunidades. Con todo, rara vez una empresa familiar completamente madura permanece mucho tiempo en esta etapa. Algunas de sus partes comenzarán a reciclarse por transferencias de acciones dando origen a una nueva empresa, adquiriendo una subsidiaria que se encuentre en una etapa anterior, o estableciendo sucursales en el extranjero que presenten algunas de las características de la época de arranque o de la fase de expansión/formalización.

Las empresas que llegaron ya a la etapa de la madurez han cimentado su reputación en el mercado, han superado las crisis del flujo de efectivos de las fases anteriores alcanzando la estabilidad financiera, han contratado ejecutivos profesionales y han instituido intrincados sistemas de administración. Las compañías exitosas a menudo predominan, o al menos son muy competitivas en su nicho del mercado, pues han encontrado la manera de asegurar la lealtad de los clientes mediante buenos precios o una excelente calidad del producto. Esta es la etapa a la que aspiran la mayor parte de

las empresas por varias razones: les es más fácil defenderse contra los ataques de la competencia; están en mejores condiciones para negociar con proveedores, clientes muy importantes, bancos y otras instituciones; pueden ganarse la confianza de un mercado... y esto les servirá para conservar el impulso inicial del crecimiento e incluso para crecer más.

Pero el tamaño y la madurez, como todas las características organizacionales, también pueden ofrecer desventajas. Algunas compañías a menudo corren el riesgo de perder de vista dos aspectos básicos que seguramente entendieron bien en las primeras etapas: el enfoque estratégico y la innovación orientada al mercado. Las compañías maduras empezarán a pensar que su éxito está asegurado y dejarán de escuchar a los clientes; cerrarán los ojos ante la competencia actual y potencial; se rezagarán ante los avances tecnológicos... Esta involución, generalmente, significa problemas y a veces resulta desastrosa. Las empresas pueden dejar de innovar para atender las necesidades del mercado, y probar productos y servicios que no corresponden a sus especialidades fundamentales. Esta pérdida del enfoque y la innovación orientados al mercado casi siempre se deben a la arrogancia de los líderes, a la rigidez e insensibilidad de una organización grande. En esta etapa, el éxito se asegura haciendo que el negocio sea sensible, innovador y disciplinado. La empresa familiar no se distingue de las otras en este aspecto.

Cuando las empresas alcanzan este tamaño, han de evitar convertirse en estructuras rígidas que desalienten el contacto con el mercado e inhiban la mejora interna. Lograr que la cultura organizacional sea abierta e innovadora es una ardua tarea en cualquier etapa, sobre todo cuando la compañía ha sido exitosa. El éxito con-

tinuo suele dar origen a una fuerte cultura basada en suposiciones compartidas por todos. Los integrantes de la organización a menudo se niegan a examinar o modificar dichas suposiciones; de ahí que los cambios del ambiente puedan convertir estas fuerzas en debilidades.

## ***Dimensión evolutiva de la empresa***

Además de las características de cada etapa, es importante tener en cuenta los factores que aceleran o hacen más lento el ciclo de vida de la empresa o la impulsan a retroceder u omitir alguna de las fases. Si bien cada una tiene su propio ritmo, existen factores generales que repercuten en los tiempos de desarrollo: factores externos, como las condiciones de la industria y el ciclo económico general ejercen un impacto determinante; la gran variación en el ciclo de la vida de los productos (en ambientes donde los nuevos ciclos de vida de los productos son breves, las empresas no pueden darse el lujo de entrar en la fase de madurez; si no cuentan con nuevos productos en desarrollo se quedarán rezagadas); la dependencia de nuevas tecnologías (en industrias donde las nuevas tecnologías son de vital importancia, las necesidades de una inversión continua destinada a desarrollar productos nuevos o nuevas clases de equipo limitará el crecimiento al absorber todo el exceso de capital); la naturaleza del ambiente competitivo; y, finalmente, las políticas gubernamentales o la recesión general pueden incrementar el costo del capital o hacer que los planes de crecimiento se pospongan largo tiempo (las épocas de gran crecimiento económico pueden hacer que las compañías recorran más rápidamente el trayecto del desarrollo, pero las épocas de estancamiento o de recesión lo aminoran). El ciclo de vida de la empresa familiar, a menudo, está determinado por una selección afortunada del momento del ciclo general del negocio.

Más adelante veremos que la dimensión evolutiva de la empresa es la última parte del modelo tridimensional (familia, empresa y propiedad). Las tres dimensiones tienen una cualidad ligeramente distinta; el ritmo y patrón de desarrollo es diferente para las familias, las empresas y los accionistas, pero si se conoce la etapa actual de cada una, mejora el conocimiento del carácter especial de la empresa familiar.

### **Construcción de un modelo evolutivo**

Los círculos de la empresa, de la propiedad y de la familia pueden darnos una instantánea de cualquier sistema de empresa familiar en un momento determinado. Esto puede ser un primer paso utilísimo para comprenderla. Sin embargo, algunos de los dilemas más importantes en esta área se deben al paso del tiempo, que significan cambios en la organización, en la familia y en la distribución de la propiedad.

Es fácil ver como cada círculo cambia a medida que la gente entra y sale con el paso del tiempo. Las familias son una serie interminable de entradas (a través del matrimonio y el nacimiento) y de salidas (a través del divorcio y la muerte). Todos nosotros tenemos un conocimiento intuitivo, basado en la experiencia personal dentro de nuestra familia, de que todos estos acontecimientos cambian la familia en una forma muy importante. Y lo mismo sucede con los negocios conforme llegan y salen gerentes, o con los grupos de accionistas, conforme los nuevos dueños asumen la responsabilidad de la propiedad y los anteriores la abandonan.

También es importante ver cómo la empresa familiar entera cambia a medida que los individuos atraviesan los límites dentro del sistema. En otras palabras, el movimiento de una persona de un

sector a otro (por ejemplo de “miembro de la familia” a “miembro de la familia/empleado” o de “empleado” a “empleado/propietario”) puede provocar una reacción en el sistema entero.

## ***Cultura organizativa***

La empresa familiar se enfrenta urgentemente a la necesidad de reducir sus resistencias al cambio y a la renovación organizativa continuada. En el estudio de Frade y Reixach, que han investigado los factores del éxito, se indica que las empresas exitosas, en contra de los criterios dominantes, tienen empresarios dirigentes con un férreo control y una total unidad de mando, así como una conducta completamente orientada a la tarea.

A nivel del estilo de gestión que utiliza la dirección, la empresa pasa por diversas fases: estructura emprendedora, muy similar a la de la fase de creación, estructura personalista y estructura profesional. Se detallan las características de cada estilo en función de su dimensión, entorno, estrategia, estructura organizativa, relaciones interpersonales, cultura organizativa y sistema de control.

La sugerencia, para las empresas familiares, es irse orientando hacia estructuras más profesionalizadas, tanto por los sistemas y políticas de dirección que se utilizan como por las personas, familiares o no, que se incorporan como directivos y cuadros intermedios.

El problema es que no se puede hacer una cosa sin la otra. Si se incorporan nuevos profesionales, pero hay resistencias a la introducción de nuevos sistemas de dirección, probablemente estos profesionales, incluso los familiares más jóvenes, se frustrarán en la empresa y optarán por marchar cuando tengan una mejor oferta.

Igualmente, la introducción de los mejores sistemas de dirección, sin un cambio cultural y probablemente sin un cambio en algunas de las personas clave de la empresa, tampoco tendrá éxito.

Collins y Porras (1996), por su parte, han señalado que las compañías longevas desarrollan una cultura organizativa muy fuerte, que exige una elevada identificación y compromiso de sus integrantes con ella. Para ello promueven un fuerte control ideológico de las creencias básicas, aunque luego se complementa con una elevada autonomía operativa. Este control ideológico se consigue a través de la institucionalización de sus valores y de su ideología, para lo cual, es necesario conseguir introducirlos y hacerlos tangibles en el funcionamiento organizativo, por ejemplo, a través de la política de Recursos Humanos (programas de formación, política de promoción, selección de personal, sistemas de incentivos) o en su diseño organizativo (estímulo a la descentralización y a la autonomía).

### **Estructuras organizativas**

Para institucionalizar y proteger sus valores se utilizan programas de formación, se fomentan las relaciones interpersonales, se realizan políticas rigurosas de ascenso desde abajo, se desarrolla y propaga una mitología heroica de los fundadores y los directivos más destacados, se crea un lenguaje propio y se realizan rígidos procesos de selección. Lo más importante no es definir unos valores de éxito, porque no hay un consenso acerca de cuáles serían estos valores, sino conseguir que todos los integrantes de una organización se comprometan con ellos. Además, se necesita un poderoso impulso interno y una fuerte convicción hacia el futuro a través del desarrollo de metas ambiciosas y un espíritu de mejora continua. Esto promueve que tales empresas visionarias vivan continuamente entre la estabilidad y el progreso.



Para Collins y Porras, las compañías visionarias tienen en común una serie de características:

- el beneficio no es el objetivo fundamental, sino la consecuencia de objetivos más amplios que los resultados financieros y que están vinculados a sus valores, a su cultura y a su ideología y creencias básicas;
- lo que las distingue no es un determinado conjunto de creencias especiales, sino la convicción en que la organización se identifica y compromete con sus creencias;
- se mantienen, desde su constitución, una ideología, unos valores básicos y una misión o razón de existir muy claros y visibles que guían a la organización;
- aunque desde fuera pueden parecer conservadoras, la aventura, la emoción y el reto de sus ambiciosas metas les estimula a la superación continua, actuando como un poderoso impulso hacia el futuro y el progreso;
- exigen una elevada identificación con las normas, los valores y su cultura organizativa;
- existe una elevada autonomía operativa que estimula la experimentación, el ensayo y el error (así se promueve que se realicen cambios ambiciosos y una continua renovación: se asume que para tener éxito hay que estar siempre en la vanguardia);
- los equipos directivos se nutren de personas formadas en la compañía, especialmente la alta dirección, raramente las contratan del exterior;
- se concentran más en superarse continuamente a sí mismas y menos en superar a la competencia.

Por su parte, para Simon (1997), la estructura organizativa de las empresas líderes se caracteriza por los siguientes aspectos:

- elevada flexibilidad que permite tener mucha rapidez en la toma de decisiones y en la realización de sus operaciones, así como en la innovación (de tipo incremental a consecuencia de demandas de los clientes o de mejoras en los procesos);
- I+D y *marketing* suelen estar coordinados por la misma persona;
- elevado compromiso del personal, que se refleja en una baja rotación y en una reducida tasa de bajas por enfermedad;
- una cultura fuerte, gracias a la existencia de estrictos mecanismos de control organizativo, que promueven la lealtad (o el rechazo) principalmente a través de la contratación de personal y la promoción interna.

Viedma, en tercer lugar, ha realizado una excelente investigación sobre las empresas excelentes españolas, la mayoría de las cuales eran familiares. En este estudio, el autor ha definido aquellos factores que las empresas tenían en común. Así, los factores vinculados a la estructura organizativa que promueven la excelencia de una compañía son:

- una organización muy flexible y descentralizada, con una amplia delegación de las tareas y un limitado número de directivos, niveles jerárquicos y comités,
- una organización que estimula el espíritu emprendedor y el aprendizaje a partir de los errores,
- la importancia de la cultura y los valores promovidos por los fundadores,
- un sistema de valores de orden superior que promueve la motivación, identificación y el compromiso individual con la empresa.

Por último, a partir del estudio de varias empresas familiares que son líderes en sus mercados, muchos de ellos internacionales, con

productos de alto contenido tecnológico, se desprende que las condiciones que favorecen la renovación organizativa son las siguientes:

- una cultura interna que estimula la innovación,
- la aceptación de la incertidumbre y del cambio (para ello, es fundamental el papel efectivo de los individuos clave de la organización en el apoyo de los proyectos),
- un estilo abierto, participativo, centrado en las personas, con incentivos intrínsecos y con una resolución directa y en grupo de los conflictos que surgen,
- una estructura poco rígida, con una moderada formalización de los sistemas de dirección, con una amplia descentralización, con un equipo altamente profesionalizado y con una fuerte integración del personal mediante sistemas de coordinación interdepartamentales.

## IV. Tipos clásicos de la empresa familiar

A continuación, examinaremos la empresa familiar en cuatro de las combinaciones más comunes e interesantes de las etapas del desarrollo de la propiedad, la familia y la organización: la empresa de la primera generación, que pertenece al fundador y que es dirigida por un emprendedor individual; la empresa establecida que pertenece a una sociedad de hermanos, con un crecimiento y cambios rápidos; el consorcio complejo y maduro de primos; y la empresa al borde de la transición, controlada por una familia que cede la batuta.

Mostraremos de qué manera las dimensiones interactúan para modelar el carácter de la empresa familiar. También abordaremos, por separado, los cuatro temas centrales de la empresa familiar: el espíritu emprendedor, el cambio organizacional, las redes y la sucesión.

### ***La empresa de la primera generación***

#### **Los fundadores y la experiencia emprendedora**

La empresa que pertenece al propietario controlador de la primera generación es uno de los tipos más interesantes de empresa familiar. Las compañías nuevas no sólo son esenciales para la economía capitalista, además tienen una importante identidad simbólica como medios sociales de oportunidades para los individuos y las familias. El emprendedor es una figura compleja en la mitología cultural del mundo moderno: en parte es un aventurero y en parte es inadaptada-

do, en parte es un benefactor y en parte es un explotador, en parte es un genio y en parte un loco.

Los fundadores de una empresa familiar ejercen, también, gran influencia sobre la cultura organizacional. Sus creencias, su sagacidad para los negocios, sus reglas prácticas para la toma de decisiones y sus valores forman parte de la estructura fundamental de la empresa, y ellos se perpetúan a través de los ciclos evolutivos de las tres dimensiones. De ese modo, pueden permanecer presentes varias generaciones después de fallecidos.

Varias veces, a lo largo de su vida, una empresa familiar puede retornar a la etapa del propietario controlador de la propiedad y a la de la familia joven de negocios; durante tales períodos habrá problemas comunes. Pero la experiencia del fundador (primera generación) es irrepetible, y en todas las etapas sucesivas incide lo que sucede en esos primeros años de vida del negocio.

Es razonable preguntar si las empresas, en la etapa de arranque, son en verdad familiares. En las fases iniciales, la mayoría de los fundadores controladores no invitan a sus familias a colaborar como empleados ni les ceden parte de la propiedad (desde luego son diferentes aquellas que entran en una industria o mercado como sociedad de hermanos o consorcio de primos). Algunas siguen siendo del dominio personal del fundador, nunca contratan a parientes ni comparten la propiedad con ellos; se venden o liquidan sin pensar para nada en la continuidad dentro de la familia. Pero el hecho de que muchas no se conviertan en empresa familiar no menoscaba la importancia decisiva de esta etapa en la que sí adquieren esa categoría.

## **Factores que conducen a la fundación de una empresa**

Hay abundantes obras dedicadas a los motivos y a los estilos personales asociados a la creación de un negocio. Se han investigado numerosas variables en relación con la actividad empresarial: lugar interno del control, incapacidad de adaptarse a las funciones del sistema, experiencias familiares tempranas, falta de oportunidades económicas tradicionales y muchas otras. Estos factores a menudo se agrupan en fuerzas de “impulso” (inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan al emprendedor a fundar una empresa o prepararse para ello) y las de “atracción” (condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía). También hay interés en las redes de emprendedores y en los sistemas de soporte, en contraste con la atención que tradicionalmente se prestaba a los emprendedores independientes, que tienen mucha importancia en la fundación de una empresa familiar.

Dos de los motivos generales de los fundadores producen un impacto duradero en las empresas que crean. El deseo, sin importar cómo se mida, de ser propietario-gerente en vez de simple empleado. La independencia personal, ser su propio jefe y tener el control de la propia vida son motivos relacionados casi siempre con el deseo de crear una empresa. La mayoría de los fundadores dejan su empleo para iniciar su propio negocio, a veces pasando de un empleo poco exitoso a otro, antes de dedicarse a establecer su propia empresa. Se ha señalado que la frustración con los jefes, la falta de progreso profesional y el deseo de ejercer un mayor poder de decisión estimulan la carrera de emprendedor. Esta característica de los fundadores a veces se institucionaliza, reflejándose en los aspectos de la cultura de la organización que toleran el individualismo, que se oponen a las rígidas jerarquías de autoridad y se niegan a formalizar la estructura organizacional. De ahí que la

descripción de puestos no sea tan rígida en estas organizaciones como en las demás.

La segunda gran motivación es el deseo de aprovechar la oportunidad y explotarla. Con la misma fuerza con que la frustración impulsa a los fundadores a abandonar su viejo empleo, con la misma fuerza se sienten atraídos por el reto y la emoción de crear su propio negocio. Los emprendedores con frecuencia se inspiran en los logros de los fundadores de otras compañías. Un elevado porcentaje de las anécdotas que escuchamos a lo largo de los años sobre cómo nació una empresa comienzan con “Alguien me dio la oportunidad de... y no podía desaprovecharla”. Es su versión del refrán: “Si la vida te ofrece limones, pues haz limonadas”, o sea: “Si tienes la oportunidad de comprar limones baratos, vende limonadas”. Esta característica de los fundadores se refleja en el oportunismo de sus empresas. A menudo, éstas crecen aprovechando una serie de “buenos tratos”, sin importar si las oportunidades siguen o no un plan estratégico global.

### **Transformación de la nueva empresa en empresa familiar**

Cualesquiera que sean los motivos del fundador para iniciar el negocio, éste tiene pocas probabilidades de éxito. En Estados Unidos, 40% de esta clase de compañías fracasan en el primer año, 60% fracasan en un lapso de dos años y 90% al final del décimo año de existencia. La competencia del fundador en algunas áreas decisivas —especialmente en las habilidades técnicas, financieras, administrativas, de *marketing* y liderazgo— influirán en el éxito.

En algunos aspectos, la función de emprendedor parece incompatible con la de líder de la empresa familiar. La concepción clásica del emprendedor pone de relieve su individualismo, determinación,

actitud positiva ante el cambio rápido y una obsesiva inmersión en la empresa. En cambio, el jefe de una empresa familiar debe orientarse al grupo, ser un buen colaborador, comprometerse con la continuidad a largo plazo y prestar igual interés a la empresa y a la familia. Aunque es verdad que algunos fundadores exitosos no están capacitados para administrar su negocio después de la etapa de arranque. Sin embargo, en otros casos, lo que parece una contradicción es tan sólo un aspecto de la fase de desarrollo. El fundador tal vez comience como un emprendedor, mostrando el primer grupo de cualidades; luego, en cierto momento, cambian sus valores, su visión, su identidad personal y su comportamiento... y entonces nace la empresa familiar.

La transición de la compañía del propietario controlador a la empresa familiar exige acciones concretas y un lapso psicológico. Las acciones concretas comprenden uno o varios de los siguientes aspectos: contratar a miembros de la familia, prepararlos para que ocupen puestos gerenciales, distribuir la propiedad entre los herederos y, normalmente, prever la transición del control dentro de la familia. El paso psicológico consiste en que el dueño controle la percepción de la compañía y deje de verla como una actividad personal, para considerarla como un activo familiar cuya existencia y esperanza de vida no están ligadas a la del fundador. La definición psicológica puede ser lo primero que se dé, luego vienen las acciones concretas. Es interesante señalar que, en otros casos, el fundador adopta las acciones concretas mucho antes de concebir el negocio como una empresa familiar. Tal vez no reconozca conscientemente que el negocio se ha ido convirtiendo en empresa familiar, y lo negaría si se lo preguntasen.

Por otra parte, en ocasiones, la visión de la participación y continuidad de la familia forman parte del sueño inicial del fundador



e incluso antes de crear la compañía. Esto parece predominar cuando existe una tradición de empresas familiares en la propia familia, en la comunidad o en la sociedad que lo estimula a pensar en el negocio como una empresa familiar. En tales casos, la elección de una buena oportunidad puede depender más de su viabilidad a largo plazo o de su adecuación con los recursos de la familia, que de la preferencia personal del fundador. Los fundadores que desde un principio sueñan con dinastías tienden a favorecer la participación de muchos miembros de la familia, con lo cual mejora la identificación general de ella con la compañía. Sin embargo, salvo que los hijos del fundador ya sean adultos y hayan participado explícitamente a forjar el sueño, a los fundadores les espera una amarga desilusión si el resto de la familia no comparte su entusiasmo por el negocio ni la idea de una empresa familiar.

El deseo de que la compañía se convierta en empresa familiar se intensifica, a veces, conforme crece la familia. Cuando los hijos son pequeños, quizá a los fundadores no les interese llevarlos a la compañía ni transferirles la propiedad; pero conforme transcurren los años, varios hechos intensifican el interés del fundador por transformar el negocio en una empresa familiar. Quizá ésta haya crecido más de lo que esperaba o quizá descubra una extraordinaria correspondencia entre las necesidades de la compañía y los intereses y habilidades de sus hijos. Al ir madurando, los fundadores empiezan a sentir el deseo de dejar un legado que los perpetúe.

Finalmente, los miembros de la familia pueden ejercer presión para que se les brinde la oportunidad de hacer carrera en la empresa. Y así, ésta se transforma en una empresa familiar de modo repentino o gradual.

## **Propietario controlador, familia de negocios, empresa en la etapa de arranque**

Aunque lo más común es pensar que un nuevo negocio nace simplemente de las ideas y del dinamismo de un emprendedor, ello no suele corresponder a la realidad. La mayor parte se originan como parte de un proceso que comprende esfuerzos más pequeños, algunos éxitos y fracasos de los que aprende el fundador lo que necesita saber. Otras personas aportan ideas, dinero y aliento.

## ***La empresa que pertenece a una sociedad de hermanos***

### **La empresa familiar que crece y cambia**

Examinemos más a fondo los retos y oportunidades de las empresas familiares que han ido más allá de la compañía emprendedora y han pasado de la etapa de transición a la de expansión/formalización; la propiedad ha sido transferida del propietario controlador a la sociedad de hermanos y la familia se encuentra en la etapa de ingreso en el negocio, en la cual la edad de los hijos fluctúa entre quince y veinticinco años y los padres acaban de entrar en la madurez o apenas la rebasan. Las empresas y familias que han llegado a esta fase, por heterogéneas que sean, afrontan varios retos comunes: terminar de consolidar el control de la propiedad en la generación de hermanos, diseñar el proceso de ingreso para ella, reestructurar la empresa y sus sistemas para iniciar y sustentar el crecimiento.

Muchos nunca realizan la transición a la segunda generación por diferentes razones: algunas porque los fundadores no tenían la intención de transmitirlos como empresas familiares; otras porque, aun cuando a ellos les hubiera gustado perpetuarlas, fracasan por

motivos de negocios mucho antes de que sea necesario resolver la cuestión de la sucesión; algunas más no aciertan a encontrar la manera de llevar a cabo la transición de la propiedad dentro de la familia, y optan por vender el negocio...

Por tanto, el tipo de empresa familiar descrito –una sociedad de la segunda generación, o de una generación posterior en la etapa de expansión/formalización con la tercera generación lista para entrar en el negocio– no es la empresa familiar “típica” desde el punto de vista estadístico. Sin embargo, se trata de una etapa crítica entre las que sobreviven y prosperan.

Esta clase de empresas encaran importantes retos de índole organizacional, estratégica y psicológica. Quizá estemos ante las empresas familiares más vulnerables cuando tratan de efectuar la difícil transición de una organización controlada por una persona a una organización más complicada administrada por muchas. El tema recurrente de esta etapa del desarrollo es la colaboración. Una compañía que podía estar totalmente subordinada a un individuo en una etapa anterior y de menor complejidad, ahora debe ser una sociedad, desde el punto de vista literal y psicológico. Los hermanos gerentes han de encontrar la manera de dirigirla en forma conjunta y de establecer relaciones laborales constructivas con sus hijos adultos y jóvenes. Es preciso que los miembros de ambas generaciones tengan relaciones de cooperación y confianza con los principales empleados que no pertenecen a la familia. Ahora, más que en las etapas anteriores, la empresa familiar es un esfuerzo conjunto. Los que trabajan por su cuenta posiblemente alcancen el éxito a corto plazo, pero afrontarán problemas a medida que la siguiente generación empieza a entrar en el negocio.

La transición psicológica –de la búsqueda individualista del único propietario al esfuerzo de equipo de la sociedad de hermanos– es un tema que recurre una y otra vez a lo largo de las tres dimensiones de la empresa familiar. La coordinación, la comunicación y la planeación son habilidades esenciales de los directivos y de los miembros de la familia durante esta etapa. La creciente complejidad de la empresa requiere formalizar muchas directrices y políticas que antes podían permanecer informales; la misma clase de cambios pueden ser útiles en la familia para lograr que a todos se les dé un trato igual, para resolver los conflictos inevitables y para aclarar las expectativas acerca de la participación de la tercera generación en la compañía.

El innovador trabajo de Davis es el mejor ejemplo posible de la aplicación de los conceptos de desarrollo del adulto a las relaciones laborales en la empresa familiar. Utilizó las etapas de la vida propuestas por Levison para predecir los períodos de la vida de padres e hijos en los cuales tienden a sostener buenas relaciones de colaboración, y aquellos en que sus relaciones suelen estar llenas de conflictos y de objetivos antagónicos. Sus predicciones, basadas en las etapas de desarrollo del adulto, muestran estrecha correlación con los informes introspectivos de períodos suaves y turbulentos.

Durante las etapas de ingreso en el negocio y de trabajo conjunto, los miembros de la familia se enteran, con alivio, que la investigación indica que algunos de los conflictos que experimentan ni son permanentes ni se deben a diferencias irreconciliables de personalidad, sino más bien a la fase de desarrollo por la cual un miembro o los dos están pasando; de ahí que las cosas seguramente mejoren con el tiempo.

## **Relaciones entre los hermanos**

En la etapa de ingreso en el negocio, los hermanos socios necesitan sostener una relación capaz de soportar las tensiones, lo cual generalmente significa una relación en que los socios se comunican con franqueza, resuelven conflictos y se apoyan mutuamente en sus decisiones.

Surge una inevitable competencia entre hermanos en relación con las oportunidades disponibles para sus hijos. Las diferencias percibidas del estilo de vida entre las familias nucleares provocan la preocupación de que salga perjudicada una de las ramas de la familia fundadora. Esta preocupación, si se maneja adecuadamente, hará que las familias establezcan políticas y directrices respecto a las condiciones en que la tercera generación colaborará en la empresa. Si no se manejan bien, pueden ocasionar interminables comparaciones y altercados.

## **Etapas de formalización en la sociedad de hermanos**

Es variable el momento de la transición de la etapa de arranque a la de expansión/formalización en la dimensión evolutiva de la empresa. Algunas compañías alcanzan la segunda etapa después de algunos años del arranque. Para ello, es preciso que el propietario-gerente actúe rápidamente y resuelva los retos estratégicos planteados por el crecimiento y la complejidad. Otras compañías, Novelty entre ellas, logran el crecimiento acelerado al cabo de cierto tiempo, cuando una combinación de condiciones internas y externas altera el mercado, su producto o sus costos. En tales casos, la expansión y reestructuración pueden coincidir con el ingreso de la segunda generación.

Siempre que una empresa llega a la fase de crecimiento, el propietario-gerente encarará los mismos retos generales. Por lo que

respecta a la organización, la profesionalización es la palabra clave. Los directivos suelen requerir habilidades y conocimientos especializados; las estructuras y procesos organizacionales han de ajustarse más estrechamente a las normas de la industria; y los sistemas, en particular los de información, son un elemento importante para mejorar la coordinación. En materia estratégica, las compañías en crecimiento afrontan problemas difíciles a corto y largo plazo: capitalización, administración de efectivo, desarrollo de productos nuevos, competencia y diversificación. Ésta puede ser la primera vez, en su ciclo de vida, que deban concentrarse en la planeación estratégica.

Durante la etapa de la sociedad de hermanos, la formalización comúnmente significa que la dirección ha de pasar por un cambio importante. Los gerentes propietarios estaban acostumbrados a un estilo personal de dirección en la etapa de arranque; ahora sienten mayor presión para delegar. Simplemente ya no pueden administrar solos todos los elementos de la organización. También las estructuras organizacionales cambian, originando una diferenciación más formal de la jerarquía y de las funciones. Por último, la organización descubre la necesidad de nuevos sistemas formales de todo tipo, sobre todo para administrar la información y los recursos humanos y para permitir a los ejecutivos analizar el desempeño de la empresa y coordinar el trabajo en varias funciones.

Así, un obstáculo contra la formación de un equipo gerencial consiste en que la familia no quiere permitir el ingreso de profesionales ajenos a ella, algunas veces, para que no descubran la tensión de sus relaciones o critiquen sus habilidades gerenciales. Es posible que la generación de ingreso reciente sea la que apoye más decididamente la contratación de profesionales externos; quizá aprendieron el valor de la especialización en la universidad o en la escuela

de administración y se muestran menos defensivos respecto a la dinámica familiar, pues se dan cuenta de que los problemas radican principalmente en la generación anterior, y apuestan a que la presencia de ejecutivos ajenos a la familia les dará protección en contra de las expectativas de sus padres y tiempo suficiente para conocer la empresa.

### **Retos estratégicos**

La mayoría de los propietarios de empresas esperan con ansia el momento en que el negocio despegue, pues consideran que entonces ya no será un problema administrarlo. Sin embargo, es interesante señalar que, en la fase de expansión/formalización, las condiciones pueden ser extremadamente difíciles para la sociedad de hermanos. Las empresas se hallan ante retos nuevos y serios, porque el éxito y el crecimiento las enfrenta a otros competidores, generalmente más fuertes. Los mejor establecidos de estos últimos posiblemente ya llevan algún tiempo en plena prosperidad, suelen disponer de efectivo para reinvertirlo, han conquistado una participación en el mercado, han diseñado un enfoque estratégico y, si están bien administradas, están desarrollando nuevos productos para lograr el equilibrio con los productos maduros.

En tales circunstancias, podemos dividir los retos estratégicos de la empresa familiar en tres grandes áreas: decisiones de capital/financiamiento; cuestiones relativas al mercado y a la producción; y planeación, especialmente la planeación estratégica; la toma de decisiones es un reto de gran importancia en las sociedades de hermanos. Un buen equipo de hermanos suele aplicar uno de estos tres modelos: toman las decisiones más importantes en forma conjunta; dividen la compañía en áreas bien definidas de responsabilidad y cada uno se encarga de una; forman un grupo de alta dirección

para que decida con ellos en los asuntos de mayor trascendencia. Cualquiera que sea el proceso aplicado, la coordinación siempre es indispensable.

También es importante la coordinación con la generación más joven que proyecta trabajar en la empresa familiar; los hermanos socios que colaboran eficientemente, sobre todo en el segundo o tercer estilo que acabamos de describir, a menudo discuten con sus hijos las principales decisiones estratégicas que determinarán el futuro de la empresa. En este gesto se refleja el reconocimiento de que, en el futuro, la empresa será un esfuerzo colectivo y de que los padres respetan la opinión de sus hijos. Sin embargo, en esta etapa los padres también cometen el error de presionar a sus hijos para que ingresen de inmediato en la compañía, porque les provocan ansiedad las decisiones estratégicas que deben tomar.

A menudo, la etapa de crecimiento empieza cuando una compañía penetra en un mercado nuevo o se lanza un producto nuevo. En algunos aspectos, todas las decisiones de inversión y operativas nacen de una opción estratégica fundamental que ha de tomar la familia: reinvertir para sostener el proceso de expansión/formalización en el futuro, o desinvertir y dejar que la empresa pase a la etapa de madurez, reencauzando el capital y el talento de la generación más joven hacia otros proyectos.

Si quiere competir eficazmente con las grandes corporaciones, debe aclarar el enfoque de su negocio, analizar sus fuerzas y debilidades frente a los rivales y luego decidir cómo competirá. Quizá el cambio más trascendente que proyectan realizar es formar un Consejo de Administración para que les ayude a llevar a cabo el arduo proceso de la planeación estratégica. Esto mejoraría notablemente



las oportunidades de superar exitosamente la etapa de expansión/formalización y de alcanzar un nuevo nivel en las operaciones.

### ***La empresa familiar multigeneracional***

El tipo de empresa familiar compleja que describiremos es una compañía multigeneracional, propiedad de los primos, que han llegado a la etapa de madurez en su desarrollo. Constituye la excepción en este tipo de organización, probablemente no más del 5% de las empresas familiares de Estados Unidos alcanzan esta fase. Sin embargo, todas ellas tienen especial importancia en nuestro modelo. El simple hecho de haber llegado a esta fase significa que lograron superar los retos que acaban con otras empresas familiares. Contribuyen, de manera importante, al producto nacional bruto, al empleo, a las exportaciones y a la innovación en las economías de mercado. El hecho de que sean más comunes en las viejas economías de Europa y en ciertas partes de Asia, indica que tal vez sean el futuro de algunas de las mejores empresas norteamericanas que fueron fundadas después de la Segunda Guerra Mundial y que ahora realizan la transición del propietario-gerente a la sociedad de hermanos. También representan el sueño (o fantasía) más hermoso de los fundadores, el cual determina las políticas de muchas compañías en las etapas anteriores de desarrollo.

Estas compañías figuran entre los símbolos del comercio de Estados Unidos. Cargill, Inc., la más grande empresa privada del país, constituye un ejemplo de la empresa familiar del consorcio de primos de la cuarta generación. Su línea de productos, que genera 47,000 millones de dólares, es la venta y transporte de artículos de consumo, el procesamiento y producción de comestible y los productos agrícolas. Cuenta con 63,000 empleados que trabajan en 47

unidades de negocios en 54 países. Aunque parezca increíble, 87% de la propiedad, y también el control de los votos, todavía está en manos de tres ramas de la familia, encabezadas por cuatro primos descendientes del fundador.

Campbell Soup Company, otro consorcio de primos, controlan el 75% del mercado doméstico con sus famosas sopas y otros productos muy populares: los alimentos congelados Swanson, el jugo vegetal V8, la salsa Prego para espaguetis, los pepinos Vlasic y los de repostería Pepperidge Farms. Cuatro ramas de la familia Dorrance, entre ellos nueve primos y sus hijos, la controlan mediante la propiedad del 51% de las acciones.

Las empresas familiares que llegan a esta etapa han de resolver problemas de gran complejidad en las tres dimensiones. La etapa de desarrollo de la propiedad correspondiente al consorcio de primos no sólo indica un mayor número de propietarios individuales, sino que con frecuencia incluye fideicomisos, compañías matrices, planes de propiedad de accionistas para los empleados e, incluso, en algunos casos, la venta pública de acciones. Aunque algunas unidades de negocios alcanzaron ya la etapa de la madurez, otras líneas de productos, divisiones o subsidiarias tienden a encontrarse en otra fase. Finalmente, en la dimensión familiar, la gama de edades de las generaciones suele significar que habrá varias familias nucleares del clan en cada una de las etapas de desarrollo de la familia, desde la familia joven de negocios hasta la cesión de la batuta.

Esta complejidad del negocio es mayor que la de la familia, ya que habrá suficientes “oportunidades para cada miembro de la familia”. Las oportunidades se presentan como empleos, dividendos,

puestos ejecutivos o en el Consejo de Administración, compensación y funciones de desarrollo gerencial. El mayor número de oportunidades para cada uno contribuye a mantener la paz en la familia, haciendo que sus integrantes tengan interés por el negocio y sean leales a él. La lealtad, a su vez, favorece el crecimiento. En cambio, cuando la complejidad de la familia supera a la del negocio, disminuirán las oportunidades de cada miembro.

Las empresas familiares deben aprender a evaluar rigurosamente el valor de oportunidad para los miembros de la familia en estos complejos sistemas de consorcio de primos, y también a afrontar las consecuencias. Si se detecta una notable restricción de las oportunidades, se revisará el potencial de crecimiento o renovación de la empresa, o bien se estudiará la conveniencia de reducir la complejidad de la propiedad de la familia, disminuyendo la cantidad de accionistas.

Como todas las ramas de la familia están representadas en la dirección, los miembros de ella se sienten bien informados respecto al desempeño y las actividades de la compañía.

Las familias se vuelven más heterogéneas a medida que maduran y envejecen. Los miembros y las ramas de una familia difieren en sus ingresos y en sus necesidades de ingreso, en la riqueza, en la posición social, en las filosofías y convicciones políticas, en la escolaridad, en la carrera, en la salud física y mental y en muchos otros factores. Y lo más importante: las ramas de una familia varían en su relación y actitudes frente al negocio. En la tercera generación, una rama generalmente ya habrá asumido el control gerencial del negocio. Las otras ramas mostrarán una mayor o menor alianza con ella. A menudo, otra rama asume el papel de principal crítico de la que

está en el poder. En términos generales, lo hace impulsada porque siente que en el pasado no se la ha tratado de manera equitativa; un conflicto entre los hermanos de una generación puede convertirse en un profundo antagonismo entre ramas de primos que ni siquiera se conocen. La rama “crítica” suele participar muy poco o nada en la dirección de la empresa, pone en tela de juicio las políticas de la rama en el poder e intenta obtener el apoyo de las otras. Esta politización del grupo de propietarios resulta prácticamente inevitable en los consorcios de primos.

No es posible conciliar las necesidades financieras de la compañía y la familia durante esta etapa sin planeación, sin interés por ambas entidades, sin la convicción de que deben anteponerse las necesidades de la “empresa” y sin un diálogo constructivo entre los integrantes de la familia y de la empresa.

Nada es más útil que un Consejo profesional de Administración, si se quieren establecer políticas que protejan los intereses de la empresa contra los excesos de las políticas familiares y den un trato justo a los parientes. Ese Consejo deberá contar con una amplia representación de personas que no pertenezcan a la familia ni al grupo de ejecutivos; es idóneo que en los Consejos predomine una mayoría de esas personas. Los representantes de la familia deben ser exclusivamente el presidente del Consejo o el presidente ejecutivo, el candidato o candidatos a sucederlos y representantes del Consejo familiar.

### **Cuestiones relativas a las familias**

Como pieza teatral de Shakespeare, el drama de la familia, en esta etapa del desarrollo, se relaciona con las luchas internas por el reconocimiento, por el poder y el dinero. Por definición, las familias

del consorcio de primos se componen al menos de dos ramas bien definidas y pueden ser grandísimas en la tercera generación.

Las familias poseen una historia, una acumulación de experiencias susceptibles de interpretarse en diversas formas dentro de ellas. La interacción de su historia con la situación actual da origen al contexto de la vida familiar. En la etapa del consorcio de primos, las familias, en realidad más bien clanes, son estructuras políticas. Cada rama y cada miembro de la familia persiguen sus propios objetivos. A veces éstos coinciden y se complementan entre sí. Otras veces chocan.

La familia estará satisfecha y en paz en la medida en que reconozca y atienda esos objetivos. Se sentirá fiel al negocio y orgullosa de él, si se considera que éste le sirve para cubrir sus necesidades.

Como se mencionó antes, en esta etapa una rama de la familia normalmente ha asumido la dirección, e incluso puede incluir a todos los miembros de la familia que todavía laboran en la empresa. En muchos casos, se tranquiliza la familia asegurándole que una rama de ella tiene el control y que el desempeño de la empresa no se deteriorará ante el conflicto favorecido por la incertidumbre. Los parientes aceptan gustosos esta estructura de dominio, pues les agrada que algunos miembros de la familia mantengan intactos el nombre y la riqueza de ella; pero la reacción del resto de los parientes dependerá de la forma en que la rama dominante ejerza la autoridad. Mostrarán resentimiento si piensan que la elección de sucesores, directivos y empleados, así como la resultante distribución del ingreso, ha favorecido injustamente la rama dominante con detrimento de la otra. Es una situación que puede propiciar la aparición de la rama crítica, de la cual hemos hablado antes: propietarios

no empleados que tratan de atenuar el poder de la rama dominante o desplazarla. De manera análoga, la rama más identificada con los gerentes de la generación anterior tal vez crea que las otras ramas los juzgan injustamente y les molestará la falta de aprecio. Cuando esto sucede, las tensiones familiares se intensifican y persisten largos años.

### **Recursos relacionados con el liderazgo**

Puesto que el precio de una mala decisión es muy alto, la empresa familiar ha de hacer hincapié en contar con directivos competentes en todas las áreas, incluso en el Consejo de Administración. La competencia puede encontrarse en miembros de la familia o en extraños, pero no queda otra alternativa que poner a las personas más idóneas en los puestos clave. Los líderes de la familia, si son competentes, lograrán la lealtad de los clientes, los empleados y los accionistas. El liderazgo competente de alguien ajeno a la familia es preferible al liderazgo incompetente de la familia, pero en el primer caso es más difícil contar con la lealtad de todos.

En esta etapa, la familia afronta una decisión muy difícil: ejercer su liderazgo y control en el futuro mediante la propiedad, mediante la dirección o mediante ambas cosas. Si opta por seguir siendo una empresa administrada por el dueño, habrá de desarrollar el liderazgo en el Consejo de Administración que representa los intereses de los accionistas y entre los ejecutivos de mayor edad. Si opta por dejar la dirección, los cargos en el consejo de administración se convierten en el medio de control familiar y se requiere reclutar e integrar excelentes directivos que no pertenezcan a la familia. No es necesario que los parientes ocupen el puesto de Presidente ejecutivo ni el de presidente del Consejo, pues son cargos muy importantes en esta etapa y tienen distintas orientaciones y responsabilidades.

Mientras un miembro de la familia pueda llenar uno de ellos, se tendrá la impresión de que conserva el liderazgo.

Para que la familia no pierda el liderazgo en la empresa, hay que traer a parientes competentes y desarrollarlos para que ocupen puestos de gran responsabilidad. En la etapa de trabajo conjunto de los consorcios de primos, varias personas de ambas generaciones provendrán de una misma rama de la familia o de ramas muy cercanas. Los retos principales son, entonces, crear la credibilidad y la autoridad (por parte de la generación más joven), preparando ésta última para la alta dirección y a la generación de los mayores para que algún día deje la dirección. Preparar a la generación más joven para que ocupe los puestos directivos es más simple y es muy interesante esta época. En esta etapa, la naturaleza profesional de la empresa hace evidente que se aplicarán normas claras de competencia gerencial a los miembros de la familia y a los ejecutivos ajenos a ella. La estabilidad de la compañía madura también contribuye a definir la trayectoria profesional que puede llevar a un pariente exitoso de la generación joven a ocupar un puesto alto. Por lo demás, el desempeño que esas personas deben demostrar es ahora alto. En esta fase los interesados en la empresa –la generación más joven, los propietarios no empleados de la familia y los dirigentes de alto nivel que no pertenecen a ella– tenderán menos a apoyar a los parientes en puestos directivos que no sean los más idóneos. En particular, los ejecutivos no miembros de la familia se sentirán más seguros a medida que la compañía opera más como una empresa de propiedad pública y administrada de manera profesional; hasta podrán mostrar una conducta más competitiva frente a los miembros de la familia que van escalando posiciones en la jerarquía. Los herederos que alcanzan niveles directivos en este ambiente realmente lo merecen.

Cuando una familia llega a las etapas de consorcio de primos y de madurez, aun cuando sus integrantes ocupen la presidencia ejecutiva, ya no aportan la mayor parte de los ejecutivos y, difícilmente, muchos parientes laboran en la compañía. En cierto momento de su historia, generalmente es la tercera generación, un líder de la empresa familiar efectúa una limpieza general: prescinde de los parientes ejecutivos que aportan poco y contrata a extraños para que ocupen la mayor parte de los cargos directivos. Si las normas de la familia prohíben ese tipo de medidas, la compañía casi seguramente se estancará en un desempeño inferior al que podría obtener. Las que llegan a la etapa de madurez en esta condición (algunas veces abandonando prematuramente las estrategias de expansión/formalización) irán perdiendo poco a poco su posición competitiva y están expuestas al fracaso o a ser vendidas. Si consiguen sobrevivir y se heredan a la siguiente generación, la tarea de cambiar el equipo gerencial recaerá sobre los sucesores, situación nada envidiable.

### **Recursos de capital**

Además de necesitar excelentes directivos en esta etapa, las empresas requieren grandes cantidades de capital de inversión para incrementar la riqueza o, por lo menos, conservar sus ingresos actuales. Las necesidades de inversión anual para mantener la planta y el equipo suelen ser considerables, pero en realidad palidecen en comparación con la que requieren la nueva tecnología, el desarrollo del personal y los programas de *marketing*. Es difícil encontrar una compañía comprometida con un buen desempeño que no necesite una cuantiosa reinversión. Hasta las compañías del sector de servicios requieren una gran inversión en capacitación y desarrollo, en sistemas gerenciales y en programas de *marketing*. Hoy pocas empresas están exentas de una reinversión más fuerte que las que luchan por llegar a esa fase.



Casi siempre, la perspectiva de los directivos concerniente a las necesidades de inversión está ligada a su concepción de las necesidades del mercado y la vulnerabilidad de la compañía, así como a sus tradiciones acerca de la innovación. Si para ellos la compañía tiene una firme posición competitiva o no tiene una larga tradición de innovación, posiblemente reserven poco capital para el futuro. También la necesidad de ingresos por parte de la familia repercutirá profundamente en la cantidad que se reinvertirá.

En esta etapa, la empresa familiar probablemente ya afrontó la cuestión de reunir suficiente capital para crecer sin perder el control de la propiedad. Varias veces hemos dicho que las necesidades de capital son enormes al alcanzar un negocio la madurez. Cuando se dispone de financiamiento, tal vez sirva para cubrir sólo unas cuantas de sus necesidades. Así pues, muchas empresas maduras habrán de decidir si quieren limitar el crecimiento a lo que puedan sostener con fondos y financiamiento internos, o bien recurrir a fuentes externas para obtener más capital. Las dos opciones principales para reunir esos fondos son los socios y la venta de acciones al público. Es preciso evaluarlas atendiendo a la probabilidad de conseguir el dinero necesario y a las consecuencias que el endeudamiento tiene para el control de la familia. En esta etapa, el control no significa forzosamente poseer la mayor parte de las acciones suscritas, ni siquiera las acciones con derecho a voto. En circunstancias normales, estos complejos sistemas de propiedad pueden controlarse adecuadamente con una cantidad mucho menor de acciones; pero siempre existe el riesgo de circunstancias anormales en que se intenta arrebatarse el control a la familia. Cada familia habrá de valorar la aceptación y la oportunidad de aumentar considerablemente el valor total del capital social.

Una cuestión afín, que frecuentemente observamos en esta etapa, es la forma de tratar un negocio original que dio inicio a la compañía y con el cual la mayor parte de la familia se identifica. En esta etapa, a menudo el negocio original ha empezado a perder rentabilidad o arroja pérdidas considerables. Pero como la familia siente un cariño entrañable por él, puede haber una gran resistencia a cerrarlo, venderlo e incluso a reducir su tamaño. Por el bien de la empresa entera, ese negocio ha de clausurarse, decisión que a menudo provoca enfrentamiento entre los parientes accionistas. Muchas veces su cierre o venta se pospone para evitar conflictos, lo cual puede constituir un verdadero lastre durante años.

El sueño de las empresas descritas está en la mente de muchos de los emprendedores fundadores de compañías que se encuentran en la etapa de arranque/propietario controlador. Esos complejos sistemas pueden ser gigantes que dominan su industria y que el público conoce bien. El control de la familia puede ser muy evidente en el nombre de los líderes o estar oculto y detectarse sólo al examinar de cerca el informe anual. En ciertos aspectos, su complejidad y sus tamaños típicos hacen especiales las cuestiones que los caracterizan. Pero, en otros, presentan casi la misma dinámica familiar y problemas que otro tipo de organizaciones que se encuentran muy lejos de esas dimensiones evolutivas. Hay, además, la tensión entre el control de la familia y una participación amplia en la dirección y en la propiedad, los dilemas de la continuidad y la sucesión y los retos de conservar la base de activos y beneficiarse de ella. Deben sentirse orgullosas las empresas familiares que han realizado la doble función de crear un negocio rentable y competitivo al mismo tiempo que preservan un concepto viable y convincente de la familia.

## ***La diversidad de las sucesiones: sueños y retos***

La sucesión es la prueba definitiva de una empresa familiar. Una vez que ha sido transformada de un negocio individual en empresa familiar, su continuidad se convierte en una preocupación unificadora. Es inevitable que difieran los ciclos de la empresa y del individuo. Transmitirla en condiciones buenas y rentables a la nueva generación de líderes es una meta que estimula a los miembros de los tres círculos (de la familia, de la empresa y de la propiedad). Examinaremos un cuarto tipo clásico de empresa familiar: aquella en que el grupo de propietarios –la familia– y el negocio habrán de cambiar de líderes en pocos años.

La sucesión no es un hecho aislado, sino varios. No es simplemente lo que sucede cuando un viejo líder se jubila y pasa la antorcha a otro, sino un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones. La sucesión siempre es lenta. Aun en los casos en que la repentina enfermedad o hechos dramáticos provocan cambios abruptos en los puestos o funciones, hay un período de preparación y previsión (en el cual “se entregan las llaves”) y un período de ajuste y adaptación.

Además, el proceso no siempre es tan racional y planificado como aparece en la mayor parte de las obras que versan sobre la empresa familiar. Algunas familias procuran ser proactivas respecto a la planeación de la sucesión, y se prevén las tareas preparatorias que acompañan cada etapa de desarrollo de la familia y la empresa. Otras logran una buena transición probando varias posibilidades, sin una planeación consciente hasta el último momento. Pero sin importar si se planea con mucha meticulosidad o simplemente se

responde a una situación, la sucesión es sólo un proceso complejo que presenta un camino sembrado de obstáculos a los integrantes de los tres círculos. Los dueños deben tener un concepto de la estructura futura de gobierno y decidir cómo dividir la propiedad para que se ajuste a ella. Deben desarrollar y capacitar a los posibles sucesores en la dirección y establecer un proceso para seleccionar a las personas más idóneas. Deben superar la resistencia de los líderes ancianos a ceder la batuta y ayudarles a los nuevos a imponer su autoridad a los interesados en la empresa. Y después de planear, de fijar las estrategias y de negociar, deben estar preparados para encarar las contingencias imprevistas que pueden amenazar dichos planes en algún momento del proceso.

Identifico dos conceptos básicos que amplían la concepción tradicional del proceso de la sucesión. El primero se refiere a la gama de opciones postsucesorias con que cuenta la familia y los procesos esencialmente distintos que intervienen en la transmisión de cada una. En algunas transiciones del liderazgo sólo se da un cambio en los que dirigen la empresa, pero en otras se observa un cambio radical de la estructura y de la cultura organizacional. Podemos comparar el proceso de planeación con un viaje que en cada etapa va configurándose por el destino al que se dirige la familia. En este caso, el destino lo constituyen las estructuras de gobierno y propiedad que la familia desea para el futuro de la empresa.

El segundo concepto es que la elección de una u otra estructura, en cualquier situación, se basa en un sueño compartido en el cual las aspiraciones de los miembros de la familia se integran en una visión colectiva del futuro. Los integrantes de la generación de los mayores tienen su propio sueño de la empresa y de la familia para cuando se ausenten. Pueden considerarla como un monumento a

sus logros personales: los nuevos líderes reproducen sus éxitos al repetir la gestión de la generación anterior. También pudiera tratarse de una visión totalmente distinta, que corrige los supuestos errores de esa generación. Los miembros de la generación más joven también tendrán su propia visión que, entre otras cosas, incluirá un sueño acerca de su función y la red de relaciones que proyectan establecer con los otros integrantes de su generación. El proceso ideal para planear la sucesión consiste en revelar poco a poco estos sueños y su integración en una sola meta y en un solo curso de acción.

No es fácil cumplir ese ideal. Los sueños individuales pueden diferir diametralmente y hasta ser incompatibles. Aunque la sucesión es un proceso en los tres círculos, hemos observado que el mecanismo de transición tiende a comenzar con las decisiones concernientes a la propiedad.

En cambio, en la empresa familiar, el control de la propiedad por parte de la familia decide quién ejerce el poder, aun cuando la gerencia esté en manos de ejecutivos profesionales que no pertenecen a ella.

Por ello el proceso de la sucesión comienza con las decisiones sobre la forma de propiedad en la siguiente generación –propietario controlador, sociedad de hermanos o consorcio de primos–.

El reto fundamental de la transición radica en establecer estructuras para administrarlo. El riesgo principal es que los hermanos socios traten de instalarse en puestos sin experiencia y no buscando dentro o fuera de la familia a profesionales con capacidad y conocimiento.

El concepto de planeación se basa, fundamentalmente, en la suposición de que la familia está en condiciones de trazarse un plan para la empresa, en el cual describirá su futura orientación estratégica y también las estructuras de propiedad y gobierno.

Sin embargo, no todas las familias tienen una idea clara de lo que quieren para el futuro de sus hijos y de la empresa. Si los padres tienen un sueño claro coherente, éste influirá en la forma de criar a los hijos y también en la forma de preparar a la siguiente generación para que asuma el liderazgo.

A medida que los hijos se hacen adultos –y aclaran su sueño–, hay que revisar el sueño compartido de la familia. Los padres han de aclarar para sí mismos la estructura que desean en el futuro y revalorizar constantemente si los talentos, habilidades y compromisos de los hijos son lo bastante fuertes para que funcione bien. Asimismo, los intereses de éstos últimos cambian conforme van madurando y adquieren experiencia en el mundo y en la empresa familiar. El sueño de una estructura de hermanos, propiedad de socios iguales que la dirigen, posiblemente deba ser abandonado si, por ejemplo, sólo uno de los hijos desea ingresar en la empresa o si sólo uno está calificado para administrarla. De hecho, en caso de que nadie de la familia de la siguiente generación aspire a realizar una carrera en ella, quizá convenga que los propietarios decidan si puede contratarse a gerentes externos para que la dirijan, o estudien la posibilidad de venderla.

Las familias que aspiran a una estructura de gobierno distinta a la que siempre conocieron habrán de aceptar un gran riesgo. Las tres formas fundamentales de gobierno –propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos– exigen estilos y es-

estructuras muy diferentes de liderazgo. Los dueños, a menudo, no comprenden todas las consecuencias de la decisión tomada, porque no logran evaluar la evidencia relativa a la clase de estructura adecuada para su familia. Ello no debe sorprendernos, pues el único mapa de que disponen es su existencia personal –el mapa que los condujo al éxito en el negocio– y el terreno que está detrás puede ser totalmente distinto al que se encuentra enfrente.

En la empresa familiar, las sucesiones suponen la cesión de la batuta de un líder o equipo de líderes a un líder o equipo de la siguiente generación. Con todo, lo que la generación de los mayores debe hacer antes de que se retire y de que la generación más joven asuma el control, varía mucho según donde comience la transición y donde se desea que termine, es decir, la estructura de gobierno empleada por los padres y la que éstos desean legar a los hijos.

La idea de que sólo una persona debe ser el líder está profundamente arraigada en las ricas imágenes del héroe en la cultura occidental. Cuando el propietario controlador no comparte el control de la propiedad y la dirección, las ventajas de esta forma de gobierno –la toma monolítica de decisiones– también constituyen su principal limitación.

Todos los miembros de la familia saben que su futuro individual y colectivo depende de buenas decisiones.

### **La transición a una sociedad de hermanos**

Los padres aspiran a una sociedad de hermanos en la siguiente generación. Tienen un fuerte concepto de lo que significa ser buenos padres y dueños de una empresa exitosa. Desean ver a sus hijos trabajar en estrecha colaboración y en armonía: un grupo de her-

manos y hermanas que preservan los valores de la familia y llevan la empresa a un gran desarrollo. Algunas veces esa visión se debe a que ven con optimismo las oportunidades futuras de la compañía y de la familia.

Desde el punto de vista de la dirección, el liderazgo múltiple brinda oportunidades de sinergia al combinar los talentos y habilidades de un equipo, además de que garantiza la continuidad en caso de que un socio quede incapacitado o fallezca.

Un estudio sobre los presidentes ejecutivos, efectuado por Richard Vancil, indica que varias empresas públicas, como General Motors, concentran hoy la responsabilidad de la dirección corporativa en la oficina del presidente ejecutivo, compuesta por varios gerentes. La sociedad de hermanos representa una opción cada día más atractiva, en una época en que el mundo empresarial de Estados Unidos ha descubierto el valor del equipo de trabajo en todos los niveles y en un grupo generacional en el que tantas empresas familiares están pasando del control de la primera generación al de la segunda.

He aquí la decisión más difícil de los padres que sueñan con una sociedad de hermanos para el futuro: ¿saben los hijos colaborar entre sí? En los casos más exitosos hacen una evaluación realista de si sus hijos se llevan bien y si la distribución de habilidades y talentos en el grupo permitirá formar un equipo eficiente. Los padres empiezan desde muy temprana edad a inculcarles el compartir y la colaboración que requerirá el sistema de hermanos para sobrevivir cuando éstos empiecen a trabajar juntos en la edad adulta.

Cuando se cumplen los requisitos anteriores, el conocimiento mutuo de las actitudes generales y de la filosofía del negocio, adqui-



rido tras largos años de convivir y de trabajar en la empresa familiar, dará origen a sinergias sumamente eficaces, sin caer en la trampa de la competencia destructiva.

Los socios deben hacer un pacto para permanecer unidos, resistiendo firmemente los intentos de empleados y extraños por enemistar a los hermanos y dividir el grupo, cosa que frecuentemente ocurre en las compañías encabezadas por hermanos. No menos importante es que establezcan reglas para resolver las discusiones y los puntos muertos que inevitablemente se presentan en las empresas.

### **La transición a un consorcio de primos**

A medida que las empresas y las familias crecen en generaciones posteriores, cada día irá resultando más difícil preservar el influjo de la familia. El sueño de una empresa de tipo consorcio de primos ofrece la visión de una red o un clan de primos con linaje, símbolos ancestrales, historias y tradiciones comunes. El sueño se convierte en el vínculo de unión de un grupo extendido de familias.

Los consorcios de primos tienden a estar ligados a familias que han alcanzado gran éxito en los negocios. Si la familia decide que quiere mantener vivo el sueño de la empresa familiar, habrá de renovar su compromiso en cada generación con el esfuerzo que esto supone.

El proceso de la sucesión es el medio por el cual la familia pasa de etapa en etapa hasta llegar a las dimensiones de la propiedad y la familia. En parte es voluntario y en parte es irresistible; en parte es planeado y en parte presenta un carácter evolutivo. El enfoque fundamental de nuestro modelo es que la sucesión no se limita a desincorporar al líder y retirarlo, ni a introducir al nuevo líder. La sucesión es un proceso de transición a los largo de las tres dimen-

siones. Requiere revelar y examinar los sueños que los principales protagonistas abrigan para el futuro y, a partir de ellos, crear un sueño coherente para la empresa familiar. Supone, además, conocer las necesidades del futuro que se escoja y realizar lo necesario para alcanzar el éxito en ese futuro. Se comprende, pues, el enorme interés que despierta la sucesión en la empresa familiar: es compleja y fascinante. Si queremos facilitarla, hay que aplicar los principios evolutivos de la propiedad, la familia y la empresa. Reto nada fácil, pero que ofrece extraordinarias satisfacciones.

### **Los herederos y su lucha por la identidad**

Muchas luchas en busca de la identidad personal son dolorosas y difíciles, y esto nunca es más cierto que en el caso de los herederos de las empresas familiares. Se ha dicho que es casi imposible que el hijo del fundador de una empresa desarrolle un sentido de identidad independiente. Si el hijo no alcanza la perfección y los logros ahora idealizados del padre, la gente dice que es un fracaso; pero si la empresa crece y prospera, dirá que todo le fue dado en bandeja. Por otra parte, los hermanos celosos, los familiares y los parientes políticos rondan por ahí cercenando y socavando sus esfuerzos y su legitimidad.

Sin embargo, los miembros de empresas familiares de la segunda y tercera generación alcanzan a menudo un sano sentido de identidad, experimentan un profundo sentimiento de realización y consiguen, finalmente, el “respeto” de la empresa y la familia.

### **Descubrirse a sí mismo**

Puesto que el sentido de la identidad personal es tan crucial para todo ser humano, ¿cómo desarrolla su identidad personal el heredero de una empresa familiar? En *The Power of Myth*, Joseph

Campbell se vale del mítico viaje del héroe como una parábola del desarrollo personal. El peligroso viaje del héroe es un modelo metafórico de los desafíos personales que el individuo debe superar para su autodesarrollo. En la mitología, la persona joven no puede quedarse tranquilamente en su casa, crecer, entrar a trabajar en la empresa del papá, casarse con la chica de la casa de al lado y encontrar, de buenas a primeras, riqueza, *status*, felicidad y realización personal. El autodesarrollo, o cualquier otro tipo de crecimiento, no se consiguen sin lucha. Los estudios sobre el desarrollo personal de ejecutivos de alto nivel, realizados en el Centro para el Liderazgo Creativo, revelan que administradores que ocupan los más altos cargos jerárquicos tienen que enfrentar, a lo largo de su vida profesional, arduos desafíos, algunos cambios drásticos y una serie de responsabilidades difíciles.

La razón por la cual la empresa familiar no es habitualmente un lugar propicio para el autodesarrollo y el crecimiento es que el héroe tiene que irse de su casa. El viaje del héroe empieza cuando despierta y responde a un llamado, se va de la casa e inicia el viaje en busca de alguna meta importante. Esa búsqueda moviliza sus capacidades más profundas; a través de ella es capaz de crecer y desarrollarse como persona. Como todos los héroes, el futuro heredero de una empresa familiar necesita verse a sí mismo como un ser independiente de la familia. Lamentablemente, la empresa familiar realiza, a veces, una extraña maniobra que obstaculiza el desarrollo personal del héroe, al presentarle un atractivo ofrecimiento para que se quede en casa y no trate de crecer.

A fin de hacer frente a las presiones emocionales, derivadas del hecho de no conocer realmente cuál es su desempeño personal y del trato especial que reciben en la empresa, los herederos suelen cerrar-

se al mundo exterior. Temen y evitan la realización y el aprendizaje. Me asombra que haya tan pocos herederos de empresas familiares que sigan cursos de desarrollo empresarial. Mientras que los administradores de mediana edad de casi todas las empresas siguen regularmente cursos encaminados al desarrollo de habilidades adicionales, los herederos de las empresas familiares tienden a eludir el aprendizaje. Es como si secretamente dudaran de ellos mismos y temieran someterse a prueba a través de una realimentación de afuera. Un joven que siempre había trabajado con el padre tenía enormes dificultades para aprender a manejarse con la gente. Finalmente, siguió un curso de supervisión y, por primera vez en su vida, recibió, por un lado, una clara realimentación sobre su manera de relacionarse con la gente, y por el otro, un buen entrenamiento sobre la manera de obtener mejores resultados de los demás. Pero en la empresa familiar, ni su padre ni su hermano ni los empleados eran capaces de enseñarle algo.

Otras empresas familiares envían a sus hijos a sucursales situadas lejos del hogar para que maduren y adquieran experiencia, así como los caballeros ingleses solían enviar a sus hijos al Continente. Algunas familias empresarias de Hong Kong mandan a sus hijos a San Francisco para que dirijan sus empresas. Esto les da la oportunidad de trabajar en una comunidad que no conoce a sus familias y plantea, asimismo, un adecuado desafío que les permite crecer.

El trabajo con otra empresa es una rica experiencia para el futuro recluta que habrá de incorporarse a la empresa familiar. Desde un punto de vista ideal, el heredero debería pasar varios años trabajando en otras empresas. Como decía un fundador: “Dejemos que cometan sus errores en las empresas de otros”. Esto ofrece al heredero la oportunidad de alejarse de la familia y llegar a ser conocido por sus realizaciones personales.

Otros herederos trabajan en firmas consultoras o de servicios profesionales. Esta es una experiencia invaluable. Como contadores o abogados pueden visitar muchas empresas y adquirir conocimientos que necesitarán para la administración empresarial. Cuando regresan a sus empresas familiares aportarán un rico caudal de ideas y experiencias que las empresas necesitan para crecer.

Todo joven héroe necesita también un mentor, un maestro, que, como lo hacía antes el padre, pueda enseñar, patrocinar y proteger. La relación con el mentor combina las características de un íntimo y fuerte vínculo de tipo familiar con la responsabilidad inherente al lugar de trabajo. El mentor siente especial simpatía por el joven héroe al apreciar su innato talento y capacidad. Se interesa personalmente por su desarrollo, casi como lo haría el padre, pero, a diferencia del vínculo padre-hijo, es una relación en dos direcciones. El joven debe responder a la tutela produciendo resultados y, al mismo tiempo, se espera que apoye el trabajo del mentor. Éste enseña políticas organizativas y patrocina al joven para que asuma mayores responsabilidades. El joven aprende a trabajar para una figura de autoridad que no es ni el padre ni la madre. Es muy difícil para un padre ser un mentor. La idiosincrasia personal de los hijos, que los lleva a buscar la aprobación paterna o a rechazar su autoridad o simplemente a no escuchar la palabra de una persona que conocen desde siempre, dificulta la actuación de los padres como mentores.

El joven héroe que se entrena para asumir el liderazgo también necesita logros creativos para alcanzar su identidad personal. La eficacia del liderazgo no se hereda ni se adquiere simplemente trabajando en la empresa familiar y aprendiendo a hacer cosas. Para ser un verdadero líder es necesario superar importantes desafíos, tener confianza en sí mismo, y poseer la sabiduría de la experiencia

personal y la capacidad para saber escuchar a los demás. Así como el soldado sólo puede probar su coraje luchando en el campo de batalla, el líder sólo puede probar su capacidad para el liderazgo ejerciendo la conducción. Varios tipos de desafíos son importantes para desarrollarse como líder. El líder no sólo debe tener los conocimientos necesarios para completar un proyecto significativo y dirigir a la gente, sino que también debe ser capaz de admitir sus errores y de enfrentar la adversidad. Y esto se consigue mediante la experiencia.

### **Casados con la empresa... y uno con otro: los dos mundos de los matrimonios empresarios**

Las nuevas empresas fundadas por matrimonios que comparten la propiedad, los compromisos y la responsabilidad constituyen un segmento de las empresas familiares en vías de rápido crecimiento. Es difícil reunir datos confiables, pero casi todos los expertos coinciden en que las cifras son enormes y van en aumento.

Las empresas propiedad de un matrimonio constituyen una categoría especial de empresa familiar. Un matrimonio puede poner en marcha todo tipo de empresas. Sin embargo, este tipo de propiedad fue casi completamente ignorado en los libros sobre la administración empresarial e incluso en la literatura sobre la empresa familiar.

Con tanta diversidad de clases y tamaños de empresas, no deja de ser extraño que los matrimonios de empresarios compartan ciertas razones para fundar sus empresas, además de compartir satisfacciones, tensiones y conflictos comunes.

El estudio de las singulares consecuencias de la íntima relación de dos personas que ocupan el más alto cargo de una empresa permite

comprender la dinámica de otras parejas que dirigen empresas. Por ejemplo, dos personas que son íntimas amigas, o un padre y su hijo, enfrentan presiones similares como coempresarios.

La experiencia coempresarial nos ayuda a comprender los fenómenos cada vez más frecuentes de liderazgos compartidos entre hermanos u otros parientes. También puede arrojar luz sobre matrimonios que no comparten una empresa, sino una profesión, como la de médico, o que trabajan para la misma compañía.

Hay varias razones por las cuales el coempresariado se ha vuelto tan popular. Vivimos en una época en que las corporaciones se van reduciendo y reestructurando.

Muchos nuevos coempresarios pertenecen a la generación del llamado *boom* de bebés (los bebés que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial) que están en mitad de la vida y han atravesado una era de experimentación, la cual implicaba la creación de nuevas empresas que reflejaban tanto las inquietudes humanas como los intereses económicos, incorporando los valores de afecto, respeto por la gente y conciencia ecológica.

Muchas de esas empresas son capaces de competir perfectamente con las grandes corporaciones. La unidad familiar es también la unidad empresarial, la familia vuelve a entrar en la esfera empresarial; la familia, la empresa y la propiedad se superponen.

Los empresarios deben estar preparados para cometer errores y enfrentar el estrés. Los coempresarios deben ser capaces de aceptar los reveses, frustraciones, presiones y diferencias de opinión sin permitir que envenenen la relación personal. Los coempresarios exitosos se conocen suficientemente bien como para compartir las

diferencias sin ninguna hostilidad. Cada persona debe responsabilizarse de sus tareas, pero hay que dejar que lo haga a su manera.

Dentro del contexto de la visión que comparten respecto de la empresa, los coempresarios deben tener roles separados y claramente definidos. La disposición más común es alguna forma de división del trabajo en el que uno de los socios se ocupa de los aspectos técnicos y el otro, de los aspectos sociales. Es raro que una persona posea todos los conocimientos y habilidades para dirigir una empresa. En el caso de los coempresarios, hay dos posibilidades de conseguir la combinación adecuada; esta es la fuente del poder de los coempresarios. Pero esa combinación no da resultado a menos que cada socio respete el territorio del otro. De lo contrario, uno de ellos socava el rol del otro, creando un estado de confusión que dificulta la labor de los empleados.

Si bien los roles tienen que complementarse y estar claramente definidos, también pueden ser flexibles o intercambiables. Una de las estimulantes posibilidades que ofrece una sociedad coempresarial es que cada participante puede aprender nuevas habilidades y cambiar el rol de cuando en cuando.





## V. Los pormenores de una empresa familiar

### ***El poder de la empresa familiar***

Cada sociedad tiene instituciones que le dan forma, le brindan una esencia cultural, reflejan su historia y presagian su futuro. La religión, las expresiones artísticas y la economía se encuentran entre ellas. Por ser un componente esencial de la estructura económica y social de nuestra sociedad, las empresas familiares son instituciones semejantes.

Por supuesto que una noción tan elevada no sirve de mucho cuando las ganancias caen a plomo, los empleados están con licencia por enfermedad y los chicos pelean por quién heredará el mejor espacio para dejar el auto en el estacionamiento de la compañía. Pero vale la pena tenerla presente, porque, cuando levantar, conducir o traspasar la empresa familiar se vuelve difícil, sirve para no olvidar lo importante que es la tarea.

Hay poder en la empresa familiar y en la familia que posee la empresa. Este poder va más allá de la posición social o de la riqueza, porque está estrechamente relacionado con el crecimiento, la estabilidad y el carácter de la sociedad. Las empresas familiares ejercen ese poder cuando producen más que otras organizaciones empresarias, cuando demuestran poseer valores más claros y patrones éticos más elevados, cuando exhiben profundas raíces en las comunidades que las nutren, devolviéndoles a cambio grandes obras filantrópicas, y cuando logran una continuidad en la conducción.

Ser miembro de una empresa familiar, contribuir a su crecimiento, entregar o recibir su conducción y marcar el rumbo de su futuro, son actividades cargadas de poder. Desde donde se quiera mirarlo, es bueno pertenecer a una empresa familiar.

### **Elenco de personajes de una empresa familiar**

En una empresa familiar, los roles claves suelen ser una prolongación de los roles en la familia. La situación de cada persona dentro de la familia influye sobre lo que hacen y quieren hacer en el trabajo. Aquí se describen, en tono un tanto caricaturesco, los personajes típicos que “actúan” en una empresa familiar, invitando al lector a preguntarse cuáles de estos personajes pueden observarse en su familia y empresa:

- La generación más vieja
  - Fundador/patriarca: un fósil, una raza en rápida vía de extinción. Difícil de alcanzar, difícil de enseñar. No escucha las nuevas ideas. No quiere deshacerse de nada y se aferra a su cargo.
  - Esposa/matriarca: la jefa espiritual, a menudo es el poder detrás del trono. Cuida de los hijos y actúa como mediadora entre el padre y los hijos.
  - Abuelo/abuela: los mitos acerca de ellos y de la fundación de la empresa, o de su predecesor, constituyen la base de los valores, los ideales y algunas de las leyendas que rodean a la empresa. Representan la tradición. Son inmortales.
- La generación siguiente
  - Primer hijo: el heredero forzoso, el líder de la segunda generación, es el modelo con quien todos se comparan. Sus defectos son un secreto de la familia y la preocupación de la empresa.

- El rebelde, la oveja negra: el hijo que rechaza el estilo de la familia y perfila un nuevo camino, muchas veces oponiéndose a la empresa.
  - El extraño no participante: el hijo que permanece alejado de la empresa, pero es confidente de todos, con una perspectiva desde afuera/adentro que suele ser decisiva en períodos difíciles y de crisis.
  - Pariente político: un hijo (o hija) talentoso(a) que se casa con alguien de la empresa, acrecentando así el caudal de talentos de ésta, pero crea rivalidades y tensiones inesperadas, lo cual activa la ambivalencia o la satisfacción de la generación fundadora. Nunca se siente realmente aceptado, trata siempre de demostrar que es capaz y eficiente. Un rol difícil y muy incierto.
  - El otro hijo(a): la persona que está del “otro” lado de la familia y se halla también en la línea de sucesión.
  - El cónyuge equivocado: cualquiera que se casa con alguien de la familia.
- Los que no pertenecen a la empresa
- El sirviente leal: es casi un miembro de la familia. Comparte las alegrías, arrima el hombro en los momentos difíciles.
  - Los asesores, el mentor que entrena al hijo, la persona a quien recurre el padre en busca de un buen consejo, franco e imparcial.

### **La convergencia entre la familia y la empresa**

Lo que es común a todas las empresas familiares es el involucramiento directo de familiares, generalmente en diferentes momentos, tanto en la dirección de la empresa, especialmente en la primera y segunda generación, como en su accionariado y en el Consejo de

Administración. Esto implica trabajar con familiares y ejercer simultáneamente varios roles (familiar, propietario y/o empleado/directivo) y depender económicamente de la familia.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente o director general, principal accionista y presidente del Consejo de Administración. A su vez, la esposa puede ser una accionista minoritaria que no trabaja en la empresa y, paralelamente, su hijo mayor puede ser el director comercial, aunque sin participación en la sociedad, y su yerno el director financiero y padrino del hijo anterior.

Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. Además, el esfuerzo que realiza el fundador durante la creación y el posterior desarrollo de la empresa, así como la implicación del resto de la familia en la continuidad de aquélla, dificulta esta separación entre los dos ámbitos o instituciones.

Tradicionalmente, cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial (por ejemplo, contratación de personal, promoción y sucesión de directivos, retribución, reparto de dividendos), son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de fami-

liares entre los que ha existido y existe una elevada interacción (por ejemplo, en la primera generación, así como también, cuando el número de familiares es reducido, en la segunda generación). Sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando una mayor antigüedad, el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la empresa.

Pero no sólo es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, la empresa también penetra e influye en la vida familiar. Así, por ejemplo, las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa. Esto es especialmente manifiesto cuando se dan las condiciones extremas que suelen coincidir en los pequeños negocios tradicionales de distribución. El negocio es pequeño, todos los familiares viven en el mismo domicilio, que muchas veces suele estar en el mismo edificio en el que está la empresa, y todos trabajan en ella (incluso la novia o el novio de alguno de los hijos).

Hay una serie de creencias desarrolladas en el ámbito familiar que pueden tener un profundo impacto negativo sobre la empresa. Así, por ejemplo, en muchas familias domina una creencia democrática de que todos los hijos deben tener los mismos derechos. Ya sea de incorporarse a la empresa, de ser propietarios, de recibir una determinada retribución o una determinada responsabilidad y poder. Sin embargo, en la mayoría de empresas no familiares ocurre todo lo contrario. Las empresas suelen estar guiadas por otros principios sensiblemente diferentes a los de las empresas familiares, como son los de rentabilidad, eficacia o crecimiento.

El traslado de valores de la familia, como la democracia familiar (“todos somos hermanos, todos tenemos los mismos derechos”), al

mundo de la empresa no se corresponde con las líneas de autoridad con las que tiene que gestionarse la empresa (basadas en la relación jerárquica entre superior y subordinado). Además, puede crear graves dificultades para la familia y la empresa. El desequilibrio que puede existir entre las diferencias de motivación y competencia profesional entre familiares, por un lado, y, por el otro, sus expectativas de igualdad de derechos, responsabilidades y retribución es inevitable, especialmente mientras no se establezcan unas reglas que clarifiquen los criterios de promoción a un puesto de responsabilidad y de retribución. Y las condiciones actuales requieren que prime el mercado y la profesionalidad sobre el nepotismo y la relación familiar.

La familia se suele considerar con derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para tener participación en su capital o para intervenir y tomar decisiones de su gestión. Sin embargo, una elevada implicación de la familia en la gestión de la empresa puede llevar a desarrollar actitudes negativas: el nepotismo, la desconfianza hacia personas externas a la familia que trabajan o pueden trabajar en la empresa, o las resistencias a su necesaria profesionalización y renovación estratégica.

Por otro lado, el predominio de los valores familiares sobre los empresariales puede provocar la existencia de desequilibrios en la relación profesional tanto con familiares como con profesionales externos (por ejemplo en la remuneración, la promoción, la descentralización y la toma de decisiones), ya sea favorable a los primeros o, todo lo contrario, desfavorable hacia ellos. Todos hemos conocido el caso de familiares poco competentes que ocupan puestos directivos con elevados sueldos dirigiendo a gente muy competente o, por el contrario, el de familiares muy competentes que tienen un bajo sueldo (con expectativas de mejora en el futuro: “Espera a que

la empresa sea tuya”) y ocupan puestos poco relevantes por debajo de directivos familiares o no familiares poco competentes.

Igualmente pueden producirse conflictos de interés entre los que trabajan en la compañía, que reciben una retribución mensual fija, y los que son accionistas, es decir, los que “sólo” reciben dividendos o, en caso de no recibirlos, aunque sean ricos en patrimonio son pobres en liquidez. Estas diferencias salen a la luz cuando la empresa pasa dificultades, cuando no se pueden repartir beneficios, o cuando se toman decisiones que privilegian a un familiar o a una rama familiar en detrimento de otro.

También pueden producirse conflictos entre los familiares que son directivos y los familiares que son dirigidos por aquéllos, ya sean sus padres, tíos, hermanos o cuñados. En especial, uno de los problemas más clásicos es el de la tensión que se produce entre un padre y su hijo cuando éste se incorpora a la empresa familiar que el primero ha fundado y/o dirige. O las rivalidades entre hermanos por el liderazgo o por la defensa de sus intereses respectivos cuando ya tienen su propia familia.

Cuando la familia controla una empresa familiar, se hacen más palpables los conflictos y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia. En especial cuando se trabaja conjuntamente hay más probabilidad de conflictos. La convivencia entre familiares no siempre es armoniosa (“cuanto más lejos estamos de ellos más nos queremos”), la creciente relevancia de los temas relacionados con la psicología familiar así lo ilustra. Sin embargo, las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. Además, estas tensiones pueden ser positivas para el crecimiento personal y el desarrollo familiar y empresarial. De hecho, las familias y empre-



sas exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para enfrentarse constructivamente a estas situaciones conflictivas. Por el contrario, el inadecuado tratamiento, prevención y resolución dentro de la familia de las rivalidades y tensiones interpersonales no sólo rompe la armonía familiar, sino que pueden afectar gravemente a la gestión empresarial y/o a la relación entre los propietarios.

La aparición de tensiones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa, es muchas veces el resultado de tensiones familiares no resueltas, no expresadas claramente en la familia, y que se proyectan dentro de la empresa. Así, la rivalidad entre cónyuges, entre padre e hijo, entre hermanos, entre familiares, políticos o entre primos o, incluso, entre familiares y no familiares, son una manifestación de esta tensión y pueden afectar, muchas veces gravemente, al funcionamiento empresarial.

Estas rivalidades y tensiones se agravan cuando hay un sentimiento de favoritismo y agravios comparativos a partir, por ejemplo, de la existencia de signos externos que lo manifiesten. Aquéllas pueden evitarse a través de la política de Recursos Humanos (selección, retribución, promoción). Igualmente, estas tensiones se agravan por las resistencias y/o dificultades al establecimiento de unas reglas del juego que clarifiquen las relaciones entre la familia y la empresa, así como a la formalización de un protocolo familiar (como documento que resume estas reglas por escrito). Además, hay otras causas de la aparición y/o agravamiento de estas tensiones: la falta de una comunicación fluida, espontánea y frecuente; la existencia de creencias, expectativas y sobreentendidos no formulados explícitamente y que son contradictorios entre los diferentes familiares, y, especialmente, las resistencias a establecer unas estructuras que permitan gestionar los inevitables conflictos.

Las tensiones entre miembros de la familia, muchas veces reprimidas y no expresadas, se transmiten y son heredadas por las siguientes generaciones (se ha señalado que hasta la quinta generación). Además, la profunda relación emotiva existente entre parientes, tanto en lo positivo como en lo menos positivo, favorece que las situaciones se vivan con una mayor emotividad, aunque no siempre se manifiesten explícita y abiertamente. Todo ello favorece y también complica la vida familiar, empresarial y patrimonial. Los conflictos con familiares en la empresa afectan fuertemente a la vida personal. Por esta razón es necesario manejar muy cautelosamente los temas emocionales.

### **La problemática de la empresa familiar**

Se ha destacado la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria, así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar como dos de sus principales características. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y unos valores compartidos por todos los familiares, el incremento de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Igualmente, fomenta el temprano desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa, así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Sin embargo, el involucramiento de los derechos de incorporación directa de los miembros de la familia en la empresa familiar también provoca la superposición de roles entre la familia, la propiedad y la empresa, en la que los familiares asumen varios roles simultáneos, como miembro de la familia (rol de pariente), de la propiedad (rol de accionista) y de la gestión (rol de directivo).

En segundo lugar, tal como se indica repetidamente en el texto, y suele ser señalado como uno de los temas más críticos de

las empresas familiares, la probabilidad que tienen éstas de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja. Así, se ha destacado que sólo tienen éxito en la realización de la sucesión, de la dirección y de la propiedad un 30-40% de las empresas en Estados Unidos. En Europa este porcentaje desciende hasta el 20-25%, mientras que en España baja hasta el 10-15%. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y la tercera generación. Los resultados también son concluyentes. La probabilidad es de sólo el 50% de las empresas en Estados Unidos y en Europa, y el 30-35% en España. En cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la tercera y la cuarta generación (así como las siguientes), los resultados son algo mejores: un 70% en las empresas de Estados Unidos y Europa y un 50% en España.

En tercer lugar, y relacionado con lo anterior, sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida. Estudios realizados en los Estados Unidos señalan que únicamente el 10% de las empresas familiares investigadas lo han hecho. Por su parte, en una investigación realizada con las mil mayores empresas españolas, Gallo ha señalado que el período más crítico para la continuidad de la empresa está entre los 35 y los 65 años de antigüedad.

En cuarto lugar, como consecuencia de esta dificultad para asegurar su continuidad, en uno de los limitados estudios sobre el tema en España se señalaba que mientras el 61% de las empresas familiares están dirigidas y/o controladas por la primera generación, sólo el 39% lo están por las siguientes generaciones (el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera generación y el 6% por la cuarta y las siguientes generaciones).

En quinto lugar, la fuerte crisis estructural vivida por las empresas durante la primera parte de la década de los años '80 ha provocado la desaparición de las empresas familiares más vulnerables y menos competitivas. Igualmente, la entrada de un elevado número de empresas multinacionales se ha producido a través de la compra de empresas familiares. Las elevadas ofertas presentadas por estas multinacionales junto con otros factores, como son el fuerte impacto de la crisis económica en la rentabilidad, la excesiva presión fiscal sobre la empresa familiar, la creciente sindicalización, la conflictividad de la empresa, y factores propiamente familiares como la dificultad de la sucesión, de profesionalización y de tomar decisiones en las empresas familiares, permiten explicar su disminución durante la década de los '80. Esta disminución de empresas familiares se ha estimado en un 50% entre las mil mayores empresas españolas y en un 35-40% entre todo el conjunto de empresas familiares.

Estos resultados son dramáticos y suponen una seria amenaza para las empresas familiares. El objetivo es, precisamente, distinguir los principales problemas a los que se enfrenta este tipo de empresas.

Por otra parte, cuando se habla de empresa familiar se suele generalizar excesivamente sobre el tema, sin distinguir demasiado entre la diversidad de empresas que existen dentro de las empresas familiares. Sus principales diferencias se refieren a su dimensión, a las características de su propiedad (propiedad única, comunidad de hermanos o consorcio de primos) y a la orientación estratégica de la empresa. En primer lugar, las empresas familiares de menor dimensión, generalmente por debajo de 50 personas, con una orientación local o nacional, con una estrategia de seguidor y una estructura de propiedad denominada por un propietario único, suelen tener una

estructura personalista y poco profesionalizada, y en ellas predomina el componente familiar sobre el empresarial. Este modelo ha sido el dominante hasta mediados de los años '80.

Desde entonces, los cambios en el entorno y la llegada de una nueva generación de familiares mejor preparados, y de directivos profesionales, han ayudado a potenciar la transformación que está viviendo la empresa familiar en la actualidad.

Tras décadas de predominio de la esfera familiar sobre las decisiones empresariales, en estos momentos hay un nuevo contexto social, competitivo y familiar que promueve todo lo contrario; es decir, que las decisiones empresariales primen sobre los criterios familiares siempre y cuando se respeten la misión y los valores familiares en la empresa. Así, ha ido emergiendo un segundo tipo de empresas, de mayor dimensión, generalmente con una plantilla superior a las 200 personas, con una orientación internacional, con una estrategia de liderazgo en sus productos y servicios, una marca reconocida y una estructura de propiedad dominada (o en vías de serlo) por una comunidad de hermanos o un consorcio de primos, y en las que destacan la gestión profesionalizada y el predominio de los criterios empresariales sobre los familiares en las decisiones que afectan a la empresa.

Entre estos dos modelos, claramente diferenciados, hay un tercer modelo que estaría en una posición intermedia en cuanto a dimensión (entre 50 y 200 personas), en su estrategia con una progresiva internacionalización y diferenciación de sus productos, en su estructura de propiedad, generalmente entre la comunidad de hermanos y el consorcio de primos, y en su estilo de dirección en transición hacia una progresiva profesionalización.

## ***La empresa familiar como un sistema***

El estudio de la empresa familiar como sistema nació con unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970. Los artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares: nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales. El modelo conceptual subyacente sostenía que la empresa familiar consta en realidad de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de esos dos “círculos” tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y organizacionales. Surgen problemas porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo, como padres y como gerentes profesionales. Además, la empresa debe operar siguiendo las prácticas y principios establecidos, pero sin dejar de atender las necesidades de empleo, identidad e ingresos de la familia. Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos subsistemas.

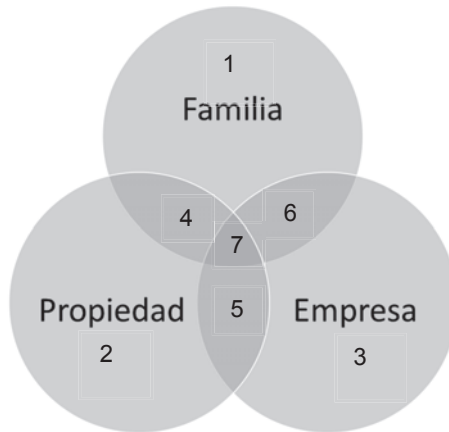
Este concepto de dos sistemas conserva hoy gran parte de su vigencia. A los investigadores y estudiosos les sirve de base para analizar el comportamiento organizacional complejo, las estrategias, la competitividad y la dinámica familiar. A los consultores y otros profesionales les sirve para aclarar las causas del comportamiento y las decisiones del individuo.

### **El modelo de los tres círculos**

Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de tres sistemas a raíz de su trabajo en Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión, una descripción más exacta de la gama de empresas familiares

debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa. En otras palabras, algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes pero no controlan las acciones.

Este modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.



La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en uno de los sectores externos: 1, 2 ó 3. Por ejemplo, el que tenga algún interés en ella y no sea miembro de la familia ni empleado irá en el sector 2 (dentro del círculo de la propiedad, pero fuera de los dos restantes); un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado, irá en el sector 1.

Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, que caen dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. Un propietario que sea miembro de la familia pero que no sea empleado, se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaja en la empresa pero que no es miembro de la familia, aparecerá en el sector 5. Finalmente, un propietario que sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de tres círculos ha tenido una excelente acogida, porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos roles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y, además, facilita ver lo que está ocurriendo y por qué.

El trabajo de investigadores como Ward, Davis, Tagiuri y Lansberg ha permitido desarrollar el llamado modelo de los tres círculos, que se ha ido generalizando como uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar. Probablemente, lo que diferencia a ésta de la empresa no familiar es la coincidencia de tres roles simultáneos. La rapidez de poder cambiar del rol de tío a director de *marketing* y a uno de los principales accionistas de la empresa complica la relación entre familiares, así como entre ellos y los no familiares.



El desarrollo del modelo de los tres círculos permite analizar mejor la problemática de las relaciones familiares y empresariales y, en especial, la superposición de roles que se ha señalado.

Desde la perspectiva de la gestión de la empresa familiar es necesario considerar que cada ámbito tiene unos objetivos, unas actividades críticas y unos órganos de gobierno diferentes.

El ámbito de la familia persigue el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas destacan la definición de la misión familiar y del protocolo familiar, el diseño y la gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar y la gestión de los conflictos familiares. Los principales órganos de gobierno son el foro familiar y el consejo de familia.

El ámbito de la propiedad procura el mantenimiento de la armonía accionarial, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, y el mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y la gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial y la selección de los miembros del Consejo de Administración, la gestión de los conflictos entre accionistas, y la selección del sucesor. Los principales órganos de gobierno son el financiero y el de inversiones.

El ámbito de la empresa pretende la máxima eficacia, la mejora del clima organizativo y el continuo desarrollo organizacional. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y de la innovación, y el establecimiento de la política de Recursos Humanos: selección, desarrollo, identifi-

cación y compromiso del personal. Los principales órganos de gobierno son el comité de dirección y otros comités funcionales.

La empresa familiar tiene tres dimensiones claramente diferenciadas: la familia, la empresa y la propiedad, pero entre ellas puede haber una elevada probabilidad de superposición de roles. Recientemente, Gersick, Davis, McCollow Hampton y Lansberg han presentado un notable avance dentro del modelo de los tres círculos. En su texto (1997) han profundizado en el modelo anterior y, en especial, han desarrollado brillantemente las características de cada uno de los tres círculos, así como las interacciones entre ellos.

Para estos autores, cada ámbito o círculo (la familia, la propiedad y la empresa) tiene su propio ciclo o dinámica. Para una mejor comprensión del modelo de los tres círculos es necesario comprender tanto la dinámica propia de cada ciclo como la que surge de la interrelación de los tres ámbitos.

En cuanto al ámbito de la empresa, estos autores distinguen tres etapas en la evolución de una empresa familiar: creación, expansión y madurez. En cuanto al ámbito de la familia, distinguen igualmente varias etapas de la evolución de una familia: la constitución de la pareja, la educación de los hijos mientras son jóvenes, la incorporación a la empresa y, por último, la marcha de los hijos. En cuanto al ámbito de la propiedad, distinguen tres etapas de la evolución de la propiedad: propiedad única, comunidad de hermanos y consorcio de primos.

Gersick *et al.* (1997), han hecho una excelente aportación en el ámbito de la propiedad. Este ámbito está marcado por tres fases muy diferenciadas: propiedad única (generalmente del fundador,

aunque hay bastantes casos en que los fundadores son dos o más hermanos o incluso cuñados), comunidad de hermanos (generalmente son los hijos del fundador, aunque hay bastantes casos en que los fundadores son dos o más hermanos) y consorcio de primos (generalmente, los nietos del fundador o los hijos de varios hermanos que han fundado la empresa). Tal como ilustran los autores, los cambios estructurales que se producen en la transición de un modelo determinado de propiedad hacia otro son tan notables que hacen muy compleja esta transición y explican los bajos porcentajes de probabilidad de éxito en su superación.

Igualmente, el modelo de los tres círculos permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la problemática de la empresa familiar: la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en las empresas familiares está relacionada con la existencia de grupos con intereses diferentes.

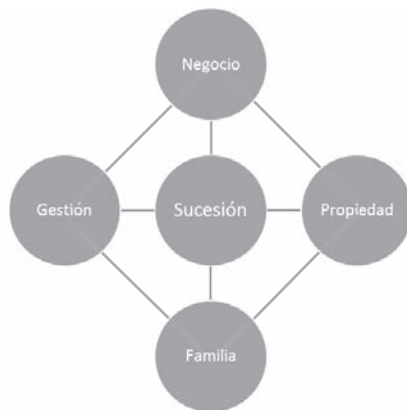
La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis están muy relacionadas con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión, tanto en el protocolo como en su comprensión de las interacciones familiares.

### **El modelo de los cinco círculos**

La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. De aquí que, para facilitar su comprensión y estructuración, hayamos introducido en este texto el modelo de los tres círculos propuesto por John Davis, ampliado posteriormente por autores como Ward y Lansberg. El modelo de los tres círculos permite analizar las diferencias entre los diversos grupos de interés que existen en la empresa familiar, según su pertenencia a todos o a alguno de

los siguientes tres ámbitos, círculos o áreas: familia, propiedad y empresa. Así, este modelo permite distinguir entre siete grupos de interés ligados a la empresa familiar.

Por su parte, el modelo de los cinco círculos complementa al modelo anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas por Davis. Para ello, el análisis de la empresa familiar amplía y profundiza más, en primer lugar, en el área de la empresa, que se ha desglosado en dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico. Así, el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. Además, se ha incluido una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.



La aplicación del modelo permite la reflexión sobre cinco problemas diferentes que están relacionados con cada una de estas áreas o ámbitos que hemos definido.

En primer lugar, el modelo incluye el área de la familia. Tal como se ha visto en el capítulo segundo de la primera parte, ésta es el elemento diferencial y, a la vez, más problemático de la empresa familiar. El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa; es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales, así como los estilos de resolución de los conflictos, y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

En segundo lugar, el modelo incluye el área de la propiedad. Dentro de ésta hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar, sobre todo, los que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, a la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y Consejo de Administración).

En tercer lugar, el área del negocio considera especialmente la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que disponen (humanos, tecnológicos, materiales, de investigación y desarrollo). Dentro del área del negocio hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar dos: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrada en la innovación en productos o en la adaptación de productos ya existentes, aquélla se refleja en los siguientes aspectos:

- el grado de internacionalización de sus mercados y clientes,
- el grado de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad),
- el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática de gestión,
- la calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos:

- el grado de utilización y de eficacia del Consejo de Administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas,
- el grado de utilización de instrumentos, como la investigación de mercados, para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales,

- el grado de formación del proceso estratégico,
- el grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas.

En cuarto lugar, el área de la gestión considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las tácticas establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro del área de la gestión hay una serie de factores que son especialmente relevantes; entre ellos hay que destacar los siguientes:

- el grado de profesionalización (formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, utilización de comités directivos, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión),
- el grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control,
- el grado de formalización de la política de Recursos Humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.

Por último, en quinto lugar, el modelo incluye el área de la sucesión. La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza

con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder, sobre todo si éste ha sido su fundador. Dentro de la sucesión, el modelo considera aspectos muy críticos: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre el y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

### ***Problemas específicos***

Cada una de las cinco áreas o círculos que se han definido presentan problemas específicos.

En primer lugar, en cuanto a la familia, la empresa familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones. Además, la ausencia de una estructura de gobierno, como puede ser el consejo de familia, y de una definición explícita de las normas que regulan las interacciones y los límites entre uno y otro ámbitos, ya sea a través del protocolo, estatuto familiar o reglas del juego familiares, dificulta tanto la prevención como la solución de los problemas.

Las tensiones entre la familia han sido la causa de problemas para muchas empresas familiares. Sin embargo, estas tensiones no



sólo son normales, sino que también son positivas, dado que pueden favorecer la recuperación del espíritu empresarial y la renovación estratégica y organizativa. Sin embargo, muchos de estos problemas familiares se agravan por la ausencia de una estructura de gobierno y de unas reglas explícitas que clarifiquen las relaciones entre familia y empresa. Según muestra una investigación (Amat, 1997) sólo el 4% de las empresas españolas investigadas, en una muestra de cien empresas, tenía un consejo familiar y únicamente un 10% disponían de un protocolo familiar. A su vez, un 30% de estas empresas desconocían lo que significan ambos conceptos.

En segundo lugar, en cuanto a la propiedad, la empresa está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre diferentes grupos accionariales. Además, también lo está por los problemas que se pueden derivar de una dispersión del capital en un número muy elevado de accionistas, o por la ineficacia de la junta de accionistas y del Consejo de Administración.

Por ejemplo, en varios estudios realizados sobre las características de los consejos de administración de las empresas familiares se constata que éstos aún no están formalmente constituidos en un número elevado de empresas, que oscila entre el 32% (señalado por Gallo) y el 43% (Amat, 1997) y que se agrava, especialmente, en las empresas de pequeña dimensión, en las que es un 53% (Amat). En cuanto a la eficacia del Consejo de Administración, Schwartz y Barnes (1991) han señalado la limitada utilización de consejeros externos independientes y el negativo impacto que tenía en su eficacia la formación de consejos de administración compuestos exclusivamente por familiares. En estos casos, el número de empresas que consideran que aquéllos son muy útiles se limitaba al 11.4% del total de la muestra. Por el contrario, eran considerados muy

poco útiles o una pérdida de tiempo en el 57% de los casos. Estos datos han sido ratificados, en el caso español, por Amat (1997) y, especialmente, por Gallo en varias de sus recientes publicaciones.

En tercer lugar, en cuanto a su renovación estratégica continua, la empresa familiar tiene graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

La creciente internacionalización ha supuesto la ratificación de la vulnerabilidad de la posición competitiva de muchas empresas familiares españolas, pues se ha estimado que un 61% de la industria es poco o muy poco competitiva (Gual, y Hernández, 1996). Una causa directa de ello es, en primer lugar, el mayor énfasis en una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y una limitada innovación en productos y, en segundo lugar, una incorporación más lenta de nuevas tecnologías de proceso que las empresas no familiares (Salas *et al.*, 1993 y 1997).

Como consecuencia de sus estrategias de producto y de proceso, las empresas familiares españolas actúan predominantemente en mercados de carácter local o nacional con limitadas operaciones internacionales, y tienen claramente una mayor presencia que la empresa no familiar en sectores manufactureros más tradicionales y de menor contenido tecnológico, y una menor incidencia en sectores de mayor contenido e intensidad tecnológica (Salas *et al.*, 1993 y 1997).

En cuarto lugar, la empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su

personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está ligado, muchas veces, al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esto suele provocar dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar dicho cambio y promover su mejora competitiva (por ejemplo, planificación estratégica, planes de calidad), y estimular una progresiva descentralización, gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección y a desarrollo permanente del personal.

En las empresas familiares de menor dimensión, aquellas con una planilla menor a 200 personas, pero especialmente aquellas con menos de 50, hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida (Amat, 1997). Además, estos resultados anteriores se complementan con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa. Los resultados, obtenidos a partir de una muestra de empresas españolas, señalan que un 82% de los directores generales tienen permanencia superior a los siete años, un 56% a los catorce años y un 24% a los veintiún años (Amat, 1997).

En quinto lugar, en cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Las estadísticas disponibles seña-

lan que la mayoría de empresas tienen o han tenido dificultades para sustituir a su líder familiar. Para Vilanova y Gimeno (1996), estas dificultades aparecen en la mayoría de los casos. El factor que puede contribuir más a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o a la resistencia a preparar un plan de sucesión, ya sea escrito o explícito. Igualmente, tal como han señalado Lansberg (1988) y Davis y Tagiuri (1989), un número importante de estas empresas vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares, así como por la ansiedad que genera esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspasa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores).

La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que, incluso, pueden causar su desaparición. Muchos son los casos que se han publicado en Norteamérica sobre los conflictos en familias empresarias. Los casos de las familias Johnson, Rockefeller, Steinberg o Watson son algunos de ellos.

Los conflictos familiares no son un caso aislado. Así, según la investigación realizada por los profesores Vilanova y Gimeno (1996), en la mayoría de las empresas familiares de tercera generación existían conflictos entre los familiares que participan en la gestión y los que sólo participan en su capital. De hecho, muchas tensiones y

rivalidades familiares están latentes, pero no se expresan hasta que fallecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativos, porque pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizativa de la empresa. Tal como se ha señalado en la primera parte del texto, trabajar en una empresa familiar conlleva una elevada carga emocional que promueve la aparición de tensiones. Los conflictos familiares son graves cuando va aumentando el número de miembros en la familia, y especialmente en una empresa que es propiedad de varios familiares de segunda o más generaciones, que son primos entre sí y entre los que hay una reducida interacción y comunicación.

Los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas. El conflicto puede ser entre el fundador y su cónyuge por el tiempo, los recursos y los esfuerzos invertidos en la empresa familiar; entre el padre y sus hijos en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión; entre hermanos (y/o cuñados) o entre primos por el tema del liderazgo y la distribución del poder, por la retribución del trabajo y por la propiedad; o entre familiares y profesionales por la delegación, formalización y profesionalización.

No obstante, el problema es importante cuando no sólo no hay un aprendizaje familiar y empresarial de los conflictos y las crisis que se viven y se sufren, sino que, además, su manifestación puede afectar gravemente a la continuidad de la empresa. Esto se produce cuando no hay mecanismos que prevengan su aparición o no hay predisposición y/o preparación para la adecuada gestión de un conflicto. Entre estos mecanismos destacan las habilidades de comunicación y negociación y la estructura de gobierno.

La cultura autoritaria en la que se ha deformado y educado la generación que dirige y/o controla la propiedad de las empresas familiares no ha desarrollado ni la actitud ni la capacidad de prevenir o gestionar conflictos. Tampoco ha promovido una comunicación abierta y sincera entre padres e hijos ni la adquisición de habilidades de comunicación y negociación, y ha fomentado, además, la existencia de fuertes resistencias a sentarse conjuntamente y crear normas y estructuras de gobierno de la familia empresarial.

El nepotismo que resulta de imponer los intereses personales sobre la lógica empresarial, normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares entre los que ha existido y existe una elevada interacción (por ejemplo en la primera generación, así como también cuando el número de familiares es reducido, en la segunda generación). Sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando una mayor antigüedad, el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar su buen gobierno.

La experiencia señala que los conflictos familiares se producen no sólo por la falta de armonía familiar, sino, principalmente, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno, como son el protocolo y el consejo de familia.

La realidad es que, de acuerdo con una investigación (Amat, 1997), aún hay un limitado desarrollo del protocolo y del consejo de familia en la empresa familiar española. De acuerdo con los resultados obtenidos, sólo el 4% tenían un consejo familiar formalmente constituido, el 24% un consejo familiar informal, un 30% desconocía este órgano (generalmente lo asociaban al Consejo de

Administración) y un 18% estaba considerando introducirlo. Igualmente, sólo el 10% tenían un protocolo, mientras que el 20% tenían el proyecto de completar su redacción antes de dos años. Otro 30% de empresas tenían reglas del juego explícitas pero no redactadas, y 30% desconocían lo que era el protocolo.

Estas tensiones se agravan por las dificultades en enfrentarse a la necesidad de establecer unas reglas del juego que clarifiquen y delimiten explícitamente las relaciones entre la familia y la empresa. La falta de una comunicación fluida, espontánea y frecuente; la inexistencia de unas reglas del juego que clarifiquen las expectativas y el comportamiento, así como de una estructura para la resolución de tensiones; la existencia de creencias, expectativas y sobreentendidos no formulados explícitamente y que son contradictorios entre los diferentes familiares; y en especial las resistencias a establecer unas estructuras que permitan gestionar los inevitables conflictos familiares son algunos de los principales problemas que pueden influir en la empresa familiar.

Sin embargo, las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. Además estas tensiones pueden ser positivas para el desarrollo familiar y empresarial. De hecho, las familias y empresas exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para la gestión de estas situaciones conflictivas. Por el contrario, el inadecuado tratamiento, prevención y resolución dentro de la familia de las rivalidades y tensiones interpersonales entre sus miembros no sólo rompe la armonía familiar, sino que puede afectar gravemente a la gestión empresarial y/o provocar conflictos entre los propietarios.

Muchas veces el problema no es tanto de estructura de gobierno sino que radica en la propia familia empresaria. La cultura y

las pautas de relación interpersonal que ha desarrollado la familia pueden complicar la continuidad de la empresa familiar, tanto al frenar el desarrollo de una cultura de diálogo, cooperación y participación, como por generar unos valores que pueden dificultar una adecuada formación de los sucesores, el predominio de la empresa sobre la familia, la adecuada selección del sucesor, o que puedan promover agravios comparativos hacia las mujeres, el sostenimiento del mito de la familia equilibrada y que frena las críticas y conflictos y, en definitiva, el cambio. Kauffman ha señalado que las familias empresarias desarrollan una serie de actitudes contraproducentes para la empresa. Entre ellas, ha destacado las resistencias a recibir críticas del exterior (o, incluso, de la propia familia), el secretismo informativo y financiero, la democracia en la retribución independientemente de la contribución real de cada persona, o el nepotismo.

La empresa familiar está condicionada por las características de la familia empresarial. Una familia armoniosa crea relaciones y personas armoniosas, tanto dentro de la familia como dentro de la empresa familiar. Por el contrario, una familia conflictiva genera relaciones y personas conflictivas. En este último caso, cuando en una familia existe una relación conflictiva hay signos que lo manifiestan visiblemente:

- unas relaciones personales distantes y tensas,
- un limitado sentimiento de pertenencia a la familia, de compromiso con ella y una desconsideración a su historia y tradiciones,
- muy poco respeto por los miembros de mayor edad, que son percibidos y sentidos como modelos de comportamiento a no imitar por los familiares más jóvenes.



El desarrollo de la relación conflictiva ha venido propiciado por factores como:

- una elevada inestabilidad agravada por crisis familiares y separaciones matrimoniales,
- la existencia de conflictos sobre la forma de ver el mundo y de dirigir la familia (objetivos, roles, distribución del poder),
- una excesiva presión para reducir la autonomía de los hijos y satisfacer así las ansiedades paternas de control.

La familia propensa al conflicto se caracteriza por la dificultad de tener una comunicación e interacción clara y sincera, en la que domine la confianza mutua; por tener unas reglas de comportamiento excesivamente rígidas y dominadas por la rivalidad y los celos; por primar una toma de decisiones excesivamente autoritaria o un conflicto continuo por el poder y la autoridad.

Una de las principales características de la familia conflictiva es el bajo desarrollo de la autoestima. Ésta ha ido aumentando o reduciéndose a lo largo de las experiencias vitales, especialmente las más tempranas en la familia. Se reduce cuando se utilizan pautas de interacción inadecuadas, como, por ejemplo, la comparación áspera y desfavorable de un hijo (o del cónyuge) con un hermano o amigo; el predominio de la crítica sobre el elogio, del amor condicionado sobre el amor sincero y generoso; el rechazo a la expresión de los sentimientos y emociones personales, la falta de autorización paterna para dar a los hijos libertad de actuar en acciones relativamente sencillas, la exigencia de alcanzar expectativas excesivamente ambiciosas, una limitada dedicación a los hijos. Cuando una persona tiene una baja autoestima teme ser engañado, despreciado o poco valorado. Por ello no es extraño que tienda a aislarse, a protegerse

del exterior volviéndose frío e indiferente. En este caso, las presiones explotarán cuando se produzcan problemas en la empresa con sus familiares que le hagan descargar la tensión reprimida.

Desde la perspectiva de la formación de los sucesores, autores como Kets de Vries, Rosenblatt o Jaffe han señalado que una familia empresaria corre el riesgo de plantear dificultades al desarrollo y maduración psicológica de los hijos. La existencia de la empresa y del patrimonio familiar permite crear una zona de seguridad que protege a los familiares, especialmente a los menos capaces de enfrentarse a la realidad de la competencia y la incertidumbre laboral. Por otro lado, el complejo de culpabilidad de los padres y/o abuelos, especialmente el que ha sido el fundador de la empresa, por la poca dedicación a los hijos (e, incluso, a la esposa) y la satisfacción de sus propias necesidades a través de sus hijos promueve la aparición de hijos consentidos y, sobre todo, dificulta que éstos adquieran el sentido del valor del trabajo, la ambición y la necesidad de logro. Además, cuando se es hijo de un carismático, autoritario y heroico, como han sido muchos de los empresarios surgidos antes de los '80, el miedo a no alcanzar los altos niveles exigidos por el padre y el miedo al fracaso contribuyen a desmotivar y a frustrar el desarrollo de las capacidades de sus hijos.

La empresa familiar está condicionada también por existir una familia que puede poseer y controlar su capital social, ya sea de forma mayoritaria, compartida o minoritaria, y participar más o menos activamente en la gestión de la misma. Esto implica que, además de los problemas típicos de dirigir una empresa, pueden existir los problemas ligados a la participación de la familia (o de parte de la familia) en el capital (como propietarios activos en el presente o en el futuro).

De la misma encuesta (Amat, 1997) se han obtenido otros resultados significativos. En primer lugar, hay bastante desconocimiento de técnicas que permitan gestionar adecuadamente las reuniones del Consejo de Administración. Las dificultades más frecuentes que aparecen en dichas reuniones son una insuficiente discusión o una mala definición de los problemas, suele haber una excesiva prisa por tomar decisiones (o sólo lo contrario, un exceso de análisis y reflexión). Igualmente, en muchos casos, suelen abundar las intervenciones desordenadas y repetitivas, la lectura de estados contables sin plantear discusiones más estratégicas, la intromisión de los temas familiares o de temas de la gestión del día a día de la empresa en medio de las discusiones.

Además, en general, en los consejos suele dominar una fuerte presión por la conformidad, que dificulta el desarrollo de perspectivas diferentes o críticas. En el caso de empresas en las que conviven el fundador y la siguiente generación, el principal problema suele ser la existencia de personas (generalmente el fundador) que acaparan las intervenciones y dificultan la participación del resto de consejeros. Igualmente, en el caso de empresas en las que existe un conflicto entre propietarios, el Consejo de Administración puede ser el escenario del enfrentamiento entre tendencias confrontadas.

Por el contrario, en cuanto a las empresas en las que también se incluyen consejeros externos, la percepción de la utilidad del Consejo de Administración es sensiblemente más alta.

Suele señalarse que uno de los principales problemas de la empresa familiar es su menor competitividad. Sin embargo, para algunos investigadores los resultados de ella no son inferiores a los de la

empresa no familiar. De hecho, en la última década, las empresas familiares han dado un importante salto estratégico al potenciar su internacionalización, una conveniente diferenciación de sus productos (a través de un énfasis más grande en la investigación y desarrollo y de una intensidad superior de su promoción y publicidad) y una mayor incorporación de tecnologías de proceso (Martínez, Echezárraga y Jarilli, 1991).

Sin embargo, estos casos no son aún generalizables a todas las empresas familiares en su conjunto. En el caso español, al igual que las no familiares, tienen dificultades para lograr una sólida posición competitiva y afrontar la renovación estratégica permanente que se necesita en el entorno actual.

### **Un asunto de gestión**

Se han señalado las ventajas que tienen las empresas familiares sobre las no familiares respecto a su gestión. Sin embargo, lo que es paradójico es que sus grandes ventajas se convierten en importantes inconvenientes cuando se pierde la armonía familiar y la perspectiva empresarial, lo que se produce cuando los criterios familiares dominan excesivamente o contradicen a los empresariales.

A pesar de las críticas generalizadas que se suelen hacer a las empresas familiares, es muy positivo que, en la última década, un importante número de éstas han realizado un significativo salto organizativo al potenciar sus sistemas de dirección y promover la profesionalización de sus cuadros intermedios y equipos directivos.

Sin embargo, aún hay características organizativas propias de una empresa personalista, como:

- una moderada formación en gestión del equipo directivo (40%), una reducida presencia de gerentes profesionales (26%) y una limitada utilización de consultores por parte de la alta dirección (13%)
- una moderada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa (40%), generalmente los hijos, y poca interferencia del ámbito familiar en la gestión empresarial (26%)
- una política de Recursos Humanos poco formalizada: no existe una política definida de formación (excepto en el 20% de casos), ni de promoción y de planes de carrera (sólo el 20%), aunque la política de retribución está progresivamente más vinculada a criterios de mercado y eficacia (el 60%);
- una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo (sólo el 13% tienen un proceso formalizado para llegar a formular la estrategia), aunque el 40% de empresas tienen una estrategia definida a 3-5 años.

Muchas de las empresas familiares presentan fuertes resistencias a incorporar profesionales externos. Según Vilanova y Gimeno (1996), sólo 16% de las empresas investigadas han fichado a directivos profesionales de alto nivel no familiares. Igualmente, Amat (1989 y 1996) ha indicado que en las empresas familiares de menor dimensión suelen predominar deficientes sistemas de información y control, muchas veces primando el carácter personalista (supervisión directa del líder, énfasis en aspectos espontáneos e informales).

En las empresas de mayor dimensión, el principal problema se centra en las tensiones que genera el proceso de cambio orientado a construir una organización basada en sistemas de dirección y personas de perfil claramente profesional; es decir, durante los

3-5 años que requiere el período de transición de una estructura personalista, en la cual dominan los criterios del fundador o de la familia, a una estructura profesional en la que dominan los criterios empresariales, pero respetando los intereses de la familia.

El segundo problema al que se enfrentan estas organizaciones es el de institucionalizar, dentro de la empresa familiar, tanto unos valores que promuevan la identificación y el compromiso como una cultura orientada al cambio y a la mejora permanente. Este es un problema que afecta a la mayoría de empresas familiares. Tal como han señalado Vilanova y Gimeno (1996), muchas empresas familiares renuevan sus estructuras organizativas con excesiva lentitud, frenando su capacidad de crecimiento.

Se ha señalado también la elevada permanencia de la dirección en la empresa familiar, especialmente en el caso en que coinciden el fundador y la gerencia. Estos datos (Amat, 1997) parecen ratificar la afirmación de que hay un tiempo excesivo de permanencia en la gerencia de la empresa que puede dificultar la realización de la necesaria renovación organizativa continua. Por otro lado, hay un elevado número de casos en que se ha decidido tener directivos profesionales y los resultados han sido muy poco exitosos, aunque muchas veces se ha debido a no haber cambiado la organización y eliminado los excesivos personalismos de algunas empresas familiares.

Seguramente, el reciente redescubrimiento de la empresa familiar en España y Latinoamérica va a tener un impacto muy positivo en la preparación de programas específicos que favorezcan la profesionalización de las empresas familiares, especialmente las de pequeña y mediana dimensión.

Tal como se ha señalado anteriormente al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, sólo un número limitado de ellas sobrevive a la transmisión de la dirección y de la propiedad a la siguiente generación. Esta baja probabilidad de éxito se produce, especialmente, en la transición de la primera a la segunda generación. Como consecuencia de ello, la empresa familiar tiene una esperanza media de vida que equivale a la permanencia de la primera generación, a diferencia de las empresas no familiares cuya media de vida es más elevada: aproximadamente el doble.

La mayoría de empresarios familiares esperan que la empresa siga en manos de la familia y, en un alto porcentaje, esperan que el sucesor sea un familiar, especialmente hijo o hija. Según 3i, del conjunto de propietarios que han planificado la sucesión, una mayoría de ellos, 87% (para Nager este porcentaje es del 90%), esperan que la dirección de la empresa y su propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia, mientras que el 13% restante contemplan su venta.

Sin embargo, las estadísticas sobre los procesos de sucesión no son demasiado esperanzadoras. Por un lado, las empresas que están en proceso de sucesión tienen o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar. Según Vilanova y Gimeno (1996), estas dificultades aparecen en 72% de los casos que han estudiado. Por su parte, Gallo cita una investigación que ha señalado que estos problemas se deben, en 62% de los casos, a la falta de intereses comunes entre familiares; en 25%, a problemas de armonía familiar; en 10%, a la madurez del negocio, y en 3%, a una situación financiera vulnerable.

La probabilidad que tienen las empresas familiares de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja.

Tal como se ha indicado anteriormente, sólo tiene éxito en la realización de la sucesión de la dirección y de la propiedad un 30-40% de las empresas en Estados Unidos, el 20-25% en la Comunidad Europea y el 10-15% en España. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y la tercera generación. Los resultados también son concluyentes: sólo el 50% de las empresas en Estados Unidos y en la Comunidad Europea y el 30-35% en España. En cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la tercera y la cuarta generación (así como las siguientes), es de un 70% de las empresas en EUA y en la Comunidad Europea, y el 50% en España.

### **Remuneración en la empresa familiar**

Al preguntarles cómo les pagaban, cuatro miembros de la familia, todos gerentes en la empresa familiar, respondieron con cierto orgullo: “Recibimos el sueldo del mercado. La paga es por el puesto, no por la persona”.

La remuneración es el centro de las preguntas en las empresas familiares, mucho más que cualquier otro tema, excepto la sucesión. ¿Cuánto es justo pagar a los miembros de la familia? ¿Cómo determino lo que es apropiado pagar a los miembros de la familia? ¿Cómo debemos pagar a los accionistas en la empresa? ¿Cómo puedo resolver las disputas familiares sobre los sueldos y todavía tener tiempo para manejar la empresa? Todas estas son preguntas comunes.

Es extremadamente fácil confundir un pago de nóminas con un pago de dividendos de propiedad. La importancia de la planeación de la remuneración en las empresas familiares está creciendo conforme los propietarios de las mismas incorporan a varios herederos en la gerencia.



Las preguntas sobre cómo pagarles a los miembros de la familia, cómo distinguir entre sus roles de empleados, accionistas y seres queridos, y cómo mantener el control sobre pagos y dejar a todos contentos están llevando a muchos dueños de empresas al borde del colapso. Ninguna empresa familiar es inmune a este tipo de tensiones y malentendidos.

El resultado son las políticas más sistemáticas de remuneración que están dirigidas a motivar el crecimiento profesional entre los miembros de la familia y otros empleados, así como los logros estratégicos de la empresa. Esto significa comunicar con claridad el valor de varios puestos en la empresa, significa sopesar las expectativas de los miembros de la familia sobre su estilo de vida (con frecuencia, hay que invitarlos a aceptar la responsabilidad financiera de sí mismos) y también informar a los empleados sobre la empresa, fomentar su confianza y motivarlos a desempeñarse bien.

Para muchos dueños, reconocer la necesidad de cambio en las prácticas de remuneración da inicio a un proceso de transformación. La filosofía de remuneración es la suma de los valores, metas y principios que guían todas las decisiones sobre salarios, beneficios y presentaciones.

Una cuestión central es cómo la compañía permanece competitiva y otro tema central es determinar cómo se evalúan los empleos:

- la remuneración debe determinarse objetivamente con relación al valor real del mercado para puestos comparables,
- el sueldo se basa en el “tamaño del trabajo” (ej. su complejidad), no en el título del puesto,
- establecer los sueldos base mediante un sistema de valor en el mercado.

A muy temprana edad, los hijos empiezan a aprender actitudes frente al dinero, la riqueza y los sueldos que permanecerán con ellos toda su vida. Algunas familias empiezan muy pronto a formar las expectativas de sus hijos, a prepararlos para las remuneraciones racionales y sistemáticas que tendrán más adelante en la vida de la empresa; así, ellos tendrán que aprender a responder, poco a poco, preguntas como estas:

- ¿Cómo se determina la remuneración en nuestra empresa?
- ¿Cómo se compara con lo que la gente gana en otras partes?
- ¿Cómo pueden costear mis padres el nivel de vida que llevamos?
- ¿Podré vivir tan bien como viven mis padres?
- ¿Cuánto tiene que crecer la empresa para albergar a todos los miembros de la siguiente generación que quisieran trabajar allí?

Muchas empresas familiares encuentran que es mejor comunicar clara y prontamente lo relativo a la remuneración, incluso a riesgo de transmitir lo que parezcan “malas noticias”, que permitir que familiares especulen o formen sus propias opiniones en privado, o peor, alberguen falsas esperanzas.

Los padres que viven un poco por debajo de sus posibilidades y hacen énfasis en el ahorro, generalmente educan hijos más responsables y realistas en cuanto al dinero. Si los padres muestran una capacidad de sacrificio y les dicen a los hijos que deben ahorrar para una nueva televisión o para las vacaciones, éstos aceptarán esos límites como parte de la vida y crecerán con la capacidad de hacer ajustes entre ahorro y gasto. Un modo de vida modesto puede ayudar a los hijos a evitar una transición incómoda en el futuro, cuando el pago por el trabajo que hagan pueda ser menor que el ingreso de sus padres.

Se debe informar a los familiares cuánto de su pago es por el trabajo y cuánto es por “programa de capacitación” o con base en su “potencial futuro”. Esto permite a la empresa competir por individuos contra otras compañías que deseen pagarles por su potencial, pero evita enviar mensajes mezclados de la forma en que se evalúan los puestos de la empresa. El miembro de la familia también debe saber cuándo terminará su “período de entrenamiento” y prepararse para el momento en que terminará un trabajo pagado estrictamente a valor de mercado.

Otro paso útil es compartir información de ingresos con los miembros de la familia cuando son adultos jóvenes: ¿cuánto del dinero que mantiene el nivel de vida de la familia proviene de ingresos por inversiones?, ¿cuánto de herencias?, ¿cuánto de ahorros?, ¿cuánto viene de nuestros trabajos actuales en puestos de la empresa familiar?, ¿cuánto de dividendos? Explicar estas distinciones puede ayudar a los miembros de la familia a apreciar lo que se requiere para mantener un cierto nivel de vida, así como las fuentes de ingresos, diferentes a los sueldos de la empresa familiar, que pueden jugar un papel clave. También puede ayudar a preparar a los miembros de la siguiente generación para su propio futuro financiero. Muchos hijos crecen esperando vivir al menos tan bien, si no mejor, que sus padres. Si la familia mantiene su estilo de vida con riqueza heredada, inversiones en propiedades u otras fuentes, los hijos deben estar preparados para la posibilidad de que su nivel de vida baje, a menos que ellos tengan o desarrollen fuentes adicionales de ingresos. Este tipo de pláticas pueden motivarlos, a temprana edad, a tomar puntos de vista realistas sobre sus perspectivas en la empresa familiar.

Hablar sobre remuneración es una forma natural de ayudar a los miembros de la familia a planear sus carreras dentro de la empre-

sa. Conforme ellos suben los peldaños de la empresa, explicar las metas del sistema de remuneración puede ayudarlos a establecer metas personales: ¿qué cualidades y características se pagan mejor en nuestra empresa?, ¿qué habilidades los equiparan mejor para aspirar a los puestos más altos o a las oportunidades más atractivas? (Un administrador que desarrolle la capacidad de tratar con presidentes de otras compañías tiene perspectivas de carrera más brillantes que el supervisor de la correspondencia...)

Una clave para tener un sistema efectivo de remuneración es construir la confianza entre los miembros de la familia, los empleados y las demás personas. Al someter la filosofía de remuneración a la revisión de un Consejo respetado, el propietario de la empresa también gana credibilidad ante otros miembros de la familia. En empresas más grandes, el Consejo suele formar un comité de remuneración con consejeros externos. Este grupo revisa los salarios anuales, bonos y otros beneficios para el director y funcionarios o altos ejecutivos y ratifica las decisiones sobre la remuneración del director. Se puede pedir a los miembros que también revisen los planes de prestaciones, beneficios y pensión, y ayudar a adecuar las remuneraciones a la cultura, metas y misión de la compañía.

Una técnica que funciona bien en algunas empresas familiares para enseñar el concepto de sueldo con base en el desempeño, es hacer que los hermanos se sienten juntos, como un equipo, una o dos veces al año y evaluar su propio desempeño frente al otro. Esto no significa que se evalúen mutuamente, más bien evalúan su propio desempeño en presencia del otro con base en las metas que han establecido para sí mismos conjuntamente con el director, un ejecutivo clave o el Consejo.

Una alternativa sería que cada hermano delegara la responsabilidad de la revisión de su desempeño al resto de los miembros del equipo. Nótese que esta responsabilidad se debe dar libremente. Los hermanos no deben ser sujetos a revisión y crítica entre iguales involuntariamente.

Tal como fracasa un juego de fútbol si un jugador se va por su lado, los planes de remuneración pierden si se hacen excepciones. Mantener la armonía familiar puede ser difícil si divergen los estándares de vida de los hermanos y primos. Y eso es inevitable en compañías en la tercera etapa, cuando las edades de los hijos son muy distintas.

La remuneración es el segundo problema más importante, después de la sucesión, en las preocupaciones de las familias dueñas de empresas. La importancia de este asunto está creciendo, ya que cada vez más herederos en la segunda y tercera generación entran en la administración de la empresa familiar. Las preguntas sobre los sueldos de los familiares y otras personas se pueden volver cada vez más complejas e inmanejables conforme la empresa crece y pasa de generación en generación. Como resultado, muchos propietarios de empresas adoptan políticas sistemáticas y racionales de remuneración dirigidas a motivar tanto el crecimiento profesional entre los empleados como los logros estratégicos en la empresa.

La misión de un buen plan de remuneración es mantener a todos los involucrados en la empresa trabajando por lo que sea mejor para todos. Diseñar tal plan puede forzar a los propietarios a expresar sus metas fundamentales. Una filosofía de remuneración que transmita valores positivos, como conducción de activos, iniciativas personales y trabajo en equipo, pueden tener un poderoso impacto en todos los involucrados.

La mayoría de los empresarios elabora una filosofía de remuneración en un marco mental de “pagar por el trabajo”, recompensando a los empleados con base en el valor del mercado de sus puestos. Otros usan criterios “cualitativos” adicionales, que incluyen ciertas habilidades de liderazgo, análisis, comunicación y otras que se requieren para realizar el trabajo dentro de esa empresa en particular. Y otros, eligen a los miembros de la familia más equitativamente.

Más allá de eso, las empresas familiares grandes pueden usar varias combinaciones de incentivos, a corto y largo plazo, para condicionar la remuneración de los empleados a su desempeño y a las metas estratégicas de la empresa. De igual manera los sueldos se pueden estructurar para enfatizar otros valores, como el trabajo en equipo, la importancia del valor para los accionistas o el valor de la iniciativa empresarial. Debido a que la planeación de la remuneración fuerza una evaluación fundamental de las metas de la empresa, a menudo lleva a otros esfuerzos para prepararse para el futuro, incluyendo la planeación estratégica y la planeación financiera.

Los empresarios deben empezar tempranamente a moldear las actitudes de sus hijos sobre la remuneración en la empresa. Vivir modestamente y “pagar por el trabajo” desde que el hijo entra por primera vez en la empresa puede ayudar a moldear las expectativas para igualar las realidades futuras. Hablar de remuneraciones también es una forma natural de ayudar a los hijos a empezar a planear sus carreras dentro de la empresa y prepararlos para la estructura futura de administración familiar. Conforme la empresa familiar y el número de accionistas crecen, muchas empresas familiares adoptan políticas de remuneración más abiertas y profesionales.



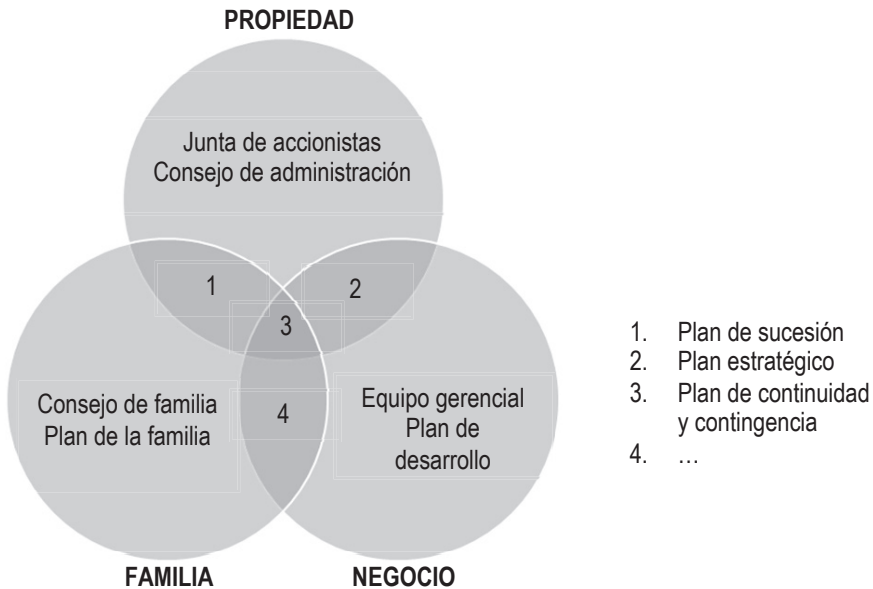
## VI. Administración de la empresa familiar

Un asunto clave es cómo guiar la empresa familiar a medida que pasa por las tres dimensiones evolutivas. Nuestras conclusiones se basan en las “lecciones de la experiencia” que hemos aprendido en el trabajo con las empresas familiares, en nuestras investigaciones, en las de nuestros colegas y en lo que se ha descrito sobre el tema. Se ofrece aquí un resumen de las estructuras organizacionales y de los planes operacionales que parecen más útiles en las empresas que administran acertadamente la dinámica del desarrollo.

Se explican, además, las ocasiones en que la familia y la empresa estudian la conveniencia de contratar consultores externos y cómo adecuar la consultoría a las necesidades de cada caso, así como lo que los miembros de la familia deberían esperar de un especialista en empresas familiares.

La manera más fácil de lograr una perspectiva general de las posibles estructuras y planes consiste en retomar el modelo de tres círculos.





## ***Juntas de los accionistas y Consejos de Administración***

A medida que la empresa familiar pasa las etapas de la propiedad, las técnicas con que se representan los intereses de los dueños van volviéndose cada vez más complejas. En las empresas de un propietario controlador, éste dice siempre la última palabra. No admite ambigüedades el derecho de él a representar el punto de vista de los dueños. Ello significa que rara vez existen las estructuras de la propiedad o que sólo existen nominalmente, como el Consejo de Administración necesario para efectuar la incorporación. Aun en los casos en que el Consejo se toma en serio, como veremos luego, su función en las empresas de un propietario controlador consiste en dar orientación estratégica, no en representar los intereses de los dueños. Eso lo hace personalmente el propietario controlador.

Sin embargo, tan pronto las acciones se transmiten a otra persona, la voz del propietario se transforma en un coro y entonces las estructuras de gobierno cobran mayor valor. He aquí una de las lecciones más generales para compartir: cuando los intereses legítimos de los dueños carecen de un foro donde expresarse, las cuestiones concernientes al control y al rendimiento sobre la inversión surgirán en la familia o en la empresa. Y si aparecen en el círculo “equivocado”, casi siempre son nocivas y, en ocasiones, hasta destructivas. Es preferible que los integrantes de los tres subsistemas conversen e intercambien opiniones, en caso de que los propietarios hayan establecido oficialmente oportunidades para que lo hagan. Las estructuras que brindan esa oportunidad son las juntas de los accionistas y los consejos de administración o asesores.

### **Juntas de los accionistas**

Este grupo se compone exclusivamente de accionistas (no de futuros accionistas, ni de sus cónyuges y tampoco de exaccionistas). En las empresas de un propietario controlador no existe esa clase de grupo; en los consorcios muy grandes de primos se llega a contar con cincuenta o cien personas; en las compañías de participación pública puede haber miles de accionistas. Sin importar su número, en conjunto controlan la propiedad de la empresa.

Las juntas pueden ser importantes acontecimientos simbólicos en las empresas familiares. Constituyen un eficaz medio de perpetuar un gran espíritu de la propiedad. Ofrecen, además, oportunidad de compartir información de carácter familiar y mantener relaciones.

Además, en las juntas se traza la línea divisoria entre los propietarios de la familia y otros miembros de ésta, aunque eso puede resultar molesto. Es aconsejable definir desde un principio y con toda

claridad el Consejo de Administración como la estructura encargada de la toma de decisiones por lo que atañe a los intereses de los propietarios.

La junta de accionistas se caracteriza, pues, por poseer el derecho legítimo sobre la propiedad de la empresa familiar. Es, por ello, importante que los familiares socios estén preparados para llevar a cabo un funcionamiento profesional de la misma. Es decir, han de estar mentalizados, todos ellos, que el ser individualmente dueños de una parte de la empresa no debería darles derecho a ser irresponsables con la misma a través, por ejemplo, de una sangría individual y abusiva de los beneficios generados por ella.

Así, por ejemplo, si dichos derechos y deberes están claramente explicitados en las diferentes escrituras (estatutos y protocolos), en ellos se reflejarán las diferencias entre accionistas activos y pasivos; entre accionistas con o sin voto; de igual modo estarán reflejadas las condiciones de valoración, transmisión y compra-venta de dichas acciones; sus derechos de representación en las juntas; condiciones de sindicación, etc.

### **Consejos de Administración**

Una de las más importantes aportaciones que los especialistas en empresas familiares han hecho en la última década, fue estimular a las familias para que instituyan los Consejos de Administración.

Los propietarios gerentes a menudo se resisten a establecer un Consejo de Administración y a utilizarlo en la práctica. Les preocupa perder autonomía y el control discrecional. Y también quieren conservar la confidencialidad y la privacidad en su actuación.

Sin embargo, conforme su empresa crece, el dueño tiene que aprender a delegar funciones operativas de distintas partes de la organización. Si logra compartir el poder en el manejo del negocio su empresa seguirá creciendo. Llegará el momento, con un creciente tamaño y complejidad, en que el rol de dueño se convierta en factor decisivo del éxito y la creación de valor dependerá de que aprenda también a compartir la dirección. El Consejo de Administración puede ser en ese momento un valioso instrumento para llevarlo a cabo.

El dueño que no comparte su poder condena su empresa a detener eventualmente la creación de valor. Paralelamente, el ejercicio del liderazgo en la cima de una organización exige un único mando ejecutor para el ejercicio efectivo, y a que la dualidad de mando entorpece el pleno ejercicio.

Hoy en día diversos expertos en gobierno corporativo han coincidido en la necesidad de lograr consensos en el proceso decisorio de todo Consejo de Administración, lo cual obliga a aprender a trabajar en conjunto y gastar importantes energías en ese aprendizaje determinante relacionado con el liderazgo.

Gobernar no es lo mismo que cogobernar. Un débil presidente de consejo no puede construir un consejo fuerte. El líder conforma el equipo y lo guía para trabajar con alto rendimiento. Su gestión es definitiva en el logro de un equipo bien integrado que aporte valor.

Un consejo que se define como la máxima autoridad necesita trabajar por consensos. Esto requiere de ciertas calificaciones en cuanto a su conformación y funcionamiento. En general, es menos complicado contar con un buen presidente del consejo que

gobierno y se apoye en éste. Es difícil llegar al consenso cuando contamos con un equipo de consejeros de calidad. El consenso exige conocimiento cabal, diálogo efectivo, mutuo complemento y honesto compromiso. ¿Es eso lo que queremos? ¡Adelante! El camino es largo, el esfuerzo arduo. Cada empresario debe decidir si vale la pena.

Trabajar para el consenso demanda un equipo de consejeros capaces, dispuestos a dedicar tiempo de calidad con reglas de participación claras, que entre todos aporten la visión y sabiduría suficientes para gobernar y tomar decisiones eficaces, y con un liderazgo auténtico que construya un trabajo de conjunto sinérgico. ¡Vaya reto!

Los consejos de este tipo de empresas son para aconsejar, no para gobernar; el líder como presidente del consejo debe controlar el mando dentro de ciertos límites. Es él quien ha de solicitar el apoyo del consejo. Él es quien define cuándo pedirle a los consejeros del consenso y cuándo con sus cuestionamientos y recomendaciones basta.

Compartir el poder es asunto serio. Si no hacemos sinergia tampoco multiplicaremos el valor. Es candente el tema de decidir si conviene que los roles de presidente del consejo y director general los manejen dos personas distintas; un creciente número de empresarios está contemplando la posibilidad de contratar a un ejecutivo profesional para ocupar la dirección y concentrar su quehacer en las tareas.

Compartir el poder es una actitud de vida, un estado mental. Hay líderes que pueden cogobernar y no por eso pierden su liderazgo ni dejan de mandar. Saber compartir el poder se convierte en un rasgo personal.

De manera paralela al tema de compartir el poder, la forma como un líder manda puede facilitar o dificultar el proceso de separar los más altos roles de gestión.

Es importante ser prudentes y realistas: ¿cuál es el estilo del liderazgo de quienes van a compartir el poder?, ¿son participativos?, ¿saben escuchar?, ¿cuál es su forma de relacionarse con sus colaboradores?, ¿qué amplitud de maniobra dejan a los miembros de su equipo de trabajo?

Una vez que veamos que se puede compartir el poder y que los estilos de mando son sincronizables, toca revisar si de verdad los dos líderes, actuando juntos uno como presidente y otro como director, serán capaces de multiplicar su logro como resultado del reforzamiento mutuo a la hora de interactuar.

Una mancuerna sinérgica de gobierno potencia los talentos de ambos y los lleva a lograr cosas que por separado no harían. A final de cuentas, la separación de los roles de presidente y director debe responder, sobre todo, a la capacidad de los propietarios para comprender las diferencias entre el rol de dueño y el de director. El ejercicio de ser dueño que ejerce un presidente del consejo al gobernar la empresa, no debe confundirse con el ejercicio del *management* que ejerce el director general al dirigirla. Si por tener dos líderes terminamos no teniendo ninguno, no sólo crearemos anti-sinergia, también podríamos destruir valor.

En Estados Unidos, la mayoría de las grandes empresas siguen contando con un solo líder en la cima. Los americanos en general, y más aún los gurús de gobierno corporativo, argumentan que si tenemos un líder muy fuerte en la presidencia del consejo,

entonces el director general verá mermado su liderazgo ante la organización.

Ninguna moda debe influir al definir cómo manejamos nuestra organización. Pensemos seriamente si a nuestro negocio, en particular, le conviene separar estos dos importantes roles, antes de ir a obrar con imprudencia. El futuro de nuestra empresa está en juego. Parte de la base del rol fundamental del Consejo es acompañar y complementar al director general. Como compañeros sólo podemos medir la efectividad del Consejo por la capacidad de la empresa para permanecer y crear valor.

El liderazgo competitivo no es fruto sólo del desempeño sobresaliente de la operación de la empresa. Hacer bien lo mismo año tras año lleva a una compañía a la conquista de mercados... por un tiempo.

Un consejo bien integrado y gobernado significa para la organización una palanca potente en la gestión del crecimiento del valor, tanto en su generación en el mercado y en su multiplicación en la organización, como en su captura en la operación. Si es el dueño, no delegue el manejo de su Consejo de Administración. El dueño es el presidente de la junta y debe ejercer el poder en cada reunión. Fije los objetivos con anterioridad, prepare la información, envíela a tiempo, controle la participación, asegúrese de que todos son escuchados, administre el tiempo. No permita que se pierda el control de cada junta. Es preferente que en ella no participen los funcionarios de la empresa. Si lo hacen, que sólo participen en sesiones específicas donde ellos tengan algo que presentar. Son los consejeros externos quienes enriquecen la visión y las decisiones de los dueños. Además, se sugiere que no sean más de diez consejeros en total. Yo diría que un Consejo ideal tendrá entre siete y

diez miembros. Menos, no tiene la riqueza esperada; más, se vuelve ineficiente.

No se quede con los mismos consejeros toda la vida. Busque inyectar nuevas ideas siempre. Haga con ellos compromisos de participar solamente por un año. De este modo, cada año tendrá la opción de renovar la membresía o de buscar nuevos integrantes. Usted no necesita de paleros para gobernar su empresa. No se trata de aparentar que se ha institucionalizado y que el poder se comparte. Procure que sus consejeros tengan la posibilidad de contradecirlo y exponer sus puntos de vista. No cambie de tema si no se ha agotado el anterior.

Una combinación heterogénea de consejeros le dará más riqueza. Busque la forma de que sus consejeros estén bien informados del sector y de la empresa, que le preparen síntesis de lo sucedido en el entorno, que le expliquen los procesos básicos del negocio, que comprendan las estrategias fundamentales de la empresa.

Evalúe su desempeño periódicamente. Las evaluaciones 360°, ahora tan de moda, pueden funcionar en su Consejo. Que sus directivos evalúen el Consejo; hágalo usted también, y que ellos lo evalúen como presidente y a los demás consejeros. Puede ser conveniente crear una comisión para el manejo de estas evaluaciones.

Desarrolle comités de gestión efectivos. Los comités pueden operar para las áreas que lo requieran, como finanzas, presupuesto, fiscal, legal, auditoría, nuevos negocios, etc. Cuide que no sean comités desperdiciados y que operen con el liderazgo adecuado. Los comités pueden fortalecer enormemente la capacidad de gestión del Consejo.



El Consejo de Administración puede ser una herramienta poderosa para mejorar y detonar la creación de valor, aunque también puede ser una miserable pérdida de tiempo. Usted elige. El Consejo de Administración no es un formato organizacional maduro. Su rol en los negocios está siendo revisado y nuevas formas se están encontrando. Expertos de todo el mundo estudian y escriben todos los días sobre este elemento organizacional que hoy gravita con un creciente peso en el quehacer empresarial. Más y más negocios de todo tipo y tamaño están intentando conformar esta instancia de poder para mejorar su fórmula de gobierno. Muchos otros los crean sólo para guardar las apariencias. La ilusión es grande en unos, la falacia en otros, la frustración en todos. La realidad es que después de años de esfuerzo añaden muy poco valor en la mayoría de las compañías.

No todos los consejos operan con el mismo propósito. Algunos centran su intención en ayudar a tomar decisiones al presidente del Consejo. Son en realidad un grupo de asesores que se reúnen periódicamente para intercambiar opiniones y enriquecer la visión de su líder. Su rol es el de aconsejar. Este tipo de consejo asesor puede ser de gran ayuda cuando su líder sabe tomarlo en cuenta y la comunicación entre todos es abierta y eficiente. Hay otros consejos que pretenden suplir al líder de la empresa. Se constituyen en una instancia de gestión que opera como ente colegiado con voz propia. Sus decisiones tienen el máximo poder en la organización y su presidente funge como coordinador de equipo. Su papel es decidir y gobernar como grupo. Estos consejos frecuentemente tratan de gobernar de manera democrática y su efectividad en la gestión empresarial ha sido siempre cuestionada. Nuestra experiencia nos dice que sólo dispersan el poder y terminan destruyendo el valor.

Otro tipo de consejos son sólo parapeto. Su peso específico en la toma de decisiones es de trámite y su papel es el dar la imagen de institucionalidad en el gobierno de la compañía. Su rol es de legitimar la autoridad del líder y su efectividad depende de la calidad de gestión de una sola persona. Los consejos que más valor aportan son los que complementan realmente al líder. Su cometido es el de “completar” las competencias de gestión de quien preside la organización y ayudarlo a gobernar. En este modelo, el líder de consejo es el líder. Él es quien gobierna la compañía. Él manda en el ámbito del rol de dueño. Él es el máximo responsable de la creación de valor para el cliente, para la organización, la comunidad y los accionistas. El consejo le ayuda a hacerlo mejor.

Un Consejo valioso se conforma de un equipo de gente talentosa. Como en los buenos platillos, los ingredientes de alta calidad son obligatorios. Los talentos de cada consejero son únicos y personales. Un consejero no puede ser sustituido por otro que sea capaz de jugar exactamente el mismo rol. Los talentos se relacionan con conocimientos, habilidades y aptitudes de cada persona. Algunos saben más de cierta materia o de alguna área funcional de la empresa. Otros se distinguen por ser más creativos, o más analíticos, o más estrategas. Los miembros del Consejo pueden sobresalir por su espíritu de servicio, por su humildad, por su disposición a comprometerse o por su capacidad de escuchar.

La experiencia juega también un papel fundamental. Algunos son empresarios, otros técnicos, otros ejecutivos. Unos cuentan con mayor experiencia en las industrias donde opera la compañía, o en ciertas industrias afines o diferentes, o en la banca, o en otros campos.

También las relaciones de cada consejero tienen peso en el valor que genera el Consejo. Los contactos con autoridades, líderes de opinión, empresarios, expertos de áreas de interés, ejecutivos y funcionarios de instituciones financieras añaden mucho a la empresa si son bien aprovechados.

Así como los talentos personales son importantes, la mezcla y la dinámica de interacción también aportan lo suyo. Un equipo de estrellas que no saben comunicarse ni trabajar en conjunto creará poca sinergia. El liderazgo del presidente del Consejo es lo que logra la amalgama armoniosa y productiva del grupo. La labor del presidente del Consejo es vista en este modelo en dos vertientes. Por un lado, gobierna la empresa como cabeza; por otro, lidera el Consejo y lo convierte en su equipo de gestión de la misma. Esto es justamente lo que entendemos como la “administración de los consejeros”.

Si se quiere contar con un equipo de asesores que aconseje y ayude a ser mejores dueños, hay que dedicarle tiempo y cabeza; hay mucho trabajo que hacer: buscar a los mejores consejeros, descubrir sus talentos, diseñar con flexibilidad formas creativas de participación, involucrarlos en proyectos de alto valor, cabildear las decisiones antes de cada reunión. La lista es interminable.

Los empresarios necesitan crecer en la gestión. Hacerlo de forma solitaria es un camino largo e improductivo. Lo ideal es aprender a manejar el Consejo de Administración de manera seria y profesional.

¿Cómo organizar un Consejo de Administración? Es importante considerar estos cuatro elementos: la misión, las principales funciones y responsabilidades, los criterios generales y los aspectos a decidir en él.

La misión del Consejo de Administración es representar los intereses de los accionistas (capital) dirigiendo la compañía de manera colegiada:

- es el órgano clave donde una familia empresaria está obligada a enseñar a sus miembros a compartir las decisiones trascendentes para la empresa y a controlar su administración y dirección,
- un Consejo de Administración activo y útil es capaz de desarrollar estrategias de cambio que ayudan a evolucionar a la empresa y a la familia accionista de una forma coordinada con honestidad, apertura y buena voluntad.

Las principales funciones y responsabilidades del Consejo de Administración son:

- aprobar las líneas básicas del negocio (es el responsable de definir la estrategia y dictar los objetivos y actuaciones que definen el rumbo de la empresa);
- proponer las operaciones de fusión, participación o escisión (en el supuesto de que se plantee adquirir otra empresa, fusionarse con otra sociedad, o incidir algún activo o actividad, será necesario que lo apruebe el Consejo de Administración);
- aprobar las inversiones importantes (aprobación del plan anual de inversión y de aquellas inversiones que no estén previstas en la planificación general de inversiones de cada ejercicio);
- aprobar los planes que se propongan relacionados con la comunicación comercial o cualquier actuación en la que se vea implicada la imagen de la empresa;
- nombramiento, remuneración y cese de la alta dirección (es el responsable de elegir a los directivos, fijar su sueldo, determinar las condiciones de trabajo y acordar su cese);

- aprobar los cambios importantes en la estructura del organigrama de responsabilidades (es el encargado de aprobar la variación de las funciones de los distintos responsables de cada área, y de crear o modificar puestos);
- aprobar el presupuesto anual y mensual (el Consejo de Administración aprobará el presupuesto anual presentado por la gerencia general);
- analizar la evolución de la empresa, a través del balance y la cuenta de resultados (estudiará los datos que le presenten, analizando y comparando las diversas partidas contables de un año a otro);
- estudio, análisis y aprobación de las cuentas anuales e informe de auditoría, quien reporta directamente a Consejo de Administración (el Consejo de Administración se reunirá con los auditores de la empresa para pedirles explicaciones concretas y razonadas sobre su informe);
- establecer el mapa de riesgos fiscales, mercantiles, financieros, etc.

Entre otros criterios generales bajo los que debe operar el Consejo de Administración podemos mencionar que:

- conoce y comprende el plan estratégico y el plan operativo de la empresa,
- las reuniones se llevan a cabo de manera que se garantice la comunicación sincera, la participación significativa y la resolución oportuna de los problemas,
- los materiales preparatorios que reciben los miembros del Consejo contienen la cantidad de información adecuada y necesaria,
- los miembros del Consejo reciben los materiales con suficiente antelación a las reuniones,

- los miembros del Consejo preparan las reuniones,
- revisa y adopta un presupuesto anual y controla periódicamente si los resultados a lo largo del año se ajustan a dicho presupuesto,
- realiza el seguimiento de la cuenta de resultados, del balance y de la tesorería de la empresa,
- revisa periódicamente la gestión del director general y de la alta dirección (incluida su remuneración y prestaciones),
- tiene en cuenta periódicamente la correlación entre la retribución de los directivos y los resultados de la empresa,
- revisa los planes de cambios y adecuaciones del director general y de los altos directivos,
- maneja no sólo información financiera, también aspectos estratégicos, mercados, productos, competidores, nuevas tecnologías (equilibrio entre lo financiero y no financiero, información histórica y futura, con antelación suficiente y por escrito).

Finalmente, los aspectos que deberá analizar y decidir el Consejo de Administración son:

- aprobación del plan estratégico,
- inversiones, desinversiones y política de dividendos,
- seguimiento al presupuesto (objetivos, balances y cuenta de resultados),
- autorización del organigrama, en lo que se refiere a puestos de máxima responsabilidad ejecutiva,
- criterios de retribución,
- revisión de la auditoría y del informe de la dirección general anual,
- autorización de los planes de *marketing* asociados a la misma.

El Consejo de Administración de la empresa familiar ha de tener una clara actitud de representación global del accionariado de la empresa. En todo momento ha de procurar que los objetivos estratégicos sean competitivos, los recursos de inversión sean los adecuados y el control de los resultados empresariales se haga periódicamente, de manera formal y documentada, para, llegado el momento, ser analizados por la junta de accionistas.

Se puede decir que si bien el consejo de familia es el responsable de profesionalizar a la familia empresaria, en paralelo a mantenerla cohesionada como tal; por su parte, el Consejo de Administración es el encargado de hacer que el negocio familiar sea competitivo dentro de su sector de pertenencia.

El Consejo de Administración es el responsable de la dirección del negocio. O mejor dicho, es el responsable de que todo el trabajo que entra y se hace en la empresa genere rentabilidad. Ello implica tener siempre como referente las mejores prácticas de la competencia; conocer el sector y analizar sus tendencias futuras; buscar los contratos más interesantes y demostrar, ante dichas oportunidades, inteligentes habilidades negociadoras, etc.

Estas características de negocio suelen verse claramente materializadas en los fundadores. No tenían consejos de administración, ellos eran el Consejo de Administración! Es cierto que tales funciones y tareas las hacían de una manera intuitiva, pero conseguían captar las mejores oportunidades y negociar rentablemente los contratos que más tarde materializarían en su empresa. Por contra, en no pocas ocasiones, eran flacos gestores, pero sabían delegar en personas que dominaban la gestión.

Por tanto, si bien es cierto que dentro de la empresa las operaciones se han de hacer con la máxima eficiencia; por su parte, también es cierto que el Consejo de Administración es el responsable de que todas sus actividades generen beneficios. En otras palabras, un proyecto para un cliente se puede realizar dentro de la empresa con la máxima calidad (y ello es responsabilidad de sus profesionales, comenzando por el equipo de gerencia), pero si dicho proyecto se negoció mal, puede que no haya utilidades. Es por lo que el Consejo de Administración, en su función de garantizar la consecución de dichos beneficios, debe controlar, a través de informes periódicos de gerencia, la obtención de ganancias previstas en los proyectos que trae a realizar en su empresa.

Ahora bien, el Consejo de Administración no sólo es responsable de controlar la eficiencia de las operaciones y la eficacia en la consecución de los beneficios acordados en los contratos; es, sobre todo, responsable ante los accionistas de la empresa, de garantizar el logro y buen uso de los mismos. Es por ello que el Consejo de Administración ha de demostrar en todo momento, ante los accionistas de la empresa, criterios y políticas de actuación que además de garantizar la obtención de tales beneficios, dentro de su sector, aumente la competitividad de la empresa.

En este sentido, el Consejo de Administración ha de desarrollar permanentemente habilidades de persuasión y negación, para convencer a los accionistas familiares de la importancia de mantener en todo momento un equilibrio distributivo de los beneficios alcanzados entre reservas, inversiones y reparto de una parte de los mismos entre dichos familiares accionistas.



Por último, las empresas familiares han de profesionalizar lo antes posible sus consejos de administración. La mejor forma de hacerlo es incorporando en sus reuniones formales a asesores o consejeros externos. Los consejos de administración conformados sólo por familiares está demostrado que pronto tocan techo en su capacidad de análisis y tienen mayores riesgos de caer en la tentación de que cada uno de sus consejeros sea más un representante de los intereses de sus respectivas ramas familiares, que de ser una clara representación profesional de la empresa familiar en su conjunto.

### ***El consejo de familia y el plan de la familia***

Todas las familias son un sistema organizacional, pero en particular las dueñas de negocios deben prestar mucha atención a las necesidades de organización. Se ha señalado que las familias deben comunicarse con franqueza y hablar de su futuro.

#### **El consejo de familia**

El consejo de familia es un grupo que se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio. El propósito fundamental es ofrecer un foro donde puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia. Traza el límite entre la familia y la empresa.

La composición del consejo de familia suele cambiar conforme se pasa por las diferentes etapas y planes. La importancia de algunos temas aumenta y luego disminuye a medida que se pasa por la dimensión del desarrollo de la familia.

Muchas familias que desean instituir un consejo de familia no saben cómo hacerlo. Hay algunas directrices que, según hemos comprobado, lo favorecen:

- establecen un programa de juntas y lo cumplen (la frecuencia de las reuniones se determinará atendiendo al número y urgencia),
- prestan atención al proceso (a menudo las familias no están acostumbradas a reunirse para este tipo de discusiones),
- establecen responsabilidades claras de liderazgo en el grupo,
- dirigen las juntas con un estilo familiar, pero no excesivamente informal (lo más recomendable es celebrar las juntas fuera del negocio y el hogar),
- son flexibles y creativos,
- estudian la conveniencia de recurrir a facilitadores externos, al menos en un principio.

El consejo de familia es el instrumento de planificación organizativa y estratégica de una familia, en la que todos los miembros deciden los valores, las políticas y la dirección para el futuro. En el fondo, es el vehículo destinado a orientar y explorar las preocupaciones familiares que influyen en la empresa y en la familia. Asimismo, define, clarifica y expresa los valores más profundos, el sentido, la misión y el legado de ésta. Al establecer un consejo, la familia comprende que es una institución grande e importante, cuyas decisiones y actividades influyen no sólo en sus miembros inmediatos, sino también en los empleados y en la comunidad.

El consejo de familia atestigua también el reconocimiento de que el patriarcado ha muerto. El consejo de familia reconoce que el aumento de la participación, la apertura, compartir la información,

el debate y la democracia son necesarios en el complejo medio familiar de nuestros días.

Un fundador crea una empresa no únicamente para ganar dinero, sino como una forma de expresión social acerca de algo en lo que cree. La visión del fundador es sólo una de las historias que forma parte del acervo de la empresa familiar. La empresa representa también el desarrollo, las luchas y los éxitos familiares.

Cada miembro de la familia tiene una experiencia diferente del significado y el propósito de la empresa familiar. Mientras los padres quieren que sus hijos se hagan eco de sus puntos de vista políticos y sociales, en la práctica esto no ocurre casi nunca.

El consejo de familia proporciona un foro importante para discutir de qué manera emplea la familia su riqueza y provee lo necesario para la subsistencia de todos sus miembros.

El consejo de familia es una herramienta de planificación que apunta al crecimiento de la familia, de sus miembros y de la empresa controlada por ella. El consejo no es una reunión aislada, sino un foro regular donde se consideran los complejos problemas que enfrenta la familia en una empresa. Es un proceso en movimiento que formaliza el intercambio informal entre sus miembros. Allí comunican en qué creen y lo que esperan de la familia y de la empresa.

Las funciones especiales del consejo son la comunicación y la clarificación de las políticas y cursos de acción. Los patriarcas deben saber que el consejo de familia no les quita autoridad pero reconoce que es limitada.

En realidad, si se quiere un consejo de familia, existen diversas estrategias para lograrlo. Una de ellas es reunirse sin la presencia del dueño de la empresa. No hay que permitir que una sola persona, por muy importante que sea, impida la realización de una reunión.

Es necesario actuar creativamente para vencer la resistencia de un miembro de la familia. Otro camino para conseguir la adhesión a un consejo de familia es que otras familias que ya lo crearon compartan sus experiencias. La mejor manera de convencer a un miembro de la vieja generación que se resiste a participar es que se le explique el funcionamiento del consejo. En ciertas ocasiones es conveniente recurrir a la ayuda de un consultor.

La gente se siente más comprometida con el grupo si comprende que sus inquietudes son entendidas y que tiene voz y voto en la dirección del grupo. Por lo tanto es importante que todos participen.

Desde un principio, el consejo no debe ser considerado como una plataforma para que el poderoso patriarca de una familia exponga sus opiniones. En realidad podría ser conveniente que el líder de la empresa no sea el líder del consejo ni el que lo convoca.

Es necesario asegurar que lo único que se pide es que los miembros participen cariñosa y respetuosamente en un foro donde se discutirán problemas comunes. En la primera etapa del proceso de planificación, la familia debe preparar una lista de los temas, inquietudes, problemas y asuntos de interés, y ponerlos por escrito.

Uno de los métodos para preparar la agenda consiste en distribuir la lista a todos los participantes y darle a cada uno cinco votos para que elija los temas que a su juicio son más importantes. Una

vez que todos hayan votado, se asignarán prioridades a los temas y problemas.

El consejo de familia debe ser un foro seguro para el intercambio de ideas. No es de extrañar que muchas familias sientan la necesidad de contar con salvaguardias claras que les ayuden a expresarse abiertamente. En primer lugar, hay que impedir el reciclaje de pasadas heridas y acusaciones. Es necesario olvidar los resentimientos y cada uno debe decidir qué espera de los otros, ahora y en el futuro.

Los miembros de la familia necesitan ponerse de acuerdo para dar marcha atrás si las cosas se ponen difíciles, pero volver a tratar el problema lo antes posible. Las reglas básicas que rigen la conducta deben establecerse desde el principio y ser exhibidas en la pared. Ejemplos: no interrumpir, nada de sarcasmos, etc.

La segunda regla básica determina que no puede haber acuerdos secretos. Toda la información y los problemas deben compartirse abiertamente, sin que la gente tenga la sensación de que hay algo más en la historia. A veces es difícil cumplir con esta regla, pero el consejo puede desmoronarse muy rápidamente si la gente siente que no se le dice toda la verdad. Al mismo tiempo, las reuniones del consejo deben mantenerse en secreto, porque son confidenciales; los problemas y la información no deben comentarse fuera del grupo, salvo que haya un consentimiento unánime.

Los miembros de la familia deben turnarse para anotar las observaciones y llevar las actas, de modo que los presentes tengan a mano un registro permanente de lo que sucede, y los acuerdos que se realizan deben ser sometidos a un proceso de seguimiento. Si

alguien dice que hará algo, tiene que ponerlo por escrito y la familia debe ver que lo haga.

En las reuniones del consejo se puede compartir mucha información sobre la planificación de la herencia y la organización de la empresa, pero hay que cuidar que el consejo no se convierta en una simple reunión destinada a recabar información y a escuchar la disertación del dueño de la empresa. Las exposiciones deben ser breves y seguidas siempre por un debate. Aunque se haya llegado a una decisión, puede haber aún sentimientos no expresados, reacciones e incluso desacuerdos que la gente quiere compartir con los demás. Esto puede ser inquietante y aun amenazador para el fundador. Es difícil para un patriarca permanecer sentado y escuchar que sus hijos revelan sus sentimientos más profundos al afirmar que lo que él ha hecho les parece injusto o exige un nuevo enfoque. Estos sentimientos pueden desgarrar a la familia si no se les presta atención; por lo tanto, el fundador debe comprender que es mejor enfrentar las cosas directamente antes que dejar que subsista el descontento y se profundice la distancia que lo separa de los hijos. Cuando el desacuerdo es compartido y discutido, los sentimientos que ha provocado pierden fuerza y se debilitan.

El consejo de familia no puede tener como punto de partida el hoy, y desde ahí planificar el futuro. Debe remontarse al ayer, y bucear en sus orígenes. La historia de la familia y de la empresa es el legado que la familia transmite a las futuras generaciones. Compartir esa historia es un paso importante para el consejo de familia y una buena manera de iniciar el retiro familiar. La generación más vieja tiene que contar su historia a las demás.

La tarea esencial de este autoexamen es investigar los valores de la familia. Éstos son la sólida roca, la base sobre la cual se desarrollan

la familia y la empresa. Estos valores dicen qué representan la familia y su empresa. Guían la conducta y confieren un sentido y un propósito a la familia y sus actividades. Una familia que valora la libertad personal y la autonomía, la perseverancia, la lealtad y la equidad, transferirá esos valores a sus negocios en la empresa. Por consiguiente, esclarecer y expresar todos esos valores puede ser una actividad profundamente conmovedora y personalmente estimulante para la familia. Si usted conoce los valores de su familia, podrá comprender por qué las cosas se hacen como se hacen en la empresa.

El gobierno de la familia empresaria se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar, así como de otras organizaciones que dependen de la familia (como, por ejemplo, una fundación familiar). Dentro de estos instrumentos ocupan un lugar muy relevante el consejo familiar y el protocolo familiar (también denominado estatuto familiar o reglas de juego de la familia).

Efectivamente, a medida que aumentan la dimensión y complejidad de una familia y de su patrimonio es necesario diferenciar, clarificar y formalizar explícitamente las relaciones de la familia con su patrimonio y, en particular, con la empresa (o empresas) de la familia empresaria. Esto es especialmente importante cuando la empresa deja de ser de primera generación o cuando puede haber más de un propietario que es miembro de la familia. En estas condiciones es conveniente crear la estructura que permite el gobierno de la empresa, así como desarrollar los procesos que permiten que éste se pueda llevar a cabo adecuadamente, tanto para mantener la armonía y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio.

Por otra parte, la necesidad de clarificar y formalizar explícitamente las relaciones de la familia empresaria con la empresa familiar es cada vez mayor, dadas las crecientes exigencias de profesionalización de las organizaciones familiares.

El consejo familiar se refiere al órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extraempresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar. Está formado por un grupo de familiares para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a dificultades o a situaciones futuras que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa, ya sea activamente trabajando en ella (en su dirección o en un puesto no directivo) o en su propiedad como accionistas.

El consejo familiar permite:

- articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta,
- gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión del futuro de la empresa y en el plan familiar,
- asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar,
- desarrollar una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre los miembros de la familia y el refuerzo de la cohesión familiar,
- defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa y que son o pueden ser accionistas, o que pueden incorporarse en el futuro a la empresa.



El consejo de familia puede tener un carácter informal. Sin embargo, a medida que la familia tiene mayor tamaño es necesario establecer formalmente la estructura que permita el funcionamiento del consejo de familia. Su formalización permite que los diferentes miembros de la empresa puedan participar en la formulación de los planes y normas de funcionamiento que afectan a la familia.

Normalmente, en un consejo familiar sólo participan miembros de la familia. Sin embargo, especialmente durante y después de su creación, puede nombrarse un asesor externo para que ayude a la creación y desarrollo del consejo familiar, para que colabore en el proceso de negociación y redacción del protocolo y haga de evaluador de su cumplimiento, y para que colabore en la gestión de los temas críticos que vayan emergiendo en cada momento.

A pesar de su importancia, la implantación de un consejo familiar es uno de los aspectos más complejos de las familias empresarias. El éxito de un consejo familiar radica en la existencia de dos elementos fundamentales: la actitud para comunicarse francamente y compartir intereses y problemas con una mentalidad constructiva y positiva, y una estructura formalizada (liderazgo, periodicidad de reuniones, adecuada gestión de las mismas) que permita canalizar la resolución de los temas que se le planteen.

El consejo de familia es un foro que permite reflexionar sobre las cuestiones clave que afectan a la relación familia-empresa:

- la realización de seminarios y programas familiares de desarrollo y formación empresarial y extraempresarial para los miembros de la familia,

- la realización de programas de orientación a la generación más joven de la familia,
- la definición (así como su actualización) del protocolo, de la misión, de la visión del futuro, del plan familiar y de los códigos éticos y de conducta.

### **El plan de la familia**

El protocolo familiar (denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego de la familia) se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresarial, así como establecer las normas de interacción de ésta con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar.

Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de conflictos; especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social; de esta forma, criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro.

¿Qué puntos comprende un protocolo y qué aspectos hay que tener en cuenta en el proceso de desarrollo e implantación de un protocolo familiar? Los siguientes:

- objetivos del protocolo,
- filosofía del protocolo,
- misión y valores de la familia y su tratamiento a través de la empresa familiar,
- objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del onsejo de familia,
- objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento

- del Consejo de Administración (y de la junta de accionistas y/o del comité ejecutivo),
- políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (política de retribución, criterio para la evaluación del desempeño y política de promociones, plan de formación, jubilación y duración en el cargo),
  - normas para la toma de decisiones y la gestión de conflictos,
  - vigencia y condiciones para la modificación del protocolo.

Sin embargo, mucho más importante que el establecimiento del contenido del protocolo es el desarrollo del proceso que permite construir las condiciones para el establecimiento del protocolo y su posterior implantación y adaptación. Este proceso será muy diferente, según como sea la historia y la relación existente entre los miembros de la familia.

El mejor momento para preparar el protocolo es cuando no hay conflictos familiares y la relación es de armonía. Además, la situación aún puede ser más favorable si el fundador ha podido preestablecer una serie de normas o principios inspiradores con sus hijos que faciliten, posteriormente, la redacción del protocolo como vía para iniciar el mantenimiento del espíritu de la familia y de la empresa.

En caso de darse una situación de falta de consenso, entre miembros de la tercera generación, para establecer una estructura de gobierno que separa claramente los tres ámbitos (familia, propiedad y gestión), se debe hacer un esfuerzo para reflexionar sobre el pasado y crear una conciencia compartida de un pasado común, tanto familiar como empresarial, que funja como el punto inicial para recuperar la ilusión por el mantenimiento y la renovación del legado familiar. Igualmente, se debe hacer un esfuerzo para reflexionar el

presente y ser conscientes del desafío que supone la superación de la situación que se vive tanto en la familia como la empresa, y la necesidad de trabajar en equipo para superarla. La meta es renovar el sentido de la misión de la familia y de la empresa en el futuro y crear nuevamente la ilusión para su logro.

Es importante tener en cuenta que la fuerza del protocolo proviene del consenso que se establece entre sus firmantes. Por ello, es fundamental tanto evitar la imposición a través de la negociación, como aceptar una cierta flexibilidad para adaptar el protocolo a los cambios que se produzcan en los tres ámbitos y en el propio contexto organizativo, competitivo y social.

Es necesario, por consiguiente, que en el establecimiento del protocolo existan al final algunas disposiciones que regulen la vigencia y modificación de sus normas, más allá de la fuerza moral que representa para la familia y para sus signatarios la rúbrica de estos acuerdos.

Según los resultados obtenidos por otra investigación en la que se han estudiado los conflictos que habían surgido entre las diferentes ramas accionariales de empresas familiares, se ha observado que en las que existía una estructura de gobierno formalizada y/o habían intervenido mediadores externos durante las tensiones, éstas se habían manejado con un alto éxito (Amat, 1997). En otros casos, el problema se había resuelto con la salida de algunos de los accionistas o el reparto de los activos de la empresa familiar entre ellos.

El consejo familiar podrá cumplir mejor su función primordial si organiza sus actividades según un plan integrado que contemple:

- la historia de la familia (escribir una historia de la familia, a partir de los registros y anécdotas, es uno de los mejores proyectos (destaca de manera excelente su identidad y les recuerda a los parientes mayores el legado que han heredado);
- la visión del futuro (la parte formal del plan de familia comienza con “imágenes organizadas”; en este proceso se pide a los parientes que hagan una pausa en sus ocupaciones cotidianas y que se olviden de las presiones del trabajo para que reflexionen sobre los próximos cinco años; conviene que, en forma individual y colectiva, sueñen un poco y luego discutan cuál futuro quieren, en una situación ideal, para su familia y la empresa, y cómo creen que será, teniendo en cuenta la realidad actual);
- la declaración de la misión de la familia (en ella se expone detalladamente la filosofía de la familia, entre otras cosas, por qué se compromete a mantener la compañía; abarca los valores comunes relativos a la ética, la función en la comunidad, el desarrollo personal, la filantropía; todo cuanto hace “una buena vida” y otros temas que han guiado la visión del futuro);
- el plan de acción (el paso final, en el plan de familia, consiste en escoger las acciones que se emprenderán).

## ***Equipo de desarrollo gerencial y plan estratégico***

### **Desarrollo gerencial**

Se ha señalado que la empresa familiar tenía una posición estratégica bastante vulnerable al estar posicionada en mercados principalmente nacionales, con productos que eran más una adaptación de otros que fruto de una estrategia de innovación. Igualmente, en especial en las empresas de menor dimensión, los familiares presentan tanto una orientación excesivamente dirigida al corto plazo como una limitada formalización del proceso estratégico.

Para superar estas limitaciones, se defiende la necesidad de desarrollar una mayor concientización estratégica, que en las empresas de mediana y mayor dimensión debe comportar la formalización del proceso de formulación de la táctica y del control estratégico, así como crear instrumentos que favorezcan la institucionalización de la renovación estratégica continuada y, en definitiva, del espíritu empresarial.

La aparición del consejo de estrategia, a principios de los años '60, y la creciente necesidad de que las empresas tengan una dirección estratégica está ligada principalmente a dos aspectos que afectan notablemente a la supervivencia de la empresa familiar. Por un lado, a la variación del entorno, que ha provocado tanto cambios en la disponibilidad, costos y tipo de recursos productivos (materias primas, personal, capital, tecnología, etc.) como profundas modificaciones en las necesidades y hábitos de comportamiento de los consumidores; por otro lado, a la mayor complejidad de la gestión empresarial, por el aumento de dimensión y el creciente proceso de internacionalización de los mercados.

### **Planeación estratégica**

La estrategia de la empresa incluye tres elementos: la actitud estratégica, la formulación de la táctica, y su implantación. La dirección estratégica comprende el conjunto de procedimientos y acciones que llevan a la formulación e implantación de una estrategia que facilita la consecución de los objetivos de la empresa. En contra de lo que a veces puede parecer, la dirección estratégica “no es sólo una simple formulación analítica y racional de los objetivos y políticas sino, principalmente, una actitud que persigue la adaptación permanente al entorno”. Además, hay que considerar que el proceso estratégico es un proceso continuo e integrado que requiere reflexionar sistemáticamente sobre el futuro de la empresa.

El propio concepto de dirección estratégica ha ido evolucionando gradualmente en las últimas décadas. Mientras en los años '60 el proceso estratégico era fundamentalmente un ejercicio de previsión a largo plazo, a partir de 1975 se empezó a hablar de planificación estratégica, concepto que se sustituyó desde los años '90 por el de dirección estratégica.

Dentro del proceso estratégico ocupa un lugar destacado la formulación de la técnica. Al desarrollar ésta hay que considerar que, para que sea adecuada, ha de ser coherente con el entorno. Por consiguiente, los cambios del entorno requieren una respuesta estratégica que permita fortalecer la posición competitiva, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas que pueden suponer dichos cambios. La estrategia es, de hecho, la respuesta a las oportunidades y amenazas externas.

La formulación e implantación de una técnica, por otra parte, está relacionada con los demás elementos de la organización. En particular, para que su implantación tenga éxito, ha de ser coherente con los recursos disponibles (capital, personas, capacidad de producción), así como con la estructura organizativa, las personas y la cultura. Cada estrategia requiere diferentes exigencias (conocimientos, actitudes, aptitudes, comportamientos, cultura, recursos, estructuras, etc.) y no todas las estrategias son adecuadas para todas las organizaciones.

Cada organización determina e influye de forma decisiva, según sus características, en el tipo de técnica. En especial, las personas influyen en el tipo de técnica que se selecciona y en su actitud hacia ella según sus valores y estilos de comportamiento. Uno de los aspectos importantes en el proceso estratégico es el grado en que

la estrategia ha de ser explícita o puede ser intuitiva e implícita. En principio, la formulación explícita de una técnica es necesaria, especialmente en la medida en que aumente la dimensión y complejidad de una organización, pero hay circunstancias que hay que tener en cuenta. Si el entorno es muy cambiante y es difícil prever su evolución, la estrategia ha de ser muy flexible y ha de permitir irse adecuando permanentemente. Además, la formulación de la estrategia no asegura la supervivencia de la empresa si no es apropiada, si no se implanta adecuadamente o si no se adapta regular y periódicamente a los cambios que se producen. Igualmente una estrategia formalizada puede no ser imprescindible si informalmente hay mecanismos que permiten que existan objetivos claros y compartidos por todos los miembros de la organización.

Las ventajas de la implantación de una dirección estratégica son importantes, pues ésta puede contribuir a clarificar los objetivos explícitos de la empresa, orientar y motivar a los miembros de la organización hacia los factores clave que determinan el éxito en los mercados en que actúa y en la posición competitiva de la empresa, promover una actitud orientada al futuro y una mayor sensibilidad hacia los cambios del entorno y su impacto en las distintas actividades de la empresa, mejorar la coordinación interdepartamental y el proceso de asignación de recursos. Por todo ello, es un elemento de cambio cultural muy importante.

La estrategia está muy relacionada con las etapas de la vida de la empresa y de sus productos. En especial, la evolución de la empresa está marcada por tres fases muy diferenciadas: la creación y constitución de la empresa, la expansión (acompañada generalmente por la formación de las estructuras de dirección y control), y la madurez (en muchos casos acompañada por la profesionalización y la reno-



vación y, en otros, desafortunadamente, por el estancamiento y su progresivo declive).

Considerando que un producto pasa por diferentes fases (introducción, crecimiento, madurez, y declive), se pueden generalizar una serie de estrategias y políticas posibles según cual sea la fase en la que se encuentra una determinada empresa.

Dentro del proceso estratégico hay tres aspectos muy relevantes: la internacionalización de mercados, el desarrollo de los productos y de la marca, y la obtención de los recursos críticos para el desarrollo de la empresa (recursos financieros, personas, tecnología, información). En los últimos años hemos podido ver la creciente internacionalización de las empresas familiares. Igualmente, se está produciendo un fenómeno muy interesante: desde mediados de los años '90 hay un número elevado de empresas familiares interesadas en cotizar en la Bolsa. Algunas ya lo han hecho y otras muchas lo están acabando de preparar.

Un reciente estudio de Price Waterhouse con diez PYMES, sobre los factores de éxito para competir en el entorno actual, ha concluido que son los siguientes:

- la estrategia de especialización, con productos enfocados a segmentos de mercado concretos y bien diferenciados, que les permite tener una menor vulnerabilidad respecto a las grandes empresas;
- la estrategia de internacionalización, con énfasis en el desarrollo de una sólida imagen corporativa propia y una política financiera basada en la reinversión de beneficios.

## Estrategias de la empresa, según la fase del ciclo de vida de sus productos

	Introducción	Crecimiento	Madurez y renovación
<b>Decisiones clave</b>	Identificación del mercado. Desarrollo del producto. Desarrollo de los procesos operativos.	Política comercial y de producción. Desarrollo de la organización.	Política comercial y de diversificación. Eliminación de productos.
<b>Política de I+D</b>	Desarrollo de nuevos productos y prototipos.	Mejoras en los productos iniciales. Inicio de nuevos productos.	Desarrollo de productos sustitutivos.
<b>Política de producción</b>	Organización de los procesos productivos. Series cortas de producción.	Automatización de la producción.	Estandarización de los productos. Subcontratación de partes del proceso de producción.
<b>Política de Marketing</b>	Introducción en el mercado.	Penetración.	Diferenciación. Progresiva salida del mercado.
<b>Producto</b>	Gama reducida y número limitado de modelos, con cambios frecuentes en el diseño.	Ampliación de la gama de productos.	Extensión de la gama y realización de cambios menores. Eliminación de los productos menos rentables.
<b>Precio</b>	Alto, si el producto es innovador.	Reducción de precios.	Reducción de precios.
<b>Promoción y distribución</b>	Énfasis en el conocimiento de la marca. Relación con clientes y distribuidores. Distribución selectiva.	Encaminada al fomento de la preferencia de marca. Asistencia a ferias. Intensificación de la distribución.	Promoción encaminada al desarrollo de la lealtad a la marca. Promoción y distribución intensiva.
<b>Riesgos y problemas</b>	Fracaso en la aceptación del producto, dificultad de identificar el segmento adecuado. Dificultad de evaluar las necesidades de recursos. Mala calidad. Dificultad de que el cliente conozca o pruebe el producto.	Problemas para finalizar el aumento de circulante y las inversiones en inmovilizado. Capacidad de producción insuficiente. Dificultad en asegurar la calidad de la mayor producción. Fracaso en el desarrollo de los canales de distribución.	Guerra de precios. Fracaso en la renovación de la gama de productos o en la diversificación. Retraso en la desinversión. Dificultades en la realización del cambio de la estructura y de cultura personalista a una profesional.

Uno de los aspectos más destacados de las empresas familiares que tienen mayor antigüedad suele ser el desarrollo de una fuerte marca. Ésta puede hacer que el producto tenga una vida muy larga, como es el caso de la champaña y/o de la cava (el caso de Freixenet o Codorniu, fundada ésta en 1551), el vino o los licores (el amaretto, el cognac o el jerez), el aceite, los sanitarios (el caso de Roca Radiadores), el yogurt (Danone). Entre los factores que la promueven se pueden señalar: el limitado impacto del cambio tecnológico en estos productos y la continua actualización del diseño, envase y contenido de los mismos sin modificar su carácter original.

Otro estudio de Frade y Reixach sobre los factores del éxito, ha señalado que las empresas exitosas están autofinanciadas en más del 70% de su pasivo, sus objetivos no son el liderazgo y el crecimiento de las ventas, y tienen una estructura de costes más baja que les permite aguantar en beneficios, en momentos de recesión y cuando las demás empresas tienen pérdidas.

Para la firma de consultoría Mercer, las mayores dificultades con las que se pueden encontrar las empresas para crecer se refieren a la expansión a otros países, a las estrategias para aumentar la penetración dentro de sus mercados y aumentar su cota de participación, a la adquisición de otras compañías y a la apertura de nuevos canales de distribución.

Por último y como complemento de lo anterior, es necesario señalar que la empresa familiar tiene un mayor riesgo que la no familiar de disminuir su espíritu emprendedor. Para evitarlo, a partir de la integración de las investigaciones sobre el éxito y la continuidad empresarial, se presentan tres características que promueven la renovación estratégica continuada:

- la excesiva permanencia en el cargo de muchos de los líderes de empresas familiares (especialmente sus fundadores),
- la ineficacia de los Consejos de Administración (en gran parte por la resistencia a incorporar consejeros externos e independientes),
- y la resistencia a ceder el paso a los hijos, que es uno de los frenos más importantes al futuro desarrollo de la empresa.

Para evitarlo, es necesario favorecer tanto el aprendizaje de los futuros sucesores como crear las condiciones para favorecer la renovación. Por ejemplo, promoviendo que los sucesores más emprendedores puedan involucrarse en la creación de pequeñas unidades autónomas que se encargan de introducirse en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos o servicios.

La comparación entre la misión de General Electric (“ser el número uno o dos en los mercados en los que operamos y revolucionar esta compañía para que tenga la rapidez y la agilidad de una compañía pequeña”) respecto a la visión de Westinghouse (“centrarse en la calidad total, el liderazgo en el mercado, el crecimiento impulsado por la tecnología global y la diversificación”) es bastante ilustrativa. Con una misión como la de General Electric se crea la conciencia y convicción de que es posible alcanzar cualquier meta.



## VII. Algunos retos primordiales de las empresas

El primero es el reto familia, que comprende a todo aquello que es necesario para fomentar relaciones positivas y armoniosas entre los miembros de la familia, a fin de lograr unidad y compromiso interior de la misma. Una comunicación efectiva y el establecimiento de reglas y políticas claras son indispensables para resolver conflictos y alcanzar acuerdos, para lo que la herramienta más apropiada es la creación de un protocolo familiar.

El segundo es el reto empresa, que implica desarrollar una estructura competitiva con un organigrama real, conformado por personas con las capacidades necesarias para desempeñar eficientemente cada puesto.

El tercer reto es el de la estrategia, que consiste en identificar y desarrollar la ventaja competitiva específica de la empresa, a fin de crear la técnica que habrá de guiarla hacia el futuro. Para ello se tiene que hacer un cuidadoso análisis de los recursos (lo que se tiene), así como de las capacidades (lo que se hace bien), y con base en este diagnóstico será posible diseñar la estrategia e irla adecuando progresivamente a la situación real de la empresa, así como a los cambios que el mercado, la competencia, la tecnología y la globalización van presentando.

El cuarto reto es el de finanzas, que implica la necesidad de contar con los recursos suficientes para realizar la estrategia, lograr la rentabilidad requerida por los socios y dar seguridad económica a

los fundadores. Esto significa decidir sobre el uso de fondos propios o externos, pues muchas empresas familiares carecen del capital suficiente o del flujo de fondos necesarios para su crecimiento, lo que provoca la necesidad de acudir a recursos externos, de preferencia en condiciones razonables. A tal efecto, las empresas deben definir una política de capitalización que establezca los montos de reinversión de utilidades y pago de dividendos. Todo esto debe plasmarse por escrito en un plan financiero.

El quinto es el reto gobierno. Para superarlo es necesario crear estructuras para conducir tanto a la familia como a la empresa, que aseguren el cumplimiento, control y seguimiento de sus acuerdos. Los órganos de gobierno idóneos para lograrlo son: el comité directivo, para asegurar el manejo eficaz de la empresa; el consejo de administración, para apoyar y supervisar al director general y para garantizar la participación de los socios en la conducción de la empresa; y el consejo familiar, como espacio de comunicación de la familia y vínculo con la empresa.

El sexto reto, la sucesión, deberá llevarse a cabo de manera programada y constructiva, a fin de lograr la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación, que deberá estar suficientemente capacitada y comprometida para asumirlo eficazmente. Los expertos dicen que la prueba final de grandeza del líder es llevar a cabo una sucesión exitosa. Para ello, es indispensable que el proceso de transición generacional se realice considerando los intereses, necesidades, deseos y capacidades de las partes involucradas: el fundador, el sucesor, la familia, la empresa y los socios, a través del plan de sucesión.

El séptimo reto es el de patrimonio, que radica en distribuir dicho patrimonio de tal manera que la concordia familiar y la continuidad

de la empresa queden aseguradas. Con este fin, se prepara un inventario de todos los activos de la familia incluyendo: fondos líquidos, las acciones de la empresa, propiedades inmobiliarias, automóviles, joyas, obras de arte y demás bienes de la familia. Con esta información se redacta un testamento ante notario, y también un plan patrimonial que establezca quiénes serán los herederos, cómo se repartirán los bienes, así como las recomendaciones y el mensaje personal del testador para el manejo de la empresa familiar.

Estamos convencidos de la necesidad y conveniencia de que los líderes de las empresas familiares identifiquen cuál es su situación respecto a cada uno de estos retos, a fin de determinar las acciones que ya han llevado a cabo en sus familias y empresas para enfrentarlos y superarlos, que pueden considerarse como las mejores prácticas a realizar, y cuáles están aún pendientes.

El análisis serio y objetivo de la realidad servirá como base para implementar un plan de cambio que tenga por objetivo incrementar el cumplimiento de las mejores prácticas, esto es, de las acciones más adecuadas para propiciar la felicidad de su familia y el éxito de su empresa.

## ***Reto familia***

El reto familia consiste en medir las relaciones familiares: el nivel y compromiso, la existencia de reglas, el mecanismo de resolución de conflictos, la confianza y la existencia de un protocolo familiar. Las mejores prácticas de familia son:

- las relaciones familiares son armoniosas,
- la familia tiene su misión y visión por escrito,



- la familia se caracteriza por la unión,
- los valores familiares son transferidos a la empresa y ésta se caracteriza por ellos,
- existe un esfuerzo por comprender las necesidades, los intereses y la problemática de cada uno de los familiares,
- la comunicación familiar es efectiva (la escucha es atenta-activa y la expresión es clara-respetuosa),
- el compromiso de todos los miembros de la familia con la empresa es absoluto,
- existe un ambiente de colaboración en la familia y se puede trabajar en equipo,
- hay confianza entre todos los integrantes de la familia,
- existe capacidad empresarial y espíritu emprendedor en la siguiente generación para asegurar el éxito y la continuidad de la empresa,
- la familia cuenta con protocolo familiar y con reglas escritas para su mejor funcionamiento,
- existen mecanismos formales para resolver conflictos y lograr acuerdos,
- hay un liderazgo participativo en el que se consideran las opiniones de los demás para la toma de decisiones,
- todos los miembros de la familia están de acuerdo y dispuestos a llevar a cabo un proceso de cambio para mejorar,
- los patrones de conducta no ponen en riesgo a la familia,
- no se dan problemas ni conflictos en la familia que puedan poner en riesgo el éxito y la continuidad de la empresa,
- la familia promueve que todos sus miembros conozcan la historia de la empresa familiar,
- los miembros de la familia se preocupan por mantenerse informados y capacitados para enfrentar los retos de la empresa familiar.

## ***Reto empresa***

Para alcanzar este reto es necesario llevar a cabo un proceso de profesionalización que permita el reclutamiento, selección, contratación, remuneración –de acuerdo al mercado– y desarrollo de personal capaz, independientemente de si pertenece o no a la familia propietaria. Así mismo es imprescindible evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, pertenecientes o no a la familia, con base en sus resultados, evaluación que además puede servir para otorgar incentivos o, en su caso, para definir los despidos necesarios. Las mejores prácticas de la empresa son:

- la empresa no depende excesivamente de la personalidad y carácter del líder para lograr el éxito,
- existe una clara y sana separación entre los asuntos de la empresa y los de la familia,
- la empresa define por escrito su misión y su visión,
- cuenta con un organigrama real y actualizado,
- existen políticas claras y por escrito para la contratación, despido y remuneración de los miembros de la familia,
- los empleados familiares y no familiares tienen claros sus roles y responsabilidades dentro de la empresa,
- la empresa cuenta con mandos medios motivados, bien capacitados y remunerados,
- la remuneración de los miembros de la familia se determina de acuerdo con sus responsabilidades, su experiencia y el nivel del mercado,
- a los miembros de la familia no se les contrata por su parentesco sino por su capacidad,
- se exige que, antes de ingresar a la empresa, todos los familiares obtengan experiencia de trabajo en otra compañía,

- se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los directivos y de los miembros de la familia,
- la empresa se mantiene actualizada en relación con los cambios tecnológicos,
- la empresa otorga bonos por los resultados a los familiares que son empleados,
- lleva a cabo un proceso de profesionalización para contar con la persona mejor preparada en cada puesto,
- cuenta con la estructura empresarial necesaria para ser competitiva,
- en la empresa no existen socios no efectivos o “incómodos” que compliquen la operación,
- la empresa contrata a consultores externos para mejorar su gestión y su relación con la familia,
- la empresa tiene claramente definido un código de ética que orienta todas sus acciones.

## ***Reto estrategia***

*Vale más actuar exponiéndose a arrepentirse de ello, que arrepentirse de no haber hecho nada* (Giovanni Boccaccio)

El reto estrategia implica identificar y perfeccionar la ventaja competitiva de la empresa. Por ello, se analiza si cuenta con una estrategia definida. ¿Los miembros de la empresa conocen la estrategia?, ¿está por escrito?, ¿se cumple? Las mejores prácticas de estrategia son:

- la empresa tiene una táctica definida que establece su rumbo,
- tiene un plan estratégico por escrito que especifica dónde está, a dónde quiere llegar y cómo lo va a lograr,
- la organización conoce y cumple el plan estratégico,

- analiza con detalle y objetividad sus recursos y capacidades,
- estudia seriamente a su industria, a la competencia, y determina su mercado objetivo,
- ejecuta la estrategia exitosamente,
- revisa periódicamente su plan estratégico,
- realiza el seguimiento de la táctica, la controla y la ajusta a las circunstancias del momento.

## ***Reto finanzas***

*No digas que el dinero es un bien si no sabes hacer uso de él (Jenofonte)*

El reto finanzas implica contar con los recursos suficientes para instrumentar la estrategia, evaluar si el plan financiero es realista y está acorde con ella, y si cuenta con los sistemas de información adecuados para controlar la empresa y tomar las decisiones correcta y oportunamente. Las mejores prácticas de finanzas son:

- se elabora un plan financiero por escrito,
- la empresa trabaja con presupuestos y realiza un control presupuestal adecuado, analizando las variaciones y tomando las medidas correctivas,
- cuenta con el capital y flujo de fondos suficientes para lograr su crecimiento,
- tiene acceso a recursos externos en términos y condiciones razonables,
- la información financiera de la empresa refleja su situación real con oportunidad, lo que permite tener un mejor control y dar seguimiento a sus operaciones,
- cuenta con indicadores de gestión y metas financieras,

- la empresa se ha fijado una política de dividendos y de revisión de utilidades,
- el nivel de utilidades y rentabilidad de la empresa está acorde con el riesgo incurrido,
- se realiza una evaluación periódica de la empresa que refleja su valor objetivo y realista.

## ***Reto gobierno***

En el reto gobierno se revisa si la empresa cuenta con los órganos de gobierno adecuados para su momento y situación actual, considerando también a la familia, así como la existencia de reglas de operación para estos órganos que propicien un buen desempeño y la rendición de cuentas. Las mejores prácticas de gobierno son:

- los estatutos sociales de la empresa están actualizados y responden a las necesidades actuales,
- la empresa cuenta con un grupo directivo profesional, competente y comprometido,
- los resultados del trabajo del grupo directivo son benéficos para la empresa,
- en la empresa existe un Consejo de Administración,
- el Consejo de Administración incluye consejeros independientes externos a ella,
- los consejeros independientes ayudan a tomar mejores decisiones,
- el Consejo de Administración cumple su responsabilidad de asesorar eficazmente al director general y de supervisar la rendición de cuentas de los directivos y familiares,
- el consejo participa en las decisiones de selección, contratación, remuneración, evaluación, desarrollo y despido de los

- directivos familiares y no familiares de la empresa,
- el consejo participa en la planeación de la empresa y se toma en cuenta su opinión en el proceso de sucesión,
- la familia cuenta con un consejo familiar y realiza reuniones formales para tratar sus asuntos relacionados con la empresa.

## ***Reto sucesión***

*Al contrario de lo que usualmente se cree, la felicidad y el éxito no se logran mediante grandes golpes puntuales de suerte, sino mediante las pequeñas acciones que se acumulan día tras día (Benjamín Franklin)*

El reto sucesión consiste en realizar la transición generacional considerando los intereses, las necesidades, los deseos y las capacidades de todas las partes involucradas. Las mejores prácticas de sucesión son:

- existe un plan de sucesión por escrito,
- la fecha de retiro del fundador o del director general, actualmente al frente de la empresa, está prevista,
- se tiene un plan de retiro para el fundador o director actual,
- la decisión sobre quién será el sucesor no la toma solamente el fundador o líder actual de la empresa (lo que demuestra madurez en el proceso),
- los accionistas están involucrados en el proceso, para evitar rupturas en la unidad accionaria de la empresa,
- se toma en cuenta a los miembros de la familia en el proceso de sucesión,
- los directivos de la empresa participan en él,
- los empleados de la empresa están informados sobre los planes

- de sucesión (lo que puede evitar conflictos internos al respecto),
- está definido quién será el sucesor y cuál es el plan para su desarrollo profesional.

## ***Reto patrimonio***

El reto patrimonio tiene como misión fundamental hacer, en un equilibrio tridimensional, más ricos a sus miembros: humana, profesional y patrimonialmente. Las mejores prácticas patrimoniales son:

- la empresa, además de riqueza económica, gestiona afectos, comunicación, confianza, seguridad...
- integra en ella a profesionales muy valiosos (familiares y no familiares),
- posibilita la realización de un mejor concepto de calidad de vida laboral,
- la empresa cuenta con un plan patrimonial y los empresarios preparan oportunamente su testamento notarial,
- la distribución de los bienes se realiza considerando lo que es más conveniente para la continuidad de la empresa y tomando en cuenta tanto a los hombres como a las mujeres,
- la empresa cuenta con mecanismos de salida que incluyen los convenios de compra-venta de acciones.

## ***Un reto más: ¿crecer o no crecer?***

La decisión de crecer o no crecer, cuánto y cómo crecer es una de las medidas estratégicas más importantes en la vida de una empresa familiar, y debe ser enfrentada tarde o temprano.

Suele ser también difícil por su complejidad. Están en juego no solamente los intereses de la empresa sino los de la familia. Una buena decisión amerita un proceso ordenado, con una metodología adecuada y la asesoría profesional de un consultor especializado.

### **Manteniendo el tamaño correcto**

Desde hace cincuenta años, Peter Drucker propuso la cuestión del tamaño como una de las decisiones estratégicas de una empresa. Prevenía a los directivos que el crecimiento en volumen suele traer crecimientos más que proporcionales en complejidad.

Crecer o no crecer es una decisión que se toma con mayor fundamento cuando la empresa ha cuidado los siete retos estratégicos descritos a lo largo de esta investigación. El crecimiento agresivo introduce tensiones y complejidades. Si la empresa es débil en algunos de estos retos, hará bien en arreglarlos antes de emprender un crecimiento agresivo. Una base sólida en cada uno de estos siete retos hará el crecimiento más saludable, y las prácticas administrativas más efectivas.

### **Las presiones para crecer**

Desde mediados del siglo XX, con el crecimiento económico de la postguerra, la difusión del *management* como campo de estudio y el desarrollo de una competencia cada vez más intensa, el crecimiento se convirtió en una obsesión. “Crecer o morir” parecería una ley natural. Así, el crecimiento ha venido a ser un imperativo en la mente de muchos empresarios, directivos y consultores.

Con frecuencia, las condiciones de mercado hacen necesario el crecimiento para evitar la desaparición de la empresa familiar. Pero no siempre es el caso; cuando las condiciones de mercado no ha-



cen indispensable el crecimiento y la empresa familiar disfruta de un nicho rentable, es posible disfrutar de un flujo constante durante algunos años, mientras las circunstancias de mercado no cambien.

### **Ventajas del crecimiento**

Crecer puede presentar ventajas importantes cuando se crece saludablemente, sin incurrir en riesgos excesivos, sin sacrificar la productividad del negocio, y de acuerdo con una estrategia de largo plazo.

Una primera ventaja de la presión para crecer es que la dirección de la empresa se ve obligada a cuidar la atención a los mercados y la calidad de los productos, se enfoca más a los clientes y estudia con más cuidado a los competidores. El deseo de crecer, de conquistar una porción de mercado mayor, obliga a la buena administración.

Adicionalmente, si el crecimiento es saludable, permite crear oportunidades más interesantes para los miembros de la familia. Presenta un reto que puede ser factor de unión familiar y una prueba interesante para que los más capaces muestren sus habilidades.

El crecimiento en utilidades y flujo (EBITDA) puede facilitar la sucesión y la separación de los miembros de la familia que no quieran continuar como socios, o bien una venta más adecuada de todo el negocio familiar. El crecimiento en volumen puede significar ventajas económicas de escala. Consolidar la presencia en un mercado puede ahuyentar a las empresas depredadoras. Sin embargo, existen razones para no crecer, y no deben ser ignoradas, como lo veremos líneas más adelante.

## **Quién y cómo debe tomar la decisión**

Las decisiones sobre el crecimiento deben ser tomadas sin apresuramiento. Es útil que el líder de la empresa escuche a su consejo, a sus principales colaboradores, pero también al consejo de familia.

Cada uno de estos grupos representa puntos de vista diferentes y en ocasiones intereses encontrados. Crecer requiere de la participación unida de la familia, del Consejo de Administración y de los principales colaboradores. Es importante tenerlos en cuenta antes de que el crecimiento provoque enfrentamientos peligrosos.

Una decisión de este tipo debe ser abordada con toda seriedad, y darle una metodología adecuada que permita la participación de todos. La presencia de consejeros institucionales externos a la familia, en el Consejo de Administración, puede ser de enorme ayuda si se mantienen imparciales con la visión centrada en el interés del negocio; esa es su responsabilidad, defender a la empresa. El consejo de familia, a su vez, debe cuidar y defender el interés de la familia. Cuando ambos hacen su tarea se pueden esperar mejores decisiones que tomen en cuenta el interés de las partes.

## **Para qué crecer**

En primer lugar es importante definir qué significa crecer y para qué se desea crecer: ¿es porque se estima necesario generar mayores utilidades para la familia o porque se desea preparar a la empresa para venderla?, ¿o quizá es indispensable obtener economías de escala para enfrentar a los competidores?, ¿la siguiente generación está obsesionada por tal o cual giro que les atrae?...

Regularmente los negocios familiares que crecen con éxito lo hacen con base en mercados, productos o procesos que conocen bien.

## **La decisión de no crecer**

En ocasiones, renunciar al crecimiento puede significar el camino hacia la extinción (no crecer para no complicarse puede ser la antesala de la desaparición); en otras, el no crecer puede ser una buena decisión.

Un cuidadoso análisis de la industria, su estructura, su tendencia, los proveedores, los competidores, las fuerzas y debilidades de la empresa determinarán si el crecimiento es necesario o es prescindible.

Cuando después de un análisis serio del mercado, de la empresa, de la industria y de sus posibles procesos de consolidación se concluye que el crecimiento no es indispensable, puede haber muy buenas razones para no crecer o para postergar el crecimiento.

## ***Resultados de la encuesta de empresas familiares en México***

La encuesta de empresas familiares en México tuvo por objetivo generar datos útiles para el mejor conocimiento de ellas y de sus retos, así como proporcionar información relevante sobre el cumplimiento de las mejores prácticas para superarlos.

El estudio arroja resultados muy interesantes que permiten definir un perfil general de las empresas familiares en México, ya que la muestra es representativa de las distintas zonas geográficas del país, de casi todos los sectores económicos, de una amplia gama de tamaños, y también porque la confiabilidad de los datos obtenidos está asegurada, ya que las personas que respondieron la encuesta son, en su gran mayoría, presidentes o directores generales de dichas empresas.

Del tratamiento e interpretación de los resultados se desprenden las siguientes conclusiones:

– **Las empresas familiares son el tipo de organización preponderante en la economía mexicana**

Del total de las empresas encuestadas, 91% se considera empresa familiar porque el control accionario está en manos de la familia y alguno o algunos de sus miembros son los principales directivos. El liderazgo, en el 85% de los casos, está en manos de un miembro de la primera o segunda generación. El estudio permitió constatar que existen empresas familiares de todos tamaños, giros y ubicaciones a todo lo largo y ancho de la República Mexicana. Asimismo, es importante destacar la permanencia de las empresas familiares, ya que casi la mitad tienen más de cuarenta años de existencia. Las empresas familiares se distinguen por ser una fuente muy importante de empleo y por dar prioridad a su capital humano, al que consideran como una ventaja competitiva, lo que sumado a su tasa de crecimiento positivo en ingresos y utilidades, las ubica como un pilar económico del país.

– **El control de las empresas familiares está concentrado en la familia propietaria**

El 95% de las empresas familiares están encabezadas por un miembro de la familia, y en el 77% de los casos, el capital de las empresas está totalmente controlado por la familia propietaria, quien posee el 100% del mismo. Los parientes políticos participan como empleados en poco más de una tercera parte de las empresas, pero sólo un 17% los acepta como socios. La participación de la familia en la dirección y en la propiedad de la empresa constituye la característica principal de la empresa familiar. Esta interacción entre empresa y familia puede ser un estímulo para su éxito y continuidad, o puede representar la

principal causa de su fracaso para enfrentar y superar los retos que surgen por la influencia de la dinámica familiar en el desarrollo empresarial.

– **El cumplimiento de las mejores prácticas empresariales se traduce claramente en mejores resultados para las familias propietarias y sus empresas**

El 69% de las empresas familiares en México tienen un nivel de cumplimiento de las mejores prácticas por debajo de 70%. Esto indica que, en términos generales, aún hay mucho por hacer. La proporción restante, que es de 31%, tiene un nivel de cumplimiento por arriba del 70%, lo que significa que existe un segmento importante de propietarios ejemplares que están auténticamente comprometidos con la subsistencia, el desarrollo y bienestar de sus empresas, empleados y familias. Asimismo, mediante el análisis comparativo de los resultados, se observa que existe una relación estrecha entre el cumplimiento de las mejores prácticas con las variables de crecimiento en ingresos y utilidades, el tamaño de la empresa y la continuidad en el tiempo. En este sentido, es importante destacar que las empresas con los niveles más altos de cumplimiento de las mejores prácticas, presentaron crecimientos anuales en ingresos y utilidades superiores al promedio. Esto sugiere que aquellas empresas que tienen mayor nivel de cumplimiento, también tienen mayores posibilidades de lograr el éxito de la empresa y la prosperidad de la familia propietaria.

En cuanto a las conclusiones por reto, la investigación permite afirmar que:

– **El principal reto de la empresa es que aún depende excesivamente del líder para lograr el éxito, y que no**

**cuenta con políticas claras para el manejo de los recursos humanos.** El 68% de las empresas indican que el líder es un factor de éxito y dependen en demasía de él, lo que hace evidente su alta vulnerabilidad si no cuentan con una estructura competitiva con mandos medios bien capacitados y remunerados, para estar en posibilidades de enfrentar una eventual ausencia del jefe. Otro aspecto primordial es que la mayoría de las empresas familiares carecen de políticas claras y por escrito para la contratación, remuneración y despido de los miembros de la familia. Esto origina muchos problemas internos en las empresas, así como diversos conflictos de intereses en la familia. Ambas variables se vuelven potencialmente más peligrosas en un 31% de las empresas que reconocen que, en la contratación de los familiares, tiene más peso su parentesco y no su capacidad. Esta situación se complica aún más dado que la remuneración de los familiares, en estos casos, no refleja las condiciones de mercado, sino que obedece al parentesco de la persona y no al puesto que ocupa ni a sus responsabilidades dentro de la empresa. Todo esto reduce la competitividad de la empresa familiar que vive esta realidad. Por ello es muy conveniente que las empresas se apoyen en consejos de administración institucionales y consultores externos, para que estén en mejores posibilidades de enfrentar y superar sus retos.

- **El reto familia reside fundamentalmente en la falta de comunicación efectiva, y la ausencia de reglas y el protocolo familiar.** Menos de la mitad de las familias tienen una comunicación efectiva, pues sus miembros no saben escuchar en forma atenta y activa, y tampoco se expresan de manera clara. Esta situación se complica, ya que más de tres cuartas partes de las empresas no tienen un protocolo familiar o re-

glas escritas para el mejor manejo de la familia y la empresa. La ausencia de tales reglas eventualmente afectará de manera negativa el desarrollo de esta última. Por otro lado, el 23% de las familias que sí cuentan con un protocolo familiar considera que es la herramienta ideal para mejorar su comunicación, aprender a llegar a acuerdos y establecer los convenios de armonía familiar, gestión empresarial y planeación patrimonial, que propician un mejor futuro para la familia y su empresa.

- **El reto estrategia radica en poner por escrito su plan estratégico.** Aun cuando el 83% de las empresas dice tener una estrategia pensada, menos de la mitad ha elaborado un plan estratégico por escrito. Esto demuestra la falta de una cultura de planeación imperante en las empresas familiares. Por otro lado, también se encontró que más de 20% no analiza objetivamente su situación interna, y no estudia seriamente su mercado ni a su competencia para posicionarse de manera más efectiva. Sin una estrategia, la empresa es como un barco a la deriva para el cual “ningún viento es favorable”. La falta de planeación, de políticas, reglas y normas que fijen el rumbo de la empresa y la familia propietaria, impiden que se construya el camino hacia el éxito. Es muy importante cambiar esta tendencia, ya que representa un punto medular en el desarrollo de las empresas familiares.
- **El reto finanzas estriba en disponer de un plan financiero y diseñar una política de dividendos y reinversión de utilidades.** Sólo poco más de una tercera parte de las empresas tiene un plan financiero por escrito, con indicadores de gestión y metas financieras. Asimismo, resulta preocupante que casi la mitad de las empresas no tienen una política de capitalización que determine el monto de reinversión de utilidades y pago de dividendos. Esto da lugar a una incertidumbre

completamente innecesaria en el uso de recursos propios para el crecimiento de la empresa, ya que existe el riesgo de que la reinversión quede subordinada a las necesidades de liquidez de los socios y no a los requerimientos de inversión de la empresa. También resalta el dato de que 64% de los encuestados no realizan valuaciones periódicas de su empresa, lo que ratifica la insuficiente cultura financiera y el bajo conocimiento del valor real de las empresas.

- **El reto gobierno se reflejó en la carencia de los órganos de gobierno correspondientes.** Resulta alentador que casi el 70% de las empresas ya cuenta con un Consejo de Administración. Sin embargo, todavía es preocupante que casi una tercera parte de las empresas no lo tiene, no obstante que es la estructura orgánica que ha probado ser una de las mejores prácticas para dar apoyo al director general y para crear un mecanismo de rendición de cuentas que permita asegurar el seguimiento y control de los acuerdos. Aquellas empresas que ya tienen Consejo de Administración, se enfrentan al reto de que éste opere de manera eficiente y que esté integrado por personas íntegras y capaces, de preferencia incorporando a consejeros independientes. Igualmente, es importante resaltar que casi un 60% carecen de consejo familiar que sirva como foro de comunicación formal para tratar asuntos de la familia relacionados con la empresa.
- **En el reto sucesión se observó la falta de planeación que origina el grave riesgo de enfrentar un suceso crítico, en lugar de llevar a cabo un proceso ordenado.** Los resultados indican que la sucesión es el reto más crítico que enfrenta la empresa familiar en México. Poco más de la mitad no ha pasado por la experiencia de una sucesión formal y menos del 15% tiene un plan al respecto, lo que pone en riesgo la



posibilidad de efectuar un proceso de transición del liderazgo y la propiedad adecuado, hacia la siguiente generación, capaz y comprometida. No es fácil para el líder ceder el poder y el control de lo que construyó con gran esfuerzo durante mucho tiempo. Por tanto, es vital crear conciencia de que si no se toma la decisión correcta, en el momento oportuno, se puede perder todo; de ahí la importancia de identificar y preparar con tiempo al sucesor, para lo cual es indispensable que el fundador reflexione sobre la conveniencia de que la decisión no se tome de manera unilateral, sino que es necesario involucrar en el proceso a la familia, la empresa y los socios, a fin de asegurar su colaboración y respeto hacia el sucesor. Si no se estipulan por escrito las condiciones en que deberá efectuarse la sucesión (cuándo, cómo y quién), entonces lo más fácil será posponerla. En este sentido, es importante subrayar el hecho de que sólo el 15% de las empresas encuestadas ha llegado hasta la tercera generación, muy probablemente a causa de los problemas que la sucesión puede suscitar.

## VIII. La sucesión

Comienzo con una frase que ya utilicé anteriormente en este libro: “la sucesión es la prueba definitiva de una empresa familiar”. Es inevitable que difieran los ciclos de la empresa y del individuo, pero transmitirla en condiciones buenas y rentables a la nueva generación es una meta.

Las familias que logran crear un sueño compartido de lo que quieren de la empresa, una visión del futuro que todos los miembros abrazan con entusiasmo, construyen el fundamento de su colaboración futura e inyectan suficiente motivación y emoción para llevar a cabo la ardua tarea de dirigirla.

Si se busca que la empresa familiar perdure, se debe inculcar el conocimiento y la visión del fundador, así como ayudar a los hijos a prepararse; es aquí en donde radica la importancia del desarrollo de los sucesores. Es triste ver que en la mayoría de las empresas familiares no se dé prioridad al desarrollo de los futuros líderes. Otros esperan a que el dueño esté incapacitado o muera...

El desarrollo de los sucesores es un proceso que dura toda la vida. Con el término sucesor, me refiero a la designación de cualquier persona que pueda ser candidato a desempeñar los puestos importantes en el equipo directivo. Cada día más empresas familiares son administradas por un equipo directivo de sucesores.

Resulta muy importante diseñar un plan de desarrollo personal, en cualidades, habilidades empresariales y directivas. Una vez con-

cluida la transición, los nuevos líderes deberán atender en su momento el desarrollo de la próxima generación de líderes.

La participación de los hijos debe ser voluntaria y se apoyará cualquier decisión que tomen. Siempre es importante probarse a sí mismos fuera de la empresa familiar. Expertos en el tema recomiendan trabajar de 3 a 5 años fuera de ella. Esto les permitirá retroalimentarse objetivamente, resaltar sus propios méritos y aprender distintos sistemas de administración. Pese a su valor, a algunos sucesores no les es posible adquirir experiencia externa.

Hay familias que regulan las expectativas en la participación de familiares, definiendo cuándo y cómo los parientes pueden ser elegibles y especificando el nivel de compromiso que les será exigido.

No siempre el trabajar en la empresa familiar es un camino fácil, sobre todo si los sentimientos familiares interfieren en la administración. Si los sucesores desean salir adelante, no sólo tendrán que dejar el cobijo de la familia y ganarse el respeto de los integrantes de la empresa, sino que deberán adquirir importantes habilidades empresariales y directivas. Comenzar desde abajo permite a los sucesores la posibilidad de familiarizarse con la empresa y sus colaboradores, adquirir habilidades y lograr credibilidad generalizada.

El plan de inducción y desarrollo es una especie de mapa donde se describen las habilidades que el sucesor ya posee y las que requiere desarrollar con un método de medición. Podría llamarse un proyecto maestro de actividades. Los sucesores, a final de cuentas, son los únicos responsables de su propio desarrollo y en sus manos recae la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Un gran error es asumir que aprenden automáticamente; siempre tendrán

mayores posibilidades de aprendizaje para alcanzar plenamente su potencial, mediante la acción, la comunicación organizada, el trabajo con asesores, gerentes, directores, contactos y relaciones empresariales, quienes habrán de compartir con ellos sus experiencias y conocimientos. Esto no se da en automático y de manera sencilla; se requieren citas planeadas, buscarlos.

Un buen plan de desarrollo tendrá equilibrio entre atender las necesidades de la empresa y la dotación a los sucesores de una amplia gama de retos, vivencias y oportunidades. Son las experiencias de desarrollo que da la dura escuela de la vida, eventos imposibles de planear o predecir, pero que en conjunto te maduran y dan sensatez. Si resulta complicado iniciar el desarrollo, conviene a veces recurrir a fuentes externas.

En su momento, los sucesores deberán participar en el comité directivo. Son pocos los sucesores que logran un progreso rápido y adecuado sin una reflexión objetiva y profunda de sus cualidades y defectos. Lo más idóneo será que puedan contar con un asesor, director o psicólogo industrial que les pueda suministrar alguna retroalimentación útil identificando sus virtudes y debilidades en forma objetiva y profunda y, con ello, planes que le hagan mejorar.

Todo deberá llevarse a cabo de forma positiva y confidencial, permitiéndoles a las personas que intervengan ofrecer tanto asesoramiento como ideas y recomendaciones sin que intervengan los juicios ni las directivas de los padres.

La apertura y receptividad son indispensables para detectar y atacar debilidades. Los sucesores son más abiertos, comunicativos y receptivos ante un profesional que ante los papás. El mensaje a

transmitir es: “No están en el banquillo de los acusados, estamos aquí para ayudarles”. Una vez que los sucesores descubren sus debilidades, deben hacer un plan para mejorar en esas áreas. Hay que conocer la historia de la empresa, y concentrarse en lo estratégico, en los hechos fundamentales.

Hay que participar en todas las juntas y actividades importantes de la empresa, así como en ceremonias y eventos sociales-empresariales relevantes. También la participación en organismos empresariales es decisiva, así como seminarios y cursos que puedan contribuir en su desarrollo. Esto los pondrá en contacto con gente visionaria y valiosa del mundo empresarial.

La obtención de la legitimidad es un aspecto fundamental; con frecuencia los sucesores tienen el poder por el simple hecho de ser miembros de la familia, pero carecen de la autoridad necesaria para administrarla eficientemente. El conocimiento a fondo de la empresa conseguido con la experiencia, la disciplina, la honestidad, el ejemplo y mucho trabajo son las aptitudes que les confieren a los sucesores legitimidad ante los ojos de los empleados y colaboradores, y dan la autoridad necesaria para ser un buen administrador y líder. Todo lo anterior toma tiempo, al ir paulatinamente aumentando su responsabilidad y demostrando su capacidad de responsabilizarse por sus actos.

Lo ideal es que los sucesores conozcan los diversos puestos importantes dentro de la empresa. Se presentarán cambios administrativos y estructurales frente a la sucesión, y formas diferentes en la gestión, pero eso es lógico y adecuado, además es frecuente que a los dueños les sea difícil mantener la objetividad; en estos aspectos un buen asesor externo será de gran utilidad para mantener el equilibrio.

Los sucesores deben tener algún tipo de responsabilidad en la dirección de un grupo especial de trabajo que participe en varias funciones, y así entrar en contacto directo con diversas personas. El desarrollo de los sucesores es un proceso de grupo, y se integran a un equipo directivo (comité directivo) aportando una mayor profundidad administrativa que abra nuevas fronteras de crecimiento.

El fomento del trabajo en equipo es el mejor punto de partida: resolviendo los conflictos, hablando entre ellos y negociando sus diferencias, intercambiando opiniones y analizando juntos las opciones, estando siempre dispuestos a colaborar entre sí sin mostrar resentimientos ni oponer resistencia; para lograrlo una buena comunicación es indispensable.

Asignarles viajes de negocios y la participación en ferias y exposiciones suministran gran aprendizaje. El enfoque del trabajo en equipo facilita, además, transmitir el poder sin problemas ni conflictos.

Conforme los sucesores adquieran habilidades empresariales, podrán incorporarse al “comité directivo” obteniendo mayor poder de decisión, afinando sus destrezas y demostrando que, además de sensatez, poseen ideas originales. Generalmente toca a los sucesores transformar la visión del fundador, y adaptar y adecuar la misión inspirando a todos.

La importancia del cambio es “vital”. Uno de los peores enemigos de una empresa es la idea de que “el pasado” es nuestro gran maestro; la empresa familiar es muy sensible y vulnerable en este aspecto, pero el cambio acelerado del mundo actual puede destruir a las compañías que no se ajustan a las circunstancias del entorno actual.

Es necesario preservar el prestigio de la empresa y sus valores manteniendo un equilibrio, con gran apertura a las nuevas ideas conservando un dinamismo y crecimiento. Estudiar la historia de la empresa es de gran utilidad en los procesos de cambio, de esta forma se podrá reinterpretar el pasado, puntualizando la forma en que se superaron los retos más difíciles. Así se podrá percibir con amplia claridad el valor del cambio y la adaptabilidad como un elemento de cultura empresarial muy importante. La adaptabilidad es adecuada cuando se aplican nuevas ideas y los riesgos se ven como oportunidades. Los sucesores deben ser un ejemplo de la apertura al cambio, ser flexibles, aceptar la mejora continua.

En el proceso de desarrollo de los sucesores es importante aprender las estrategias: qué son, cómo se diseñan y cómo cambian a través del tiempo. Por todo lo anterior, hay que integrar a los sucesores desde muy jóvenes a todas las juntas y sesiones donde se tratan los temas importantes y donde se planean las estrategias; Es en ellas donde adquieren gran experiencia, para así convertirse en los grandes agentes de cambio junto con los equipos directivos. Una comunicación constante contribuye al buen funcionamiento de las sucesiones.

En especial los accionistas inactivos necesitan percatarse de la importancia de preparar a la siguiente generación para que asuman las grandes responsabilidades que entraña dirigir la empresa, junto con los ejecutivos y el grupo directivo. Hay que resistir la tentación de querer controlar a los sucesores con muchos consejos y críticas, o peor aún, queriendo resolverles todos los problemas. Ellos no necesitan que sus padres los vigilen y los califiquen, lo que necesitan es una gran libertad de acción. Aunque los propietarios de las empresas exitosas hacen bien muchas cosas, con frecuencia son

malos maestros de sus hijos maduros. “El arte de enseñar consiste en ayudar a descubrir”, requiere paciencia y mayor actividad del estudiante que del maestro, debe dar libertad de acción y no asumir el mando, debe hacerse a un lado en vez de interferir. Casi siempre, la necesidad de transferir el control se presenta en una etapa difícil, aparecen las dudas, el deseo de perfeccionar el negocio. Este período puede ser difícil.

Muchos propietarios piensan que para preparar a los sucesores deben hacerlos semejantes a ellos. Esto no es posible, la verdad es que hoy todo cambia con gran velocidad.

### ***El proceso de sucesión***

En primer lugar, el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos que se han ido señalando como los más relevantes en la comprensión de la empresa familiar: la familia, la propiedad, el negocio y la gestión. Cualquier deficiencia en alguno de estos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión. Ya se ha visto en los capítulos anteriores, en muchos casos con información estadística que lo corrobora, que hay muchas empresas familiares que muestran una elevada vulnerabilidad en la familia empresaria, en el gobierno corporativo, en la competitividad y/o en la profesionalización de la gestión. Como consecuencia de ello, la vulnerabilidad de la empresa y el riesgo de que se planteen problemas en la sucesión es mucho mayor.

El contexto social y competitivo no favorece tampoco la planificación de la sucesión. Así, en la sociedad occidental hay miedo a hablar de la muerte y de las cuestiones asociadas a ella (el testamento y la herencia, la sucesión, la jubilación), seguramente la aversión a



plantearse personalmente y plantear a otras personas –en especial a los padres y hermanos– temas tan delicados como éstos, ha convertido tradicionalmente a la sucesión en un tema tabú, sobre todo en empresas de primera generación aún dirigidas y dominadas por su fundador y propietario único. De igual manera, el alto riesgo que conlleva el plantear a la familia un tema tan delicado como éste, especialmente porque implica tomar decisiones que pueden beneficiar a algunos y agravar a otros, por lo que casi siempre terminan o quedan unos contentos y otros descontentos, explica las resistencias a plantearlo explícitamente para no crear agravios comparativos. Así, a pesar de que la sucesión es necesaria e imprescindible, lo cierto es que suele retrasarse más de lo debido. La presión de lo urgente dificulta la realización de lo relevante.

Seguramente las principales dificultades que se plantean en la sucesión están ligadas a las resistencias del líder a traspasar su poder y autoridad. La elevada necesidad de control, autonomía y poder que suelen tener los fundadores (en menor medida los fundadores que han compartido con otros familiares la propiedad y la gestión); y la dependencia psicológica respecto a su actividad y posición para satisfacer sus necesidades de seguridad y autoestima, no hacen más que retrasar la decisión del traspaso del bastón de mando. No es extraño que en tales casos, cuando al final se acaba haciendo el traspaso, éste se haga a medias, y cuando se hace, se desentienda, ya sea para provocar el fracaso del sucesor o para evitar el sufrimiento que implica desprenderse de “lo que era suyo”. Sin embargo, cuando va asumiendo progresivamente su retiro, va desarrollando una lectura más positiva de la situación al entender que a través de los sucesores se asegura la continuidad de la empresa y del espíritu familiar. Igualmente, su adaptación al nuevo estado y la evolución de su salud también ayudan a facilitar este cambio.

La resistencia a la sucesión se produce, en especial, cuando el líder es el propietario único y gerente de la empresa, y sobre todo si además ha sido el fundador de la misma, lo cual sucede en una gran parte de las empresas familiares. Según el estudio de *3i Europe*, el 61% de las empresas de su muestra está dirigido aún por la primera generación de empresarios. El alto porcentaje de empresas de la primera generación, en su mayoría de un propietario único, implica un elevado riesgo de que haya resistencias para realizar la incorporación de los hijos.

Una investigación realizada en Harvard con una muestra de 1150 emprendedores que habían completado su MBA en esta institución, para conocer cuál era la mejor edad para retirarse y traspasar el bastón de mando, concluyó que sólo un 28% eran partidarios de hacerlo antes de los 65 años y 49%, nunca.

Por su parte, en el estudio de *3i* se ha constatado que, en el caso de aquellos líderes que tienen entre 56 y 60 años, alrededor del 70% de ellos aún no habían planificado su sucesión, aunque el 27% no se retirará o prevé hacerlo después de los 65 años. Según Prince Waterhouse sólo el 25% de las empresas familiares estadounidenses realizan una planificación de la sucesión por escrito y el 41% no lo hacen de ningún modo. Estos datos, al igual que los anteriores, son bastante elocuentes. Por su parte, los líderes que se mantienen en la dirección justifican retrasar la sucesión por diferentes tipos de temores: a quedarse sin ingresos para vivir, a permanecer sin ninguna actividad que realizar, a perder su *status* social, a que los hijos hundan la empresa por no estar preparados o a que se produzca un enfrentamiento entre ellos. Sin embargo, estos temores son muchas veces el reflejo de su resistencia a retirarse.

La compañía Massachusetts Mutual realiza anualmente una encuesta entre más de mil empresarios familiares acerca de la planificación de su sucesión. Mientras en 1993 sólo había un 21% de empresarios que tenían un plan de sucesión escrito, en 1995 ya era el 44%. Esto refleja la mayor conciencia sobre el tema.

Otro aspecto importante es el que hace referencia a las dificultades que suelen emerger durante los procesos de sucesión. En este sentido, es importante distinguir entre los problemas que aparecen en cada una de las tres etapas de dicho proceso: la previa a la incorporación, la de incorporación y la etapa directiva de los sucesores, es decir, aquella en la que los sucesores empiezan a asumir posiciones de dirección que se consolidarán en el momento de transmisión del bastón de mando. Para simplificar la exposición se profundizará especialmente en la situación mayoritaria: la del traspaso del bastón de mando del padre a sus hijos.

Antes de la incorporación suelen plantearse cuatro temas críticos: la formación de los hijos, la relación entre padres e hijos, la relación entre la familia y la empresa, y las experiencias iniciales de los hijos con la empresa familiar.

### **Los primeros años, preparación para la sucesión**

Todos tenemos recuerdos muy vivos de cómo influyó la empresa familiar en nuestra niñez. Hay quienes recordarán haber barrido los pisos del cuarto de dotación o escuchado las pláticas de los empleados; otros, cuando jugaban en alguna parte de la planta mientras su papá trabajaba en su oficina...

La preparación de la sucesión es uno de los temas básicos más importantes, y no comienza cuando los que la dirigen planean jubilarse.

La preparación es un proceso de toda la vida, inicia en el momento en que el niño adquiere conciencia de las actividades de los adultos que le rodean. Los hábitos del trabajo, las actitudes hacia la empresa los valores... se van arraigando en la infancia y se forman durante varios años, mucho antes que el desarrollo de las sucesiones.

Las experiencias que inculcan los valores familiares son esenciales: la generosidad, el respeto, la sensibilidad ante los sentimientos ajenos, el compromiso, la dedicación, la honestidad, etc. Los padres transmiten a sus hijos los valores y actitudes con el ejemplo; los hijos reciben un mensaje poderoso de los padres que logran alcanzar un justo equilibrio entre divertirse y disfrutar el trabajo.

Las actitudes sanas frente a la empresa nacen del entusiasmo y la alegría que muestran los padres ante el logro, el trabajo arduo, la responsabilidad y el sacrificio. La formación de los sucesores debe considerarse como un proceso de toda la vida, perfeccionando las habilidades en la empresa y actualizándose constantemente.

### **Principios básicos**

La continuidad de la empresa familiar depende, sobre todo, de educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes más necesarios (por ejemplo, esfuerzo, ahorro, cooperación, modestia). Para ello es tan fundamental desarrollar en los sucesores la predisposición a comprometerse y entusiasmarse con su vinculación a la familia, como ayudarles a desarrollar su competencia personal y profesional para incorporarse y dirigir con éxito la empresa familiar (o la actividad que decidan).

Un tema crucial dentro de la sucesión es la relación entre el padre y sus hijos. Dado que el mejor sistema de educación es el ejemplo

(“la palabra convence pero el ejemplo arrastra”), la relación paterno-filial es esencial para promover la transmisión de los valores empresariales del padre al hijo e ilusionar a éste con la empresa familiar y con su futuro involucramiento en ella.

La interacción del padre con su hijo está condicionada por sus necesidades respectivas. El padre tiene tres tipos de necesidades: de control, de reconocimiento y de satisfacer con los hijos lo que no pudo hacer él de joven o de niño. En cuanto a la necesidad de control del padre, ésta es diferente según la edad y el grado de maduración de su hijo, pero siempre ejerce más control del deseado porque le es difícil darle autonomía. Además, no siempre es fácil aceptar las diferencias con el hijo ni educarlo. Educar implica tanto influir en el hijo para que actúe como quiere el padre, como educarlo para que sea autónomo.

Asimismo, el hijo tiene también tres tipos de necesidades: de autonomía, para desarrollarse como persona de acuerdo con sus intereses; de protección, y de reconocimiento de su padre, tanto de aprobación por lo que hace como de aceptación y amor por ser su hijo.

La dificultad de compaginar las necesidades respectivas explica las tensiones entre padres e hijos, especialmente cuando estos son los primogénitos. Las consecuencias para la continuidad de la empresa familiar pueden ser importantes. En muchos casos, la presión que ejerce el padre para que un hijo acepte incorporarse a la empresa familiar puede tener consecuencias negativas. Puede promover que no quiera entrar y se enfrente al padre, o por el contrario, que acepte entrar pero sin demasiadas ilusiones.

Igualmente, una relación personal padre-hijo conflictiva puede generar el miedo del hijo a quedar anulado por el estilo y carácter

del padre si se incorpora a la empresa. Cuando existe una elevada necesidad de control por parte del padre, debido seguramente a una elevada inseguridad personal y a una insuficiente maduración psicológica, la relación entre padre e hijo será más conflictiva cuando el hijo tenga más edad y mayor necesidad de autonomía. Esto puede dificultar su desarrollo e individualización personal y estimularle a ser sumiso y poco rebelde o, todo lo contrario, a ser rebelde y radical.

Otro problema que se puede producir es la ausencia de un diálogo continuado con cada hijo, para clarificar tanto sus expectativas como ayudarle a tomar aquellas decisiones personales y profesionales que puedan hacer compatible su futura incorporación a la empresa familiar con su desarrollo personal y profesional.

También se debe destacar la importancia de las experiencias iniciales del hijo con la empresa familiar antes de su incorporación definitiva. Suele ser bastante habitual que los hijos trabajen en verano con el padre en la empresa familiar, durante un período de un mes o varias semanas. En muchas ocasiones esto se ve como muy positivo. Sin embargo, en bastantes ocasiones la falta de concreción de las actividades a ejecutar, la realización de tareas poco relevantes y la ausencia de un intercambio previo de impresiones, tanto del padre (antes del verano y después de éste) como de su hijo para clarificar las expectativas de lo que se va a hacer, puede fomentar la sensación de que es un castigo o una forma de controlarle.

Un reflejo de la mala gestión de estos aspectos se producirá en el momento de la incorporación de los hijos a la empresa familiar. Cuando se incorporan sin la preparación y competencia profesional, o sin la predisposición y actitudes personales necesarias, se está

generando el germen para frustrar la continuidad de la empresa y/o las expectativas de los sucesores.

Esto se observa en varias investigaciones recientes. Donaco y Jocovic, a partir de una muestra de estudiantes de MBA de Estados Unidos, señalaron que el 85% de los hijos de familias empresarias entran a trabajar en la empresa familiar tras finalizar sus estudios, a pesar de que la mayoría de ellos al empezar su maestría habían señalado que no se incorporarían a la empresa familiar hasta que tuvieran una cierta experiencia en otra empresa diferente.

De acuerdo con una investigación de Gallo, realizada con alumnos del MBA del IESE que pertenecen a familias empresarias, sólo un 5% querían entrar en la empresa familiar al finalizar el MBA, 18% decían que no lo harían, 54% estaban indecisos y el 23% restante preferiría trabajar en otra firma por un período de 1 a 5 años.

Durante la incorporación del sucesor o de los sucesores se pueden producir varios problemas, generalmente relacionados con la etapa previa: unas inadecuadas o poco claras condiciones de entrada de los sucesores (por ejemplo: ambigüedad en las funciones a realizar o retribución menor a la del mercado), una inadecuada actitud del líder (interferencia en el trabajo del sucesor, críticas expresivas ante los errores cometidos por su hijo), o una relación conflictiva entre padre e hijo.

En bastantes empresas familiares suelen producirse errores típicos y muy graves durante el proceso de sucesión. Uno de ellos es la ausencia de un plan de incorporación. En especial, hay dos temas que suelen coincidir en las empresas con problemas: en primer lugar, la inexistencia de un acuerdo de familia o protocolo que regule

las condiciones de entrada y los temas de recursos humanos para los familiares que se incorporen (política de selección, retribución, promoción, formación); en segundo lugar, la inexistencia de un plan de carrera, implícito o explícito, al incorporarse a la empresa. Las consecuencias de una falta de planificación de la incorporación de los familiares pueden ser tanto la frustración de sus expectativas como el inicio de agravios comparativos entre familiares y con el personal no familiar, especialmente el de mayor nivel.

Otro aspecto crítico es el que se refiere a la relación entre padre e hijo. La sucesión será más difícil si el padre-líder tiene poca predisposición a delegar, a desprenderse, a ser generoso con su hijo; si tiene dificultades en establecer relaciones de confianza con su familia y/o con su equipo; a ceder autonomía y no inmiscuirse.

Cuando el padre quiere aconsejar a su hijo, éste lo percibe como una interferencia dictatorial, como un abuso de poder, y cuando le da su *feedback* para que corrija alguna de sus acciones lo percibe como una crítica personal. Pero esto también pasa cuando es el hijo el que hace un comentario. Lo que el hijo ve como dar una sugerencia a su padre, éste lo percibe como una crítica.

### **Pautas para el proceso de sucesión**

La investigación de empresas familiares y las experiencias prácticas de familias empresarias han generado una serie de pautas muy útiles para tomar decisiones, actuar en función de ellas y evaluar su impacto. Estas piedras de toque son valiosas para ayudar a mantener una modalidad de negocios a lo largo de todo el proceso de la transición y, además, pueden proporcionar puntos de referencia en los inevitables momentos en que las cosas se ponen difíciles. Sin embargo, conviene no olvidar que estas pautas deben ser adapta-



das a las circunstancias y a las personalidades en cada situación. A saber:

- preservar la empresa,
- actuar según los números,
- no eludir las decisiones difíciles,
- planificar y administrar estratégicamente,
- conocer la ley y obedecerla,
- no pasar por alto ningún detalle,
- ceñirse al programa,
- confiar en su intuición y en su estudio comercial,
- no acelerar a fondo,
- vigilar el punto de equilibrio.

### **Dictar normas y establecer condiciones**

Robert Frost dijo que escribir verso libre —es decir, sin ritmo regular y sin rima— es como jugar al tenis con la red baja. El poeta se refería a la satisfacción que depara la disciplina poética al regirse por las normas tradicionales de la escritura literaria. Sin embargo, al implementar un plan de sucesión de una empresa familiar se suele poner en juego mucho más que terminar dos versos con una rima difícil. Dictar e imponer normas, y establecer condiciones y criterios para transferir la empresa familiar, es la manera más seria y profesional de asegurar una transición que no obstaculice la marcha de los negocios ni divida a la familia.

Toda empresa familiar debe elaborar sus propias normas, procedimientos y condiciones para regir la transición según sus circunstancias específicas. Pero hay uno o dos principios generales que deben ser tenidos en cuenta:

- las normas son necesarias,

- la autoridad implica responsabilidad,
- la empresa familiar y los estudios universitarios,
- la experiencia fuera de la empresa familiar,
- el aprendizaje bien dirigido,
- el nivel correcto de ingreso,
- orientación y supervisión,
- evaluación del desempeño,
- responsabilidad,
- delegar responsabilidad,
- adquirir experiencia y confianza,
- mantener el flujo de información.

### **Controlar los tres grandes**

Por último, el empresario debe controlar el proceso de transición en el punto en que el directorio y los inversores lo evaluarán: en los números. Los tres grandes resultados de toda empresa comercial –productividad, crecimiento y beneficios– pueden ser valiosos indicadores generales de una sucesión exitosa y, por lo tanto, es preciso observarlos y medirlos cuidadosamente durante la transición.

### **Cuando el hijo simplemente no sirve**

Algunas situaciones son tan difíciles que aun un administrador interino no constituye una solución adecuada. Por ejemplo, el nuevo empresario no puede o no quiere cumplir con sus obligaciones. Sus deficiencias en *management* y liderazgo han sido señaladas. Su mal desempeño y su desconocimiento de políticas importantes han quedado registrados. El entrenamiento, el asesoramiento y los buenos consejos no han surtido efecto alguno. Se invirtió tiempo, dinero y esfuerzo en el intento de corregir los problemas, pero todo ello no sirvió de nada. La compañía está en dificultades y el empresario se

enfrenta al hecho de tener que despedir a un miembro de la familia, en muchos casos su hijo o su hija.

### **Desprendiéndose: cuándo, cómo y cuánto**

Hubo una época en que la autoridad y el mando eran transferidos de una generación a la otra con mucha más profundidad que sutileza. La historia está llena de relatos sobre el príncipe heredero que se cansaba de aguardar que su anciano padre le entregara el trono. Finalmente, al grito de “¡Acabemos con esto!”, el príncipe hacía decapitar al viejo. La nueva generación se hacía cargo y la familia continuaba reinando. Por supuesto que la transición era un poco abrupta, pero cuándo, cómo y cuánto desprenderse no era un gran problema.

Algunos propietarios de empresas familiares están impacientes por deshacerse de todo y dedicarse a otras cosas: “El día en que el muchacho entre por la puerta, yo saldré y me olvidaré de todo... ¡partiré hacia Florida!”. No obstante, hay muchos para los cuales el momento más difícil de la sucesión es el de desprenderse por completo: limpiar el escritorio, colgar el título y echar un último vistazo a la oficina. En cualquiera de los dos casos, desprenderse en forma clara, grata y en la medida justa es la clave para todo lo que sigue.

### **No brinde consejos a menos que se los pidan**

Resulta difícil mantener la boca cerrada cuando parece que otra persona está arruinando la empresa... en especial si esa persona es el mismo chiquillo que fracasó en un examen de matemáticas, destrozó el coche de la familia y nunca limpiaba su habitación. Pero el chiquillo ya no es más un chiquillo, es el presidente de la compañía. Hasta que él perciba la necesidad de orientación, de una opinión experimentada o de la sabiduría de sus mayores, es probable que

rechace cualquier intento de acercamiento. Si se pretende que el consejo tenga un impacto constructivo, tendrá que ser encauzado hacia un oído constructivo. Debe ser solicitado.

Por supuesto que existen muchas formas diferentes para solicitar un consejo, y “por favor, dime lo que debo hacer” es la menos común entre hijos y padres; algo como “esta situación me está causando verdaderos problemas” se da con más frecuencia; y “estoy pensando en... (cancelar la cuenta/comprar una máquina nueva/despedir al contador)” es la más común de todas. El dueño retirado también debe tener un oído receptivo y estar preparado para responder en forma clara cada vez que se produzca la petición de consejo.

### **Pedir consejo cuando la situación lo requiera**

Del otro lado de la ecuación, el joven dueño de la compañía no debe vacilar cuando llega el momento de pedir consejo a la generación mayor. Después de todo, fueron esas personas quienes levantaron a la compañía, la mantuvieron funcionando o la llevaron al éxito. Los consejos pueden ser aceptados o no, pero cuando se trata de pedir la opinión de otra persona, el dueño retirado es una buena opción para comenzar. El mejor consejo está basado en la experiencia, no en una opinión. Recuerde la diferencia entre dar un consejo y dar una orden.

### **El último “hurra”**

Para el propietario que se está retirando de la empresa familiar, desprenderse significa mucho más que entregar las llaves de la oficina al nuevo dueño. Es la culminación de un complejo y con frecuencia, agotador proceso de transición. Desprenderse es una manifestación de que el tramo más largo e importante en la vida del dueño reti-

rado, los años dedicados a levantar y dirigir su empresa, se están acabando.

Para algunos propietarios retirados desprenderse es, al mismo tiempo, una expresión de satisfacción por una vida dedicada al trabajo, y de fe tanto en sus sucesores como en su futuro. Para otros es como rendirse y aceptar el destierro. Sin embargo, para la mayoría, desprenderse es un poco de ambas cosas. Planificar y conducir la sucesión de una empresa familiar puede resultar una de las tareas más difíciles en la vida de un empresario. Pero ese último paso, apartarse cuando ha sido asegurada la continuidad de la compañía con la siguiente generación, puede convertirse en el momento más placentero después del de clavar en la pared ese primer billete ganado con el esfuerzo propio. Es un rito de transición, un momento para celebrar, no un velatorio, y debería manifestarse alegremente y a viva voz.

### **La sucesión es un viaje**

Y la elección del destino está determinada por el sueño compartido de la familia. Para triunfar, la familia debe tener en mente el destino final y comprender lo que hace falta para llegar hasta allí. Cualquiera que sea este destino, los integrantes deben formularse algunas preguntas básicas: ¿tenemos los recursos?, ¿satisfará el destino las aspiraciones de los integrantes clave?, ¿podemos mejorar nuestra capacidad para trabajar unidos en el futuro escenario? Los desafíos del viaje se complican, sin duda, cuando éste implica no un mero cambio de guardia, sino un cambio fundamental en la estructura del liderazgo y la propiedad.

### **La propiedad**

La clave para comprender dónde reside el auténtico poder en una empresa familiar es la propiedad. Tal como me dijera una vez el

dueño de una empresa: “La regla de oro de un negocio familiar es la que imponen los dueños de la regla de oro”. Ya sea que el capital accionario sea propiedad de una sola persona, o esté dividido entre dos integrantes o fraccionado entre muchos, ese capital es el determinante crítico del poder y la conducta de la empresa familiar y del tipo de estructura que será viable en la próxima generación.

### **La sucesión está motorizada por un reloj biológico**

Las edades de los líderes mayores de la empresa y de sus sucesores designados determinan el momento apropiado para la transferencia. Las edades relativas de los participantes también afectan poderosamente lo que la familia puede lograr en una etapa determinada del proceso de planificación. Para apreciar la influencia de la edad en la sucesión hace falta, entonces, comprender la psicología del desarrollo humano. La investigación realizada demuestra que ese poder es de tal magnitud que basta saber las edades de los actores principales de una empresa familiar para predecir con exactitud los conflictos sucesorios que enfrentarán en un determinado momento.

### **El liderazgo compartido puede funcionar**

Los padres habitualmente sueñan con que sus descendientes trabajen unidos y en armonía, pero suelen creer que el liderazgo colectivo está destinado al fracaso. Los sistemas más complejos, como las sociedades entre hermanos o los consorcios de primos, son, sin duda, más difíciles de manejar. Sin embargo, la naturaleza humana es mucho más flexible de lo que la gente supone, y muchas familias que aspiran a un liderazgo y propiedad colectivos suelen encontrar la manera de colaborar y resolver los conflictos. Existen pruebas fidedignas de que esos sistemas pueden funcionar en las condiciones correctas.

## **Una oportunidad ideal para reformar y renovar**

Con frecuencia, al seleccionar a los nuevos líderes, la empresa familiar analiza las necesidades pasadas y no las futuras. Pero el estilo de liderazgo y las metas estratégicas de la generación anterior quizá ya no estén a tono con este mundo de constantes cambios en las condiciones del mercado y en las exigencias competitivas. En cualquier empresa el éxito puede generar complacencia, y una de las principales razones de la declinación de las firmas familiares es la desaparición del espíritu emprendedor y la falta de un análisis periódico del rumbo estratégico. La elección final de los sucesores debe estar precedida por un ejercicio de planificación sistemática capaz de sugerir los requisitos más importantes del nuevo liderazgo.

Los diferentes sectores de la empresa, directores, accionistas y restantes integrantes de la familia, deben comprender sus derechos y deberes individuales y no invadir el territorio de los grupos restantes. A la larga, la continuidad de la empresa requiere el establecimiento de estructuras por medio de las cuales cada sector pueda reafirmar sus legítimos intereses y preocupaciones.

Por último, la continuidad de una empresa familiar depende de infundir el carácter de custodios a todas las generaciones sucesivas. Los escollos que impiden la planificación y provocan la caída de muchas empresas familiares son muy conocidos: la preocupación patológica por el ego y la reticencia a delegar de los fundadores de la compañía; las antiguas rivalidades que recorren toda la empresa; las políticas internas que, en ocasiones, dividen a las distintas ramas de una familia grande; los beneficios especiales y los “juguetes y aficiones” de la familia que consumen el efectivo necesario para mantenerse a flote, así como la resistencia inconsciente de los líderes mayores a hacerse a un lado. Todos estos factores pueden conspirar

contra la continuidad, a menos que la gente joven aprenda, desde temprana edad, que la empresa familiar no está allí para “exprimirle” todo lo que tiene. Por el contrario, deberán comprender que tienen la buena fortuna de ser custodios de un legado creado y preservado gracias al trabajo duro de otras personas. Como custodios, son responsables de transferir a sus descendientes una empresa todavía más sólida y administrada que la que recibieron de sus mayores.

### **Capacitar a la generación siguiente: el mayor desafío**

Los fundadores de las empresas familiares, que dirigen una empresa exitosa durante muchos años, enfrentan cada desafío a medida que se presenta, lo encauzan satisfactoriamente y contribuyen al crecimiento de la firma. Pero el desafío de planificar con vistas al futuro difiere de cualquier otra crisis por dos razones: primero, el futuro es un desafío al cual no pueden responder personalmente porque es incierto; segundo, el futuro no implica resolver un problema, sino crear una estructura que prevea las dificultades más probables y puedan solucionarlas, en vez de que el liderazgo continúe en manos de los fundadores.

La planificación incluye otras cuestiones, tales como: determinar cuáles son los miembros de la familia que quedarán, cómo trabajarán con los directivos que no pertenecen a la familia...

Es lamentable ver cómo muchos empresarios no toman en serio el desarrollo de los sucesores y, por eso, sus empresas desaparecen. Es por ello que se sugiere el desarrollo de la “cuarta generación”; las empresas cambian con tanta rapidez, que una estrategia de negocio difícilmente dura una generación.

Es indispensable un sólido plan de inducción, entrenamiento y desarrollo, porque ofrece la mejor oportunidad de aumentar al



máximo el potencial de la nueva generación de líderes (tanto de hijos como de los futuros gerentes generales y departamentales), situación que garantiza la permanencia y continuidad. El desarrollo de los sucesores es un proceso que dura toda la vida.

### **El comité directivo**

Tanto los directivos que pertenecen a la familia como los que no pertenecen a ella, deben conversar e implementar nuevos caminos para la empresa.

La empresa debe conservar su vitalidad renovándose de continuo, cambiando constantemente y respondiendo de manera adecuada a las nuevas presiones y los nuevos cambios que se producen en el mercado. Lo que el año pasado era una prueba de sabiduría, este año es un desatino. Mientras que las personas envejecen, e incluso se deterioran o destruyen, la empresa debe mantener un liderazgo activo y actualizado.

No se puede garantizar la sucesión sin ceder el control. Ceder el control significa que los dueños de la empresa requieren nuevos canales de participación. Cuando el fundador deja la dirección de la empresa no puede dedicarse simplemente a contemplar las estrellas. El fundador que aún se mantiene activo a los setenta debe saber que su carrera no termina por el hecho de alejarse de la empresa. Muchas personas mayores desarrollan nuevos emprendimientos, se dedican a la especulación financiera, se convierten en mentores de nuevas empresas y de sus hijos.

### **Coaching y evaluación en la sucesión**

Decíamos que todo proceso sucesorio ha de ser de manera periódica objetivamente evaluado. Ciertamente, es importante no olvidar que las

formas de interrelación entre sucesores y predecesores son un factor fundamental para el éxito sucesorio. Yo iría más lejos; si se requiere gestionar bien el proceso sucesorio, dada la importancia que tiene para la continuidad de la empresa familiar, el mismo ha de verse como “un sistema de interacciones”, ya que visto así dicho proceso posibilita mejor su gestión. Si se ve al proceso sucesorio como “un sistema de interacciones”, lo primero que hemos de definir son sus protagonistas y funciones respectivas. En cuanto al protagonismo como primer factor fundamental del sistema, se tiende a pensar que lo conforman solamente las personas del predecesor y el sucesor, ¡craso error!

En las relaciones entre padre-hijo (tío-sobrino, hermanos, primos) existen las suficientes subjetividades (conscientes o inconscientes), bastantes deficiencias heredadas y la suficiente falta de metodología en el transcurrir del proceso sucesorio, que en la mayor parte de los casos, con el paso del tiempo, sobrepone sus deficiencias a sus fortalezas. Casi siempre que un proceso sucesorio, en el que solamente han intervenido predecesor y sucesor, ha sido ultimado aparentemente con éxito (sobre todo si el predecesor ya no está), me he encontrado que emergen, posteriormente y con frecuencia, todas las deficiencias existentes en dicho “sistema dual de interacciones”.

Por tanto, si al proceso sucesorio lo definimos como “un sistema de interacciones” entre predecesores y sucesores (el cual siempre tiene sus sesgos), hemos de partir de la base de que, como en todo sistema social, éste debe tener un control (no se puede ser juez y parte). Yo propongo que dicho control sea efectuado por los órganos de gobierno (consejos de administración y familia o, en las microempresas familiares, por un asesor externo). Ellos son los responsables de implantar la metodología de evaluación pertinente

(contenidos, periodicidad, disciplina, objetividad, etc.). Por tanto, los protagonistas esenciales de un proceso sucesorio son tres: predecesor, sucesor y órganos de control (no sólo predecesor y sucesor).

Ahora bien, en ese “sistema de interacciones”, que es todo proceso sucesorio entre los tres protagonistas implicados: ¿cuáles son las funciones de cada uno de ellos? Con respecto a los órganos de control, como es lógico, sus funciones han de ser evaluativas y de profesionalización del proceso (definición de una metodología clara, periodicidad de los controles, disciplina en las actuaciones, personas familiares y no familiares implicadas en la valoración del proceso sucesorio, etc.); veamos, pues, las funciones del predecesor y del sucesor.

Si en el apartado anterior describíamos que las coordenadas básicas para el desarrollo de un buen perfil sucesorio eran la gestión política y la gestión estratégica, para todo predecesor estas han de ser la guía que marcará sus relaciones con el sucesor.

Desde un punto de vista conceptual, la formación en habilidades políticas que el predecesor hace sobre el sucesor, la definimos como proceso de mentorización; en tanto que la formación que hace en habilidades estratégicas la definimos como *coaching*. La primera (la mentorización), se refiere al campo de las habilidades sociales; en tanto que la segunda (el *coaching*), remite al campo de las habilidades y conocimientos técnicos. Es en la adquisición de ambos tipos de habilidades donde el predecesor ha de marcar los objetivos de desarrollo psico-socio-profesional para con el sucesor. Así, por ejemplo, el predecesor es el máximo responsable de que su sucesor entienda a la familia (sus valores fundamentales, sus formas de interaccionar afectivas, los intereses respectivos de sus miembros y las

formas de integrarlos mínimamente, la equidad en el tratamiento de los derechos individuales de los familiares, etc.). La transmisión de dicha “sapiencia” tiene que ver más con la sabiduría que dan los años que con los conocimientos que se poseen.

En esta tarea concreta, hay que pararse a reflexionar una realidad: todos los predecesores transmiten de manera consciente e inconsciente (sobre todo de esta última forma) una visión de la familia. Lo que se trata de hacer con un plan de mentorización es justamente que dicha visión familiar, así como la preparación del sucesor para tratar y desarrollar a la familia empresarial, se haga de manera lo más consciente, objetiva y ordenadamente posible: ¿cómo desarrollar experiencias de encuentros y comunicación del sucesor con los distintos miembros familiares?, ¿qué formación en psico-sociología familiar?, ¿qué formación en derecho de la familia?, ¿cómo evaluar todo ello entre predecesor y sucesor?, etc.

Del mismo modo hay que hacer con respecto a la transmisión de conocimientos y desarrollo en habilidades estratégicas (saberes amplios y profundos del funcionamiento del sector y del negocio empresarial en cuestión, acceso a conocimientos en derecho mercantil y económico-financieros, experiencia en exposición y defensa de informes en el Consejo de Administración, y participación en procesos de negociación con proveedores, clientes e instituciones, etc.).

Tanto de lo uno como de lo otro (mentorización y *coaching*), por parte del predecesor deben definirse programas y calendarios de actuación, así como los modelos de informe a presentar a los órganos de gobierno para su periódica evaluación. No hacerlo así es caer en la anarquía y el subjetivismo, confundiendo objetivos con buenas intenciones.

Por parte del sucesor, ¿cuál es su función en este triangular “sistema de interacciones” existentes en todo proceso sucesorio? Para contestar a esta pregunta, es bueno partir de este principio básico en psicología del aprendizaje: “Todo aprendizaje es un pacto entre la persona que desea enseñar y la que quiere ser enseñada”. Aceptar la responsabilidad sucesoria trasciende las relaciones personales con el predecesor, obligándolo a implicarse profesionalmente en la preparación y evaluación teórico-práctica libremente asumida. Su función es aprender, asimilar la sapiencia política y estratégica de la familia y de la empresa e ir adaptando su personalidad para relacionarse eficazmente con ellas (familia empresaria y empresa familiar). De ello ha de saber que, antes de llegado el relevo generacional, tiene que dar pruebas ante terceros.

Todo proceso sucesorio, por bien llevado que sea, no está libre de riesgos. Algunos de ellos son más frecuentes de lo que parece (muerte, incapacidad, desmotivación o causas legales) y, ante estos, la familia empresaria es responsable de tener respuestas de reemplazo. No tenerlo en consideración es causa nada despreciable de desaparición de empresas familiares.

La muerte o la incapacidad permanente y grave puede ocurrir al sucesor, al predecesor, o a ambos. Para ello la mejor garantía para la continuidad de la empresa familiar, ante tan traumática experiencia, es la existencia de órganos de gobierno profesionales (consejo de familia y administración). También ayuda en esos casos, dado el impacto emocional y lo que implica para la familia el hacer frente al negocio en esas circunstancias, tener definido “un gabinete de crisis”, generalmente compuesto por personas de toda confianza (en los conocimientos de empresa y negocio), con suficiente fortaleza emocional y altas habilidades negociadoras. En casos dramáticos

suele ser un apoyo muy importante, tanto para los órganos de gobierno como para las familias empresarias en su conjunto.

Por otra parte, en lo referente a situaciones de desmotivación y renuncia por parte del sucesor, de nuevo los órganos de gobierno son aquí la principal garantía a la hora de subsanar las conductas de desidia o disminución del sucesor. Si el calendario de evaluación del sucesor por parte de los órganos de gobierno es frecuente y riguroso, se puede prever con bastante tiempo tal riesgo y actuar en consecuencia ante los primeros datos, ya sea planteando unas nuevas bases motivadoras, o bien previniendo su posible reemplazo por otro candidato.

En algunos casos, el proceso sucesorio se trunca porque el sucesor en cuestión actúa de manera sistemáticamente irresponsable e incluso penal (apropiación indebida, abuso de poder, drogas, etc.). Son los menos, pero hay algún caso. Ante esto hay que decir nuevamente que, si los órganos de gobierno funcionan con rigor e independencia, son los que pueden parar a tiempo el final de la empresa. A ello hay que añadir también, en estos casos, la relevante importancia que tiene, como recurso jurídico-administrativo, la existencia de un protocolo familiar en el que se definan los derechos y deberes de todos sus miembros y las medidas a realizar en caso de incumplimiento.

Lo importante es que, en la medida de lo posible, se garanticen al máximo no sólo la planificación de acciones, sino también la respuesta rápida y eficiente ante las improbables pero posibles desgracias que puedan ocurrir a sus protagonistas.

### **El proceso de la sucesión a lo largo de fases**

Un nuevo liderazgo no surge por decreto; debe desarrollarse, nutrirse e instalarse como resultado de un trabajo activo y profundamente

te meditado. La transición debe ser adecuadamente planificada y dirigida por medio de estructuras en las que participan todos.

Una empresa debe atravesar varias fases antes de que una nueva generación se haga cargo con buen éxito de la dirección. La planificación de la sucesión no es una prerrogativa exclusiva del fundador, sino que involucra a todos. Deberá compartirlas con sus herederos, los principales directores y los asesores. Y lo que es aún más importante, el fundador debe aprender a considerar, tal vez por primera vez, las diferentes perspectivas de sus herederos, los cuales, por su nivel de educación y sus conocimientos, pueden aportar algunas ideas nuevas, sólidas e incluso necesarias para la empresa. El fundador debe comprometerse a escuchar sus puntos de vista y a no tratar de moldearlos a su imagen y semejanza. Debe tener presente que es su maestro y su guía, y esto puede requerir habilidades y estilos de conducción diferentes de los que se habían utilizado en las etapas anteriores.

Una de las tareas claves es enseñar lo que sabe. Otra tarea importante consiste en evaluar las condiciones necesarias para dirigir la empresa y establecer cuáles son las capacidades y actitudes que debe poseer la nueva generación para ejercer el liderazgo. Compartir los pensamientos e ideas con todas las personas involucradas puede ser muy provechoso y esclarecedor.

## **El retiro**

Toda familia empresaria debe saber que no es posible un plan de relevo exitoso para el sucesor si no existe en paralelo un plan exitoso de retiro para el predecesor. Pues bien, si lo primero no se puede improvisar, lo segundo tampoco: caminan al unísono.

Un sabio fundador lo expresaba de manera irónica en su castizo castellano: “Nadie deja la poltrona queriendo, si no es para irse a mejor vida”. En su caso es verdad vivida, pues hace ya años que ha delegado en sus hijos la dirección de la empresa, reservándose para él la presidencia del Consejo de Administración y la reunión informal mensual de la marcha de la misma con sus tres hijos. El resto del tiempo lo dedica a su pareja y relaciones familiares, a sus amigos y a sus aficiones personales. “Ello ha sido posible, porque en paralelo a enamorar a mis hijos de la empresa y prepararles para la dirección, ha sido para mí un sueño el preparar esta etapa de mi vida, la cual en la actualidad tengo el placer de disfrutar”.

Al igual que el predecesor, el sucesor y la familia han de saber que la etapa de retiro también está planificada y se está gestionando eficazmente en paralelo al proceso sucesorio. Con la misma importancia, si no más, toda la familia es consciente que, en lo fundamental, el futuro está acordado entre los herederos. Y, por último, que el horizonte de retiro previsto es atractivo para el predecesor. Difícilmente se puede asegurar que la etapa de retiro está suficientemente bien gestionada, si las variables anteriores no han sido bien realizadas al llegar el momento del relevo generacional.

## ***El éxito de la sucesión***

### **La evolución, institucionalización y permanencia**

*Empresas familiares, ¿cómo evitar el fin?*

Pocas empresas familiares en México han encontrado la forma de trascender a la segunda y tercera generación. Una de las razones es que se resisten a la realidad de que es mejor contratar directivos capaces; prefieren concentrar la toma de decisiones en los miembros de la familia. No obstante, eso no durará mucho, las implacables



tendencias apuntan a que en diez años habrá más y más dueños que cederán el poder de dirección a sus ejecutivos de confianza.

La familia constituye el compromiso social más firme de confianza, el pacto más resistente de protección, de apoyo mutuo, y el acuerdo más singular de convivencia entre el grupo de personas. Sin embargo, el seno familiar es también un ambiente pródigo de contrastes y contraindicaciones. ¿Cómo visualizar, entonces, el concepto de empresa familiar?

Según Vicente Oltra Climent, autor de *La Empresa Familiar*, para asegurar el futuro y la continuidad de la empresa familiar “debemos partir del principio de que el individualismo es enemigo de la duración de las empresas de todo giro y tamaño”. De acuerdo con especialistas en el tema citados por dicho autor (quien es profesor de dirección estratégica, profesor mercantil por la universidad de Valencia y consejero independiente de diversas empresas, entre ellas la multinacional Lladró), la base de la continuidad de la empresa familiar está en potenciar los valores que resulten provechosos para la economía y para la sociedad en general.

Obviamente, la consistencia del desarrollo de las empresas depende de un entorno social y del sistema de valores de gobernantes, legisladores, padres y maestros, etc. Ante esta realidad, la empresa familiar debe saber coordinar con éxito tres factores clave:

- primero, mantenerse en los mercados con un buen nivel de victoria, que sabe recuperar con cada nueva generación (esto significa un alto grado de eficacia en la dirección y relaciones humanas: el personal de la empresa debe saber añadir mucho más valor que los demás competidores);

- segundo, ser una empresa capaz de lograr coherencia, unidad y compromiso para lograr la continuidad,
- y finalmente, saber gestionar los posibles conflictos (aquí se debe resaltar cómo se forma a los miembros de la siguiente generación, tanto en generosidad como en conocimientos).

### **La sucesión: un proceso familiar**

La empresa se hereda a la siguiente generación, pero la garantía de continuidad de toda “empresa familiar” está en manos del sucesor. Él es el responsable de que dicha continuidad se materialice satisfactoriamente. Por eso no se ha de olvidar que, para mantener el éxito en el ámbito empresarial, se le exigirán conocimientos técnicos y habilidades de negocio, y para triunfar en el ámbito familiar, necesitará demostrar claras habilidades políticas. Caen más empresas familiares por faltar estas últimas, que las primeras.

Al respecto hay que decir que la sucesión se ha de enmarcar dentro de un proceso más amplio de transición generacional. En la sucesión no participan solamente el sucesor y el predecesor, sino ambos más la confianza del resto de la familia, pues sin ella no es posible sucesión exitosa alguna). Por tanto, la familia ha de tener muy claro que la sucesión no es solamente un proceso técnico (planes y tareas preparatorias) entre dos personas; sino que es un hecho político en el cual está involucrado toda la familia y los principales directivos de la empresa familiar. No entenderlo así es, con bastante probabilidad, encontrarse con problemas en el futuro.

Otro aspecto importante, en relación a la sucesión, es el que hace referencia a los roles fundamentales que el sucesor desempeña en toda empresa familiar. El sucesor, a lo largo del tiempo de su permanencia en el cargo, es el responsable máximo ya sea de mante-

ner competitiva a la empresa como de mantener unida a la familia. Para lo primero se necesitan claras habilidades técnicas y de negocio, en tanto que para lo segundo son necesarias fuertes habilidades políticas. Lo uno sin lo otro acaba con la empresa o con la familia, o con ambas realidades.

La importancia de lo anterior radica en que ello nos está orientando hacia el perfil profesional que tendrá el futuro sucesor. Dependiendo de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo, y dependiendo de la clase de familia que se prevea que se irá conformando, así deberá orientarse en la figura del sucesor el carácter y la preparación más adecuada para hacer frente a tamaños retos.

Hemos de recordar otra variable en todo proceso sucesorio y que frecuentemente es olvidada: los procesos sucesorios en las familias empresarias han de ser evaluados periódicamente con la mayor objetividad posible. Dada la subjetividad implícita de las relaciones familiares, esto es difícil sin órganos de gobierno profesionalizados o la participación de un consejo asesor externo. Ni lo primero ni lo segundo suelen estar presentes en los procesos sucesorios.

Si los puntos anteriores fuesen ejecutados con el máximo rigor, ¿se garantizaría el éxito de la sucesión? En algunos casos sí, pero no en todos. Los planes sucesorios son eso, planes, los cuales pueden verse truncados en cualquier momento gravemente, por desidia, incapacidad o duelo del sucesor y/o del predecesor.

A todo ello hay que añadir un punto más: ningún proceso sucesorio está garantizado si en paralelo el predecesor no ha hecho para él un adecuado plan de retiro, incluidos pactos pretestamentarios con sus herederos. Si todo lo dicho anteriormente se ha realizado

con sensatez y rigor, y además a la hora de lectura del testamento la familia está de acuerdo, el proceso sucesorio habrá concluido con éxito. Sabido es que en los procesos sucesorios de las familias empresarias, la lectura del testamento es el momento que con mayor claridad diferencia “el tiempo de las creencias, del tiempo de las realidades”.

Pocas familias empresarias llevan a cabo sus procesos sucesorios teniendo en cuenta las variables antedichas:

- todo plan de sucesión es un hecho político enmarcado dentro de una realidad familiar intergeneracional;
- el perfil debe ser definido técnicamente, de acuerdo al futuro estratégico de la empresa, y políticamente, en consecuencia a las previsibles características familiares (ambas variables garantizan la competitividad de la empresa y la cohesión de la familia);
- todo proceso sucesorio ha de ser evaluado objetivamente y de manera periódica también por personal no familiar;
- todo plan sucesorio ha de tener previstas respuestas de reemplazo a crisis graves durante su proceso;
- en paralelo al proceso sucesorio, el predecesor debe diseñar su plan de retiro (económico, de actividad post laboral, etc.) y de pactos pretestamentarios.

Pensar en la sucesión como un hecho que se enmarca exclusivamente en la relación entre predecesor y sucesor es el mejor de los casos, y lo más eficaz cuando la generación entrante está compuesta por un hijo único que se queda exclusivamente con la propiedad de la empresa. Sin embargo, la empresa no la hereda un sucesor, sino una familia; no lo olvidemos. La sucesión es un proceso familiar, no

un proceso individual. Lo que es un proceso individual es el plan que se pone en marcha para profesionalizar al sucesor en su papel psico-socio-empresarial. Es muy conveniente diferenciarlo.

Una empresa familiar que la heredan varios hijos es una transmisión generacional y una transición individual. Tanto el predecesor como el sucesor han de ser conscientes de ello. Cuando el sucesor asume liderar la familia a lo largo de su generación de pertenencia, obtiene más que una herencia colectiva, una responsabilidad ante su colectivo familiar. Confundir ambos términos lo suelen acabar pagando caro todas las partes implicadas.

Por tanto todo predecesor, ante el hecho sucesorio, lo primero que ha de analizar es la familia en cuyas manos dejará la empresa. Ello le ayudará a definir las características de liderazgo que el sucesor deberá presentar. Los buenos fundadores siempre han tenido claro que los sucesores más eficaces han sido una mezcla entre conocimiento y carácter (conocimientos suficientes para entender el negocio y la empresa, y carácter para liderar la familia).

Tampoco ha de olvidar, el fundador, que la familia que heredará su empresa no es exactamente la que él ha creado. Sus hijos se casarán y sus circunstancias, tanto empresariales como familiares, serán muy distintas. De esa extrapolación futura han de ser conscientes todos, pero sobre todo el predecesor y el sucesor. Los predecesores, y más especialmente los sucesores, han de asumir que en la medida que la familia consanguínea se va casando, la cultura familiar primigenia se va mezclando con las culturas que incorporan los familiares políticos. Si el sucesor quiere ser líder de la familia, ha de entender el mosaico de culturas familiares que se va conformando, pues a través de ellas será percibido y juzgado.

Además, el sucesor ha de ser realista y aceptar que aun siendo complejo, siempre es más fácil de entender el negocio y la empresa que liderar la familia. Lo primero es un tema de conocimientos; lo segundo, de carácter.

Considerando los hechos anteriores, y de los cuales han de ser conscientes todos los miembros familiares (sobre todo el predecesor y el sucesor), centrémonos primero en la transición generacional como marco colectivo de actuación en todo proceso sucesorio. En dicho objetivo es conveniente no olvidar que toda transición generacional es un largo proceso fundamentalmente de carácter psicológico; a diferencia de la sucesión, que es un proceso corto y fundamentalmente de carácter técnico (preparamos al futuro líder en técnicas psicológicas y gerenciales).

La transición generacional es, ante todo, proceso comunicacional. Sin la existencia de una razonable buena comunicación entre los familiares intra e intergeneracional, dicha transición no se materializará. La familia empresaria ha de ser consciente de su realidad intergeneracional (son los que son y como son, y su reto es sacar lo mejor de ellos mismos) y sin comunicación ello no es posible.

La familia ha de encontrarse para hablar, para conocer sus inquietudes, su evolución, para aprender a llegar a acuerdos, para ir conformando una cierta identidad colectiva. Y, para ello, dichos encuentros no sólo han de ser informales y espontáneos, han de ser también formales y programados. Hay que reunirse para hablar de la familia, sus intereses y su proyección futura.

Ahora bien, una buena comunicación generacional e intergeneracional, siendo fundamental, no garantiza por sí misma la transición

generacional. Una diferencia esencial entre una “familia doméstica” y una “familia empresaria” es que, aun comunicándose ambas internamente bien, la “familia empresaria” tiene, como tal familia, un proyecto futuro de interés común. Todos conocemos “familias domésticas” en la cual los hermanos se llevan bien, pero cada uno tiene su proyecto de vida independiente. Las “familias empresarias” que han hecho bien su transición generacional, además de llevarse bien entre sus miembros, todos ellos están implicados en proyectos de interés común. En otras palabras, no hay transición generacional exitosa sin implicación como familia empresaria. Las empresas familiares que fracasan son conscientes (aunque tarde) que, llegado el momento de la sucesión, no existía por parte de la generación entrante la suficiente implicación e interés por la empresa familiar como proyecto común.

Ya se ha expuesto que los familiares pueden estar implicados en la empresa como trabajadores, como directivos o como accionistas. Sea cual sea la fórmula elegida, lo importante es que empiece pronto su mentalización al respecto. También hemos abordado, en los capítulos anteriores, la responsabilidad de los órganos de gobierno (o en su defecto el fundador y sucesores) a la hora de materializar dicha implicación por parte de sus familiares en la empresa (desarrollo de intereses patrimoniales, profesionales, etc.). Otra condición para que la transición generacional sea exitosa (después de una buena comunicación intergeneracional y de una suficiente implicación por parte de sus miembros en la empresa familiar) es la existencia de una eficaz gestión intercultural. Gestión intercultural, vista tanto desde el punto de vista intergeneracional como desde el punto de vista de la mezcla de culturas familiares, que a lo largo de la evolución generacional se va conformando.

Las generaciones familiares, si por algo se caracterizan, es por su evolución cultural. Las generaciones se identifican por su impronta de ideas, estilos de interacción y su propia relectura de la historia familiar. Por su parte, el mosaico de culturas familiares que se va conformando con la mezcla de culturas consanguíneas y políticas generan, en el transcurrir de su evolución, “mosaicos de cultura familiar”.

Con respecto a la evolución de la cultura familiar entre padres e hijos, ésta se suele caracterizar por choques teóricos fuertes, sobre todo cuando los hijos son jóvenes. Justo en una época en la que se están conformando las personalidades de la generación joven, en esos momentos es importante que los predecesores actúen con sensatez centrándose en la defensa de aquellos valores que darán solidez futura. En todo lo demás, más secundario y temporal, exhibir una actitud más transigente y de compromiso mutuo suele ser muy eficaz. En estas edades jóvenes suele haber, por efecto de las mismas, cierta rigidez en las posturas y lecturas críticas del pasado familiar. Todo ello es producto de procesos de maduración de la personalidad, y por tanto son situaciones temporales. En cualquier caso, la importancia de gestionar bien la comunicación radica en que, si ésta no se sabe procurar convenientemente, puede suponer la huida de familiares de la empresa o posicionamientos de carácter muy fuertes, origen más tarde de conflictos intrafamiliares.

Por su parte, las culturas familiares que aportan los familiares políticos al mosaico cultural suelen tener de novedoso (y chocante), para los familiares consanguíneos más identificados con una cultura familiar de origen común, su diferencia perceptiva. Los familiares políticos aportan a la cultura familiar valores propios a partir de los cuales conceptualizan la realidad familiar primigenia y sus prin-



cipales eventos evolutivos. Sin embargo, no hay que olvidar que cuando dicha situación perceptiva se junta con fuertes choques de intereses o de carácter, pueden crear conflictos serios entre miembros familiares y políticos.

Gráficamente, la percepción que aporta el mosaico cultural familiar podríamos asemejarla a la imagen generada por un espejo roto: cada cultura familiar existente dentro de cada rama empresarial tiene “su percepción” de la familia originaria. Por tanto, la gestión intercultural es de suma importancia para la familia, pues dependiendo de cómo se gestione dicho “mosaico cultural”, el resultado final puede ser enriquecedor o fragmentador para la familia en su conjunto. No hay que olvidar que las culturas familiares añadidas por los familiares políticos intervienen en la educación de las generaciones jóvenes y, por tanto, las culturas intergeneracionales y las culturas traídas por los familiares políticos se retroalimentan actuando como un todo. Es por ello que la gestión de la cultura familiar se convierte en condición imprescindible para garantizar la sucesión, y por lo tanto su continuidad como tal familia empresarial.

Por tanto, podemos deducir de todo lo anterior, la comunicación intrafamiliar, la implicación empresarial y la propia evolución del mosaico de culturas familiares son variables imprescindibles a la hora de gestionar la transición generacional. No tener en cuenta dichas variables, y encuadrar la sucesión fuera de la previa o paralela transición generacional, es como saber manejar perfectamente un barco sin conocer el azaroso mar en el cual tiene que navegar.

No olvidemos que sucesión y gerencia no son sinónimos. La función de gerencia es operativa en el ámbito de la empresa, en tanto que la función de sucesión es de liderazgo en el ámbito de la fa-

milia. El sucesor ha de estar preparado para ser líder de su familia y para hacer que su empresa sea competitiva en el mercado. Para conseguir tales objetivos, el sucesor, más que ser experto en operaciones de la empresa (alto conocimiento de sus áreas funcionales), ha de ser profundo conocedor de las relaciones familiares y un hábil estratega en los negocios en los que compita la empresa.

En otras palabras, la continuidad de toda empresa familiar tiene sus bases en la competitividad de la misma y en la cohesión de la familia. Ambas son las principales funciones de toda sucesión, y de ello, la máxima responsabilidad la tiene el sucesor.

Todo sucesor tiene como una de sus principales misiones entender y mantener unida a la familia empresaria. Eso es más fácil decirlo que hacerlo, pues las relaciones familiares están basadas en:

- afectos
- valores
- intereses
- y derechos en constante evolución.

Las cuatro variables están presentes a lo largo de toda la historia de las empresas familiares. Lo que sucede es que, en la medida que van pasando las generaciones, dichas variables están más claramente diferenciadas y así, también en cada generación, afloran con mayor claridad los niveles de fortaleza o debilidad existente en cada una de ellas.

Por ejemplo, durante la generación fundadora, afectos, valores, intereses y derechos suelen estar fuertemente amalgamados en la familia consanguínea, siendo difícilmente separables los unos de los

otros; sin embargo, a partir de la primera generación y en adelante, dichas variables son más fácilmente separables, y por lo tanto, identificables en las familias empresarias su fortaleza o debilidad. De ello es importantísimo que sea consciente todo sucesor y, en relación a eso, actuar convenientemente ante su misión de mantener la cohesión familiar.

Psicológicamente hablando, las familias se comportan internamente como microsociedades, con sus afectos, valores, intereses y derechos. En tanto en cuanto hay homogeneidad básica, los conflictos no afloran o son fácilmente solucionables, pero, con el paso del tiempo, la incorporación de los familiares políticos y la llegada de las nuevas generaciones se va haciendo más compleja, dando lugar a un rompimiento de la homogeneidad originaria.

En ese momento es importante que el sucesor se percate en cuál de las cuatro variables (afectos, valores, intereses y derechos) la familia está más débil en sus interacciones internas. Por ejemplo, las familias empresarias no suelen ser pobres en afectividad, más bien todo lo contrario; pero no siempre dicha afectividad es expresada adecuadamente entre padres e hijos, hermanos, primos, etc. Del mismo modo, con la incorporación de los familiares políticos pueden entrar en confrontación sus valores con los originarios de la familia empresarial. En otros casos, en algunas familias empresarias, con el paso de los años se pone en evidencia una pérdida en su saber aglutinar en proyectos comunes sus intereses individuales o de ramas familiares. Incluso hay familias en las que, existiendo una alta coincidencia en las variables anteriores, resulta que la base de sus conflictos está en la dificultad existente para acordar entre ellos normas internas de funcionamiento y respeto recíproco a los derechos y deberes por ellos y para ellos mismos establecidos.

Sea la variable que sea de las cuatro citadas, ante la que se muestren más débiles, el sucesor ha de actuar con diligencia, prudencia y eficacia política para reencauzar la situación hacia posiciones de encuentro y reforzamiento de la cohesión familiar. Él es el responsable máximo de que ello sea posible, y no será viable si, antes, no se ha preparado tanto teórica como experiencialmente.

Todo sucesor debe ser consciente de que para entender con cierta profundidad las relaciones humanas basadas en afectos, valores, intereses y derechos ha de tener una cultura básica, pero suficiente, en psicología de las relaciones familiares, en habilidades negociadoras para conseguir acuerdos útiles para todos en su constante papel de mediador, así como también precisa formación en derecho de familia. Sin una formación adecuada en estos campos es difícil sentirse preparado para llevar a cabo una eficiente política familiar. Esto conviene no olvidarlo.

Ahora bien, las bases teóricas no bastan para llevar a cabo una eficaz política familiar; se necesitan, sobre todo, experiencias relacionales intrafamiliares con suficiente frecuencia y diversidad con sus distintos miembros, ramas y generaciones. La acción política lleva implícita la permanente búsqueda y consolidación, por parte de todo sucesor, de un liderazgo familiar. Ello implica la búsqueda de relaciones directas con todos los miembros familiares; “fajarse” en situaciones de normales diferencias y conflictos, y hacerse respetar; conocer las diferencias de cultura familiar aportadas por los familiares políticos en cada una de sus ramas; la emergencia de intereses en cada rama familiar y sus posibles acoplamientos en proyectos conjuntos, etc. Sin esa cercanía humana, sin ese conocimiento directo de la realidad familiar, no es posible que el sucesor construya su propio liderazgo y una

política generadora de confianza ante las distintas e inevitables diferencias familiares.

Hay que recordar que las familias desean verse representadas por personas que, además de identificarse con sus valores esenciales, les sienten cercanos, conocedores de sus vidas, y han demostrado ser hábiles negociadores ante las inevitables diferencias existentes entre sus distintas ramas. El liderazgo no es algo que se otorga por herencia; es algo que se tiene por carácter, se educa, se construye en las interrelaciones humanas y, sobre todo, se forja ante las adversidades y conflictos familiares.

Cuando en las familias empresarias hablan de política familiar, hablan de todo ello; sea para bien o para mal, las conclusiones que sacan refieren a la capacidad que el sucesor tiene para, con sus interacciones familiares, gestionar, como un todo, afectos, valores, intereses y derechos. Y políticamente hablando, del resultado de todo ello depende en gran medida la continuidad, o no, de dicha empresa familiar.

Todo sucesor, además de tener como misión a lo largo de su generación mantener la cohesión familiar, también tiene en paralelo como tarea, mantener a la empresa competitiva en los mercados en que esté inmersa.

Para un sucesor no es suficiente con el “bien hacer” de su empresa, si con ello dicha empresa no es más hábil en el mercado. Para el sucesor su misión, como líder del negocio familiar, es hacer que a lo largo de su generación de pertenencia la empresa sea más competitiva de lo que era anteriormente. Todos sabemos que las empresas que sobreviven (sean o no familiares), lo consiguen por ser líderes en algo,

no simplemente por “hacer las cosas bien”. Para hacer las cosas bien se necesita “mentalidad técnica”; para hacer a una empresa competitiva se requiere “mentalidad de negocio”. Si el sucesor sólo demuestra habilidades técnicas y de gestión de empresa, a lo sumo mantendrá lo recibido; sin embargo, si tiene habilidades de negocio, hará que la empresa crezca en liderazgo y competitividad en el mercado.

Todo buen empresario sabe que en la empresa todo son gastos, el negocio está fuera; es ahí donde hay que ser líder, es ahí donde el sucesor ha de forjar y demostrar su valía, no en gestionar la empresa, sino en hacerla competitiva y líder en los mercados en los que compite. Si el sucesor no es consciente de ello, mejor que no acepte la responsabilidad de serlo. En el mercado se pueden encontrar buenos gerentes, pero una empresa familiar sin una mentalidad emprendedora por parte del sucesor tiene un futuro incierto (más bien creo que no tiene futuro). Conozco casos de empresas familiares que, en segunda generación, se encuentran con hijos técnicamente muy bien preparados pero sin “la mentalidad de negocio” del empresario fundador. Lo máximo que han podido conseguir los hijos de esos fundadores es mantener lo heredado y, generalmente, al final de la segunda generación dicha empresa tiene que ser vendida. ¿Se darán cuenta alguna vez las familias empresarias que esta es una de las grandes causas de la alta mortandad de empresas familiares en segunda generación?

Ahora bien, hechas las reflexiones anteriores, la cuestión es cómo se prepara a un sucesor para llevar eficazmente a cabo su función estratégica.

La mayor parte de las pequeñas y medianas empresas familiares comenzaron su andadura a partir de personas verdaderamente

emprendedoras. De no ser así, no habrían creado empresas de la nada. Al principio en sus personas concentraban todas las funciones: ellos eran los propietarios, los gerentes, los profesionales y, en la medida en que los hijos iban creciendo, ellos eran el referente de liderazgo más importante para la familia empresaria. Más tarde y en el proceso de crecimiento de su proyecto empresarial, como dirían los marineros, “fueron soldando lastre” en personas de confianza al tiempo que ellos se centraban en lo esencial.

Y en esa etapa de la empresa familiar ¿qué es lo esencial para un fundador?: centrarse en la familia, en el negocio y en el patrimonio familiar. Este es el triángulo de funciones indelegables. Funciones que, en las empresas familiares exitosas, he visto siempre cómo los fundadores, llegando determinado momento, han centrado en ellas todas sus atenciones. Por tanto, las mismas funciones se han de tener claras con los sucesores.

Todo sucesor de una empresa familiar por supuesto que ha de conocer su empresa y estar al tanto de sus principales procesos operativos, pero debe prepararse fundamentalmente en gestionar el patrimonio familiar y en conocer a fondo la dinámica o sectores en los que opera su empresa.

Para estos dos saberes es importante que el sucesor tenga una buena preparación económico-financiera, en derecho mercantil, en el funcionamiento de los órganos de gobierno que le son propios (Consejo de Administración y junta de accionistas) y en habilidades negociadoras. Ello, en definitiva, es en esencia el trabajo de los consejeros, y en ello han de centrar la máxima preparación y experiencia los sucesores. Todo sucesor está llamado a ser el futuro presidente del Consejo de Administración y por tanto el máximo responsable de

mantener rentable el patrimonio y, en alguna variable, mantener líder a la empresa en los negocios y sectores en los que está inserta.

Para ello, es importante que el predecesor incorpore en el Consejo de Administración y junta de accionistas al futuro sucesor (aunque sólo sea con voz). El sucesor ha de sensibilizarse, lo antes posible, con las claves del negocio, el conocimiento del sector, los límites de riesgo, los objetivos de rentabilidad, etc. Si paralelamente a ello el sucesor ha tenido responsabilidades de gerencia o dirección, mucho mejor; pero si las circunstancias no lo han permitido, ha de priorizar la preparación y experiencia en las funciones de consejero. Dichas funciones son indelegables y, por tanto, son las principales responsabilidades de todo sucesor.

### **La superación de los problemas ligados a la sucesión**

La sucesión es uno de los procesos más relevantes, y a la vez más críticos, que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad. Está lleno de interrogantes que hacen que provoque mucha ansiedad, especialmente cuando la empresa debe acometer la sucesión entre la primera y la segunda generación. En particular, se han señalado varios problemas que suelen amenazar el éxito del proceso de sucesión: las resistencias a retirarse y a planificar la sucesión por parte del líder, la inadecuada gestión de la sucesión, la ausencia de normas o principios sucesorios, las rivalidades entre familiares, accionistas o directivos (especialmente entre padre e hijos, entre hermanos y sobrinos), la selección y/o preparación inadecuada de los sucesores, la falta de colaboración de la familia, la selección de un momento inoportuno o el establecimiento de criterios inadecuados.

El éxito del proceso de sucesión depende de que existan una serie de circunstancias que sean favorables y de una planificación



anticipativa que permita hacer frente a las que son menos favorables. La sucesión requiere hacerse con tiempo suficiente para asegurar su éxito, y especialmente para hacer frente a las dificultades que siempre aparecen a lo largo del proceso de transferencia de la autoridad; por estas razones la planificación de la sucesión se debe iniciar cuanto antes. Lea ha señalado que planificar con anticipación el traspaso del bastón de mando es un factor de éxito, y sugiere hacerlo como mínimo diez años antes.

La planificación se inicia, en muchas ocasiones, desde el momento en que una persona crea una empresa o se incorpora a la empresa familiar, y le ilusiona pensar que algún día un familiar suyo continuará en su lugar. Por ello se defiende la necesidad de hacer una gestión estratégica del proceso de sucesión. Esto implica:

- establecer los criterios o principios generales que deben guiar el proceso sucesorio;
- analizar el contexto sucesorio de la empresa familiar (familia, propiedad, negocio, gestión) con el objeto de anticipar los aspectos que pueden dificultar el éxito del proceso sucesorio, así como establecer aquellas estrategias más adecuadas para hacer frente a estos problemas;
- determinar las estrategias más relevantes en cada una de las etapas del proceso sucesorio;
- concretar todos los aspectos anteriores en el plan de sucesión y en el protocolo familiar;
- gestionar el proceso de sucesión y controlar el cumplimiento del plan (esta función debe ser asumida por los órganos de gobierno de la empresa familiar y, en especial, por el consejo familiar y el Consejo de Administración).

En primer lugar, es necesario establecer unos principios generales que deben guiar el proceso sucesorio. Dentro de estos principios generales es conveniente definir especialmente si son los criterios empresariales o los familiares los que deben predominar al decidir la incorporación de familiares a la empresa. Para establecer estos principios se pueden considerar los siguientes aspectos:

- ¿quién se puede incorporar como sucesor: sólo familiares, sólo profesionales no familiares, los que sean más competentes, sólo uno por rama familiar, sólo los primogénitos, preferentemente hombres o mujeres?
- ¿Qué condiciones se deben cumplir para incorporarse: que tengan una específica formación, que tengan una determinada experiencia en gestión, que demuestren o hayan demostrado interés en incorporarse, que algún órgano interno y/o consultor externo den su conformidad?
- ¿Cuándo puede incorporarse: cuando haya un puesto vacante, a partir de una edad concreta?
- ¿Cuándo puede realizarse la promoción a un cargo de mayor responsabilidad?
- ¿Cuándo debe producirse la retirada del predecesor y el traspaso del bastón de mando: a partir de una determinada edad del predecesor?
- ¿Cuándo debe iniciarse la transmisión de las acciones?

A partir del diagnóstico de las fuerzas favorables y desfavorables hay que establecer aquellas estrategias que favorezcan el éxito del proceso sucesorio. Esto debe evitar la emergencia de los conflictos accionariales y familiares, así como transformar progresivamente la organización para favorecer la incorporación de profesionales del estilo de los sucesores.

La sucesión será más fácil si el líder tiene predisposición a delegar, desprenderse, ser generoso, dejar autonomía y no inmiscuirse, así como establecer relaciones de confianza con su familia y/o con sus colaboradores.

En cuanto a la retirada del líder y a la planificación de su sucesión, es necesario señalar que si él controla la mayoría de la propiedad y no se quiere retirar, es muy difícil convencerle de lo contrario. Sin embargo, en la última década se ha ido creando una creciente concientización a través de libros, seminarios, asociaciones, conferencias y artículos sobre la necesidad de asumir la sucesión y su planificación.

En particular, en los casos de los líderes que tengan un perfil más carismático, el caso de los que tienen un estilo de monarca o de general, se recomienda que contacten con otros exlíderes para compartir su problemática, tengan actividades que les permitan mantener su *status* (como la pertenencia a consejos de administración externos), hagan de mentores de los nuevos líderes y empiecen nuevas actividades. Para evitar una vuelta atrás, también debe profesionalizarse la gestión del traspaso.

El líder debe aceptar la llegada del fin de una etapa y la necesidad de hacer frente a la renovación de la misión de su propia vida, asumiendo la disminución de su poder físico, intelectual y social, y la necesaria reestructuración de su identidad. Para ello debe favorecer su progresivo alejamiento de la empresa, ocupar el tiempo libre con nuevas aficiones, renovar la relación con su cónyuge, arreglar los aspectos económicos de su jubilación y ordenar todos los asuntos patrimoniales, así como asumir el compromiso de facilitar su sucesión tanto en la dirección como en la propiedad.

Dada la elevada probabilidad de conflictividad que puede haber entre padre e hijo cuando el hijo tiene alrededor de 20-25 años y el padre está entre los 40 y 50, es necesario que el hijo asuma varias cosas. En primer lugar tiene que trabajar duro, aún más que los no familiares, para lograr credibilidad y, para ello, debe involucrarse totalmente en la empresa, tanto personal como profesionalmente. En segundo lugar, debe controlar su deseo de realizar cambios radicales hasta tener la necesaria credibilidad para poder hacerlo y no provocar tensiones con sus familiares y las personas de la empresa. En tercer lugar, debe centrarse en la consecución de resultados para aumentar su imagen de eficacia y dejar de ser “el hijo o el primo del dueño”. Igualmente, debe intentar responder con soluciones innovadoras a situaciones críticas o conflictivas aportando ideas, esfuerzo y trabajo, de forma que permitan mejoras significativas.

Entre los 28-35 años es el momento en que los sucesores pueden empezar a asumir funciones más directivas, y por ello es importante responsabilizarlos de alguna de las áreas de negocio más innovadoras y de futuro.

Normalmente la literatura sobre la sucesión hace referencias al líder, pero pocas veces al sucesor que ha de asumir el liderazgo; para lo cual debe superar la inseguridad y perder el miedo al fracaso, a no ser como su padre esperaba o a ser mejor que él. Seguramente deberá aguantar muchas interferencias del padre y de sus familiares desde el Consejo de Administración o desde la familia. Si los hijos se han desarrollado en un clima muy protegido, poco exigente, si están acostumbrados a que se les haya dado todo hecho y a tener pocas dificultades, seguramente su competencia personal será bastante limitada y tendrán dificultades para superar las trabas con las que se encuentren.

Las historias de las empresas familiares son generalmente historias de ilusión y entusiasmo, pero también de sacrificio y perseverancia no sólo del fundador (o fundadora, aunque en la mayoría de los casos han sido hombres), sino también de sus cónyuges, hijos y otros familiares de las siguientes generaciones. Sin embargo, como empresa y, al igual que las empresas no familiares con las que compete, la empresa familiar está obligada a generar rentabilidad a través de la innovación en sus productos y procesos, la competitividad de sus precios y la calidad de su servicio a los clientes. Para ello no sólo es importante el compromiso y la predisposición de las personas que trabajan en la empresa, sean familiares o no, sino también su competencia y profesionalidad.

Tal como se ha ido señalando, este es el gran reto de la empresa familiar: combinar las exigencias del mercado, que generalmente deben ser las prioritarias, con las de la familia, que deben complementar y matizar a las más frías e impersonales del mercado. Esta prioridad, la de los temas de empresa sobre los aspectos familiares, no es una consecuencia más de la restricción en la que operan las empresas, sino de la necesidad de ser rentables para asegurar su continuidad.

En primer lugar, para que la empresa funcione bien hay que delimitar y/o separar explícitamente los temas que se refieren tanto a la familia como a la empresa. Esta separación se realiza definiendo claramente las reglas del juego (o protocolo o estatuto familiar) que hacen explícitas las interacciones entre uno y otro ámbitos.

La empresa familiar es, antes que nada, una empresa. Igualmente la familia empresaria es, antes que otra cosa, una familia. La familia debe estar basada en el amor, la armonía y el desarrollo personal de

sus miembros. Pero el buen funcionamiento de la empresa familiar está ligado a la familia propietaria: a sus valores, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, pautas de comunicación interpersonal. Dado que el solapamiento entre la familia y la empresa dificulta el logro de estos objetivos, ya de por sí difíciles, es necesario que la familia empresaria promueva la armonía y la comunicación y reduzca el riesgo y la gravedad de los problemas que se puedan producir entre la familia y la empresa familiar.

Además, la creación de un consejo familiar y la elaboración de un protocolo familiar permiten clarificar las relaciones entre familia y empresa y contribuyen a prevenir o, en todo caso, a facilitar el tratamiento de las tensiones que se pueden producir entre dichos ámbitos. Para que la familia y la empresa funcionen es necesario separar claramente los límites entre ambas, así como establecer normas sobre cómo resolver tanto las interacciones como los conflictos que se pueden producir entre ambas.

El protocolo (o estatuto familiar o reglas de juego de la familia) define explícitamente estas situaciones y/o prevé qué instrumentos existirán para manejar su tratamiento. El consejo familiar, como principal órgano de la familia empresaria, será responsable tanto del establecimiento y adaptaciones del protocolo como de consolidar las relaciones familiares y el papel de la familia dentro de la empresa. Igualmente, asumirá la función de regular las tensiones que puedan surgir en la interacción entre los ámbitos de la familia y de la empresa.

Como criterio fundamental debe establecerse que la familia ha de estar al servicio de la empresa, y no al revés. Por ejemplo, el pago de los dividendos o la retribución a familiares que trabajan

en la empresa debe hacerse en función de los beneficios obtenidos y no de las necesidades. En especial, el establecimiento de un protocolo familiar clarifica los aspectos más críticos de la política de Recursos Humanos (criterios de selección y contratación, diseño de puestos de trabajo, remuneración, promoción y plan de carrera) con los miembros de la familia y con los profesionales externos.

En segundo lugar, los problemas de la empresa familiar son pre-visibles y comunes. Por esta razón es conveniente conocer tanto los modelos teóricos existentes como las experiencias prácticas de éxito y fracaso de las empresas familiares. A pesar de todo, cada empresa y cada familia son diferentes, y por ello cada situación requiere una solución específica hecha a su medida.

Cada empresa familiar y cada familia empresaria son distintas de las otras familias y/o empresas. Por ello cada caso requiere un tratamiento diverso, una forma de abordar la situación que es específica para este caso. Aunque se pueden señalar una serie de principios generales para el buen gobierno y la continuidad de una empresa familiar, no hay soluciones mágicas extensibles a todas las empresas de este tipo.

Los cambios en el entorno y la llegada de una nueva generación de familiares y de directivos a las empresas familiares han ayudado a potenciar la impresionante transformación que está viviendo la empresa familiar en la última década. De esta manera, tras décadas de predominio de la esfera familiar sobre las decisiones empresariales, en estos momentos hay un nuevo contexto social, competitivo y familiar que promueve todo lo contrario, es decir, que las decisiones empresariales primen sobre los criterios familiares, siempre y cuando se respeten la misión y los valores familiares en la empresa.

Pero estas estrategias no se pueden llevar a cabo si no se cuenta con la organización y las personas para realizarlas. Esto implica apostar fuerte por una organización que permita asegurar una gestión excelente a través de:

- una mayor profesionalización de su personal, facilitando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva (p. e.: planificación estratégica, planes de *marketing*, gestión financiera, recursos humanos, control de gestión, plan de calidad);
- una mayor formalización de los sistemas de dirección y de los procesos operativos;
- una progresiva descentralización en los profesionales, sean familiares o no de la empresa;
- un elevado énfasis en el desarrollo personal, la motivación y la identificación de las personas que forman parte de la empresa.

Además, deben introducirse mecanismos que permitan institucionalizar la renovación estratégica constante, y el cambio organizativo y la mejora continua permanentes.

La continuidad de la empresa familiar depende de la planificación anticipada de la sucesión en la propiedad, en el gobierno de la empresa y en su gestión para asegurar la continuidad de la familia en el negocio. La aceptación de la llegada del retiro y la anticipación de la sucesión permiten hacer frente a todas las dificultades que suelen surgir en el proceso de incorporación de familiares, y especialmente en el momento del traspaso del bastón de mando.



## **Qué empresas sobreviven a la sucesión**

¿Qué distingue a las treinta empresas que logran la transición, de las setenta que se retiran junto con sus fundadores? ¿Cuáles son los factores que influyen sobre la probabilidad de lograr una sucesión exitosa? El profesor David Ambrose, de la Universidad de Nebraska en Omaha, ha identificado varias características claves de aquellas empresas que sobreviven a la sucesión.

Las empresas supervivientes son percibidas por los familiares como rentables, sanas, sólidamente instaladas en su campo específico y en la comunidad. Además, y ello es igualmente importante, la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio (y hasta divertido) y que esa actividad absorbente constituye una realización psicológica y emocional, no sólo una manera de ganar dinero.

Estas compañías son, casi siempre, un asunto de familia desde los comienzos. Lo ideal es que algunos parientes estén empleados. Por otra parte, la familia se mantiene por lo menos informada acerca de la marcha de los negocios y brinda el aliento y el apoyo moral necesarios en las vicisitudes de todo emprendimiento. En una palabra, la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural en la vida hogareña.

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas. Este entrenamiento puede incluir estudios formales de *management*, seminarios especializados, trabajo en otra firma o aprendizaje en la empresa familiar misma antes de asumir autoridad y responsabilidades. Las probabilidades de evitar la inestabilidad interna durante el traspaso son mayores cuando los

familiares que ingresan tienen oportunidad de ganarse el lugar que ocuparán, en vez de recibirlo todo “en bandeja de plata”.

La característica más crucial de las empresas que sobreviven es un liderazgo flexible y progresista. En tal caso, el dueño acepta los cambios que beneficiarán a la compañía. Las probabilidades de supervivencia aumentan drásticamente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación, a largo plazo, como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente en la transferencia, de un modo humano pero también comercial.

### **Por qué la sucesión llega a buen puerto o naufraga**

Las mayores amenazas a la continuidad de una empresa familiar no son los impuestos, las reglamentaciones o la mecánica de transferencia de las acciones. Las mayores amenazas son la índole de las relaciones familiares (entre hermanos, cónyuges o generacionales) y la personalidad del fundador o director de la compañía.

### **Capacidades esenciales**

Las “familias domésticas” se identifican por sus valores y, si son positivos y los utilizan bien, aseguran la afectividad en sus relaciones. Las “familias empresarias”, además, imponen en sus relaciones internas que éstas tengan la formalidad y profesionalidad adecuadas. Es decir, son conscientes que la espontaneidad e informalidad de las “relaciones domésticas” son insuficientes para garantizar, como tal “familia empresaria”, su continuidad intergeneracional.

La capacidad emprendedora es comprensible: sin la existencia de ella en los fundadores no hay empresa posible. Alguien tiene que empujar, tener iniciativa, asumir riesgos, liderar los proyectos y

responsabilizarse de que se lleven a término. En otras palabras, toda empresa es consecuencia de una previa capacidad emprendedora.

Ahora bien, la capacidad emprendedora no termina con la creación de una empresa; se demuestra, sobre todo, por la sana ambición de sus protagonistas en hacerse un hueco en el mercado, en lograr que su empresa tenga un cierto liderazgo en el negocio o sector en el que está insertada. En la empresa se hacen cosas (productos o servicios), pero es en el mercado, en el negocio en el que estamos inmersos, en donde generamos resultados (positivos o negativos). Cuando hablamos de capacidad emprendedora conviene no olvidar ambos factores: empresa y negocio.

En la empresa se hacen operaciones y se gestionan recursos (humanos, financieros, de producción, etc.); en tanto que en el negocio captamos oportunidades, nos diferenciamos de la competencia, negociamos acuerdos, lideramos en alguna variable que mejora nuestros resultados finales con respecto a otras empresas del sector. Los buenos fundadores tienen muy claros ambos conceptos, y mi experiencia con ellos demuestra que pasado el primer período, en el que hay que hacer funcionar la empresa como máquina productiva, donde más concentran dichos fundadores sus esfuerzos es puertas afuera de la misma, es decir, en el negocio. Permanentemente están “olfateando” oportunidades, contrastando con proveedores, presentando ofertas a clientes, negociando con los bancos, procurando anticiparse a la competencia, etc.

Respecto a ello, es bueno preguntarse si la familia, por ejemplo, conoce el sector y el negocio en el que está inmersa, si se conoce a sus principales competidores, si se anticipa a las tendencias de los mercados en los que está presente, etc. Es decir, si queremos que la

empresa tenga futuro, es vital que en esa familia empresaria exista la capacidad de hacer negocio, sobre todo por parte de sus familiares dirigentes. Este famoso principio de *management* dice mucho al respecto: “en la empresa todo son gastos, los beneficios están fuera”.

Por tanto, la capacidad emprendedora de una familia empresaria se demuestra por su habilidad para “hacer empresa” (crear sistemas de producción eficaces) y por su habilidad para “hacer negocio” (captación de oportunidades). En las empresas familiares que demuestran ser emprendedoras, sus organizaciones internas y sus sistemas de producción suelen ser ágiles y rigurosos. Las personas que trabajan en ellas son especialistas en su tarea o función, con el fin de que las operaciones se hagan bien y ahoren costos. Todo ello permite a sus directivos familiares delegar en dichas personas y centrarse en el negocio, pues es en éste en donde sus dirigentes familiares se juegan el éxito o el fracaso de su empresa familiar.

La capacidad de cohesión interna es también lógico que ocupe el siguiente lugar en su proceso de desarrollo. Si, como decíamos anteriormente, no existe empresa sin la presencia de personas con capacidad emprendedora, también es lógico pensar que no existe empresa familiar si sus fundadores no tienen en paralelo en su familia la suficiente capacidad para cohesionarla internamente. De todos es conocida la cantidad de empresas familiares que han desaparecido con la muerte o jubilación de sus fundadores. Ello, aunque no se dice, es una de las causas de la no escasa mortandad de empresas familiares en primera generación. Los fundadores no fueron capaces de cohesionar a la familia alrededor de su proyecto de empresa.

La mayor parte de las empresas familiares de primera y segunda generación existentes en la actualidad, fueron primero únicamente empresas, la familia vino más tarde. Las empresas se crearon por la iniciativa de sus fundadores, sin pensar más lejos, o simplemente “porque había que vivir de algo”. Que, en paralelo a la consolidación del proyecto empresarial y al crecimiento de la familia, llegaría un momento en que habría de pensarse en una posible continuidad de la misma a través de la siguiente generación, cierto; pero, para ello, generalmente había que esperar algunos años. Primero hay que consolidar el negocio, y después ya se irá viendo la evolución de la familia.

Si la familia se bloquea, siendo como es eslabón que engarza todos los ámbitos, su proyecto futuro como tal empresa familiar se debilita. Cuando el ámbito familiar falla es indicio de que la capacidad de cohesión interna es muy frágil, y por lo tanto dicha capacidad está muy poco desarrollada en esa familia empresaria.

¿Qué es lo que hace cohesionar a una familia?, ¿cómo se desarrolla esta capacidad en las familias empresarias? Dos aspectos cruciales son generadores de la cohesión interna: la creación de una identidad común y el desarrollo de unos valores compartidos.

La identidad familiar parte de un origen común, pero su proyección futura sólo está garantizada por la generación, asunción y mantenimiento de unos valores compartidos. Nos gusta estar al lado de y hacer cosas junto con aquellos que tienen una misma o muy parecida visión del mundo que nosotros.

No hemos de olvidar que las identidades originarias, si no se hace nada al respecto, se orientan en gran medida a su libre albedrío (es ley de la vida). Esa es la diferencia más importante entre

“una familia doméstica” (sus miembros tienen un origen común, pero pronto orientan sus identidades y sus vidas de manera muy individualizada) y una “familia empresaria” (sus miembros desarrollan identidades individuales, sin menoscabo de compartir en paralelo esa identidad común proyectada hacia un futuro compartido).

¿Qué tiempo le dedican los fundadores (o sucesores) en reuniones con sus hijos (o hermanos o primos) al análisis e intercambio de estos conceptos, al desarrollo de sus valores de identidad comunes o cómo estos se ven reflejados en sus cotidianas interacciones, etc.? Son algunas de las preguntas de fundamental interés para que todos tomen conciencia sobre la importancia de la cohesión familiar, identificarse con valores comunes y percibir en los proyectos futuros la materialización de los mismos.

En las empresas familiares cuyos fundadores y/o sucesores saben de la importancia de la cohesión, se detecta pronto cuando se habla con ellos que dicha cohesión no es sólo una actitud, es una actividad. Hay una agenda de trabajo con reuniones formales e informales; con objetivos claros de conocimiento recíproco y mejora de la comunicación; con propuestas concretas de acercamiento ante posturas o percepciones distintas en las diferentes ramas y culturas familiares, etc.

En definitiva, la capacidad de cohesión interna que una familia empresaria demuestra (al igual que sucede con la capacidad emprendedora), no es sólo algo que surge espontáneamente, sino que es algo que se desarrolla y se alimenta activamente en la cotidiana interacción familiar.

En tercer lugar, en toda familia empresaria es también esencial la capacidad de transmitir valor. En las empresas familiares la trans-

misión de valor se materializa fundamentalmente desde la doble perspectiva material y profesional.

Una empresa familiar que es transmitida por los fundadores exitosamente a la generación siguiente, no solamente transmite un bien (una propiedad), sino que transmite a dicha generación una herencia socio-laboral, capaz de continuar con el proyecto de empresa y familia como un todo a lo largo de la vida de sus descendientes. Demostrar esta capacidad es más complejo en las “familias empresarias” que en las “familias domésticas” (en las cuales se transmite sólo un patrimonio, que se fragmenta, y cada hijo con su parte hace el futuro). Sin embargo, es sabido que la capacidad de las familias empresarias para transmitir de manera eficaz un patrimonio colectivo y unos valores compartidos es una de las capacidades claves que permiten la continuidad intergeneracional de las empresas familiares.

Cuando hablamos de herencias, y nos referimos al patrimonio, como una transmisión de valor, por su tangibilidad y materialización, es fácilmente objetiva e incluso valorable. Pero en una empresa familiar, transmitir solamente la empresa como valor patrimonial a unos sucesores desunidos, desmotivados por la empresa y sin preparación para gestionarla, son variables todas ellas que garantizan su autodestrucción. Todos sabemos de la existencia de fundadores altamente emprendedores, pero que no supieron mantener a su familia unida y, llegado el momento, tampoco supieron transmitir exitosamente dicho patrimonio a la generación siguiente.

### **Reflexiones sobre la transmisión del patrimonio heredado y sucesión de la gestión y gobierno de la empresa**

El concepto de transmisión de valor de una familia empresaria va ligado a conseguir la continuidad de dicha empresa en manos de esa

familia. Los fundadores no desean ver fragmentado su patrimonio empresarial cuando pase a los hijos; desean ver a unos hijos capaces de gestionarlo adecuadamente y, si es posible, hacerlo crecer. Por lo tanto, lo que todo fundador y/o sucesor ha de preguntarse, llegado el momento de la transición generacional, es si será capaz de transmitir el patrimonio a una familia unida y “preparada para garantizar su continuidad” como empresa familiar. Esta es la clave cuando de capacidad de “transmisión de valor” hablamos en las familias empresarias.

¿Cómo transmitir y mantener el patrimonio empresarial unido? ¿Cómo mantener motivada, unida y preparada a una familia para gestionar eficazmente ese patrimonio heredado? Si bien es cierto que cada familia debe articular las respuestas adecuadas a su caso, es importante no perder de vista que con el patrimonio transmitimos un valor material y “con la sucesión, como tal, lo que transmitimos son habilidades para gestionar el patrimonio heredado”. Lo uno sin lo otro demuestra, por parte de los predecesores, una capacidad insuficiente de transmisión de valores. No es infrecuente el caso de empresas familiares en las cuales los fundadores dejan una empresa fuerte y saneada a unos hijos incapaces de hacerse cargo de ella por falta de preparación o de unión entre las distintas ramas familiares.

Hay que saber generar riqueza, pero también enseñar a las generaciones siguientes a producirla. Hay que saber transmitir empresas, pero también preparar a las generaciones futuras para dirigir las y hacerlas crecer como tales empresas familiares. Estos valores viajan al unísono (generar riqueza, transmitir patrimonio, y preparar a las generaciones siguientes para gestionarla colectivamente) si se quiere tener éxito en toda transmisión generacional.



Cierto, una familia empresaria con capacidad emprendedora, con experiencia de cohesión interna y con habilidad para transmitir valores, tanto materiales como profesionales a la siguiente generación, tiene importantes talentos para hacer empresa familiar; sin embargo, no son suficientes para que dicha empresa se mantenga en el tiempo. La empresa generada, convertida con el tiempo en un patrimonio a transmitir, es un indicio claro de la capacidad de las empresas familiares para crear riqueza, pero este hecho en sí mismo no garantiza su mantenimiento en la generación siguiente.

Las empresas y las familias, por definición, son entes evolutivos que están a merced de múltiples presiones (de la competencia, de las leyes, de los cambios y avatares familiares, etc.). No sería la primera vez que conocemos empresas que durante la generación fundadora demostraron sobradamente capacidades emprendedoras, de cohesión interna y habilidad también para transmitirla exitosamente a la siguiente generación, y durante la segunda generación las vimos desaparecer. Que los padres deseen dejar en los hijos una empresa y que éstos estén motivados y preparados para ello, es indicio claro de buenas intenciones, pero *per se* no se garantiza la continuidad. Ya lo dice el dicho popular: “los cementerios están llenos de buenas intenciones”.

Un ya maduro sucesor de segunda generación decía al respecto: “Ahora que estoy a punto de transmitir a mis hijos y sobrinos la responsabilidad que en su día recibí de mi padre, con la perspectiva que da lo acontecido en estos veinticinco años al frente de esta empresa familiar, puedo decir que lo que mi padre me dejó y yo recogí ilusionado, más que una empresa familiar, fue un montón de expectativas. El tiempo me ha ido diciendo cuan frágil es todo lo que recibí”.

¿Cuántas empresas familiares están viendo cercenada su unidad interna por conflictos entre familiares políticos y consanguíneos (divorcios, compraventa de acciones por sorpresa, falta de acuerdos protocolarios, etc.)? Cuando en una empresa familiar se habla de solidez jurídico-familiar, se alude a la capacidad que tiene para ser previsor y, en la medida de lo posible, para tomar las medidas razonables que puedan evitar una crisis o conflicto, ya sea familiar o empresarial.

En el momento de la transmisión generacional, como padres, dejar en manos de los hijos una empresa exitosa es un orgullo y, para los hijos, recoger dicha empresa muy probablemente es una ilusión; pero si nos quedamos ahí, “más que la transmisión de una empresa es una transmisión de expectativas”. Conviene no olvidarlo.

Debe haber reglas explícitas respecto a los derechos y deberes, y el compromiso fehaciente de ser respetuoso con las mismas. En las empresas familiares dichas reglas son acordadas a través de sus protocolos familiares.

Tal protocolo podría definirse como ese conjunto de normas que los miembros de una familia, pertenecientes a la empresa familiar, acuerdan entre ellos para abordar problemas, definir objetivos y gobernarse internamente entre sus distintas ramas.

Si bien es cierto que los protocolos familiares no son una garantía para la ausencia de conflictos (como no lo es ningún documento jurídico), también es cierto que las empresas familiares más longevas han tenido siempre normas claras de conducta que todos los familiares han procurado respetar. En cualquier caso, en mi experiencia como profesional he detectado siempre que las familias empresarias más realistas son, con respecto al resto, más conscientes de que en sus relaciones

(por las lógicas diferencias entre sus miembros) surgirán conflictos y esto, por tanto, se ha de ver como una inevitable variable a gestionar. Variable de gestión que, como otras, debe abordar toda empresa.

Es a partir de este posicionamiento psicosociológico de la complejidad familiar como surge el deseo de documentar los acuerdos intrafamiliares en todos aquellos apartados que serán fundamentales, tanto para la buena marcha de la empresa como de la familia. Y es también, a partir del mismo posicionamiento, que el protocolo se convierte en un instrumento fundamental para un desarrollo profesionalizado de la comunicación familiar.

Todo protocolo es único y específico para cada familia empresaria, ya que se ha de hacer en relación a su realidad presente y previsión de su situación futura. Esto es de suma importancia para su realización, pues el profesional que guía dicho desarrollo protocolario sólo hará posible dicha adaptación del protocolo a la realidad familiar empresaria. Y eso no se puede conseguir si el asesor no se ha ganado la confianza de los familiares que participen en la elaboración del protocolo familiar.

Conviene estar mentalizado para comprender y aceptar que, en el trabajo interno de la empresa, la presencia de la familia no es imprescindible. Desde el gerente hasta el último empleado de la empresa pueden encontrarse en el mercado laboral; en éste existe gente preparada para ello, incluso mejor que los miembros de la familia. En otras palabras, todas las tareas y funciones de la empresa son delegables (menos la de control).

Profesionalizarse como familia empresaria, sí; pero, ¿en qué hay que centrar dicha profesionalización? Pues en todo aquello que es

indelegable. Y una de las funciones que son indelegables es la que hace referencia al conocimiento y dirección del negocio (hacia dónde va el sector en el que estamos, quiénes son y cómo trabajan nuestros principales competidores, hacia dónde van el mercado y los consumidores, qué cambios se prevén en el portafolio de productos, en qué nos queremos diferenciar y ser líderes, etc.).

Otra de las funciones que es indelegable es la referida a la gestión del patrimonio empresarial (el reparto de las acciones y su funcionamiento interno, los criterios para el reparto de beneficios, la orientación de las inversiones y sus límites de riesgo, los compromisos jurídicos que garantizan la continuidad del patrimonio empresarial en manos de la familia empresaria, etc.).

Y, sin lugar a dudas, en una empresa familiar es indelegable la gestión del ámbito familiar (el cuidado de la intercomunicación, la medición ante intereses contrapuestos, el abordaje de conflictos entre ramas familiares, el aseguramiento del patrimonio familiar y su gestión ante posibles rupturas y divorcios intrafamiliares, etc.).

Cuando hablamos de profesionalización de la familia empresaria estamos hablando de priorizar dichos contenidos. A la empresa hay que conocerla y, si es posible, la mejor forma de hacerlo es pasando un tiempo dentro de ella realizando alguna tarea directiva. Pero eso ha de verse, en cierta medida, como una función temporal. Por supuesto que si cualquier familiar desea trabajar en la empresa como técnico, especialista, o responsable de alguna área concreta, que sea tratado como cualquier otro trabajador no familiar. Lo importante es que los socios familiares tengan claro cuáles son sus prioridades de profesionalización como miembros que son de la empresa familiar; y éstas no son otras que profesionalizarse en el

manejo del negocio, el patrimonio y la familia. Funciones que han de ser realizadas desde los órganos de gobierno de la empresa familiar y no desde la responsabilidad de un puesto de trabajo dentro de la compañía.

Ya dijimos que en toda empresa familiar hay cinco ámbitos fundamentales de gestión, los cuales deben ser tratados adecuadamente si se quiere tener éxito como empresa familiar: empresarial, de negocio, familiar, patrimonial y de sucesión. Teóricamente, este modelo no jerarquiza dichos ámbitos de gestión, ya que en sí mismo el conjunto es definido como un sistema de relaciones. Es decir, ninguno por separado tiene más valor que otro, pues ninguno por sí mismo definiría ni a una empresa familiar ni a una familia empresarial. También hablamos de las etapas por las que generalmente atraviesan las empresas: fundación, crecimiento, consolidación y liderazgo.

Desde la perspectiva que nos ocupa: la sucesión, ¿qué es prioritario (es decir, hacia dónde se deben orientar nuestros mejores esfuerzos)? Las familias empresarias suelen tener como valores esenciales: un liderazgo familiar fuerte, una clara apuesta por la continuidad como empresa familiar, una fuerte orientación al negocio, y demuestran una sana ambición emprendedora, la cual como familia desean transmitir a las generaciones siguientes.

En el presente caso, las empresas familiares que apuestan por el crecimiento tienden a dar una alta puntuación en los ámbitos patrimonial-negocio-sucesión y también familia. En estas empresas familiares hay una fuerte tendencia por hacer crecer el patrimonio, por aprovechar las oportunidades de negocio, y por cuidar, desde la cohesión familiar, la continuidad de dicha empresa a través de

eficaces planes de sucesión, pues en estas empresas ya hay mucho valor y, por tanto, la familia suele estar preparada para asegurar en todo ello una adecuada rentabilidad y transmisión intergeneracional.

Esta clase de empresas, donde el patrimonio familiar suele ser fuerte (bien porque ha sido heredado, bien como fruto de la venta de algunas de las empresas del grupo familiar) y en donde, en paralelo, las familias desarrollan una alta sensibilidad por las inversiones y la rentabilidad de las mismas (en oportunidades de negocio, en compra de acciones en otras empresas, en comercializar proyectos de inversión –por ejemplo: crear empresas para venderlas–), su énfasis más importante suelen ponerlo en el aprovechamiento de oportunidades de negocio, en la rentabilidad de sus inversiones y en el incremento de su patrimonio familiar.

Las empresas familiares que ponen en marcha esta estrategia de consolidación, tienen como objetivo máximo mantener el posicionamiento conseguido, arriesgar solamente lo imprescindible y, cuando de eso se trata, “zapatero a tus zapatos”, nada de aventuras de negocio.

No trabajamos para nosotros, trabajamos para los clientes. Y el cliente, en igualdad de condiciones, elige al que se relaciona con él e incluso se adelanta a sus expectativas o a la competencia. Olvidar el alto riesgo que tiene la falta de competitividad de nuestra empresa, en el negocio en que estamos, se acaba pagando caro.

A las familias con este perfil, hay que recordarles que la empresa no está sólo para hacer bien las cosas, sino para tener éxito en los mercados. Que la capacidad emprendedora, si se marcan límites de

riesgo razonables, se debe desarrollar mucho más. Y decirles también a estas familias empresarias que hay que estar más informados de lo que pasa en el sector y el negocio en los que están inmersos, para lo cual es esencial que su profesionalización se haga más como consejeros que como técnicos.

He visto, con razonable frecuencia, a empresas familiares que han pasado por una época de crecimiento importante y rápido (si bien es cierto que un tanto caótico), que les ha permitido posicionarse muy bien en el sector o negocio en el que están inmersas. Llegado un momento, la intuición les dice que deben prepararse, consolidar lo conseguido y darse tiempo para orientar más tarde dicho crecimiento. Son empresas que tienen claro que crecer por crecer no les llevará muy lejos, incluso puede ser la causa de importantes desastres en su futuro. Es decir, a partir de un determinado momento de su crecimiento, deciden que no quieren ser los más grandes, sino los mejores... en algo. En otras palabras, quieren ser en algún aspecto líderes en los mercados en los que están presentes.

Las empresas familiares que apuestan por el liderazgo, son empresas que tienen una clara tendencia a rentabilizar sus recursos al máximo; tienden a reinvertir los beneficios generados, tanto en la mejora de los sistemas de producción y en profesionalización de la empresa, como en oportunidades de negocio que surgen y captan en el sector y negocio en el que trabajan. Sus familias están comprometidas con dicho objetivo y demuestran una fuerte ambición por sobresalir en los negocios.

Las empresas familiares, a lo largo de su evolución, ponen en marcha estrategias que les permiten; a nivel externo, enfrentarse

competitivamente a sus retos de mercado, y a nivel interno, a sus crisis y desafíos como familias empresarias. Lo importante es que sean capaces de ver cuáles son las claves que lo hacen posible y, con respecto a ellas, evaluarse periódicamente en su doble objetivo de seguir como empresa siendo competitivos y como familia seguir unidos. Sabemos que ambas variables (competitividad externa y cohesión interna) son imprescindibles si se quiere garantizar su continuidad como empresas familiares.

Las “familias empresarias”, cuando hablan de estrategia, no sólo diseñan un futuro para la empresa; diseñan también la familia que a futuro quieren ser, y se preparan para ello. Olvidar esto último es suicida para las empresas familiares.

Dirigirse como “familia empresaria” implica ante todo una reflexión intelectual, en donde las respuestas y las cuestiones más importantes son compartidas también por las generaciones siguientes. El futuro no se impone, se desea. Y sin ese deseo, ninguna empresa familiar puede garantizarse a sí misma su propia continuidad.

### **Después de la segunda generación**

Si sólo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, ¿cuántas pasan intactas a manos de la tercera, es decir de los nietos del fundador? En Estados Unidos, las estadísticas muestran que menos del 15% de las compañías llegan a funcionar bien dirigidas por la tercera generación en la sucesión de los fundadores.

Para ser llevada a cabo con éxito, la sucesión de la propiedad y la dirección debe incluir planificación previa, buen manejo del traspaso de poder, control de la transición, y cesión plena del control por parte del dueño que se retira.



## **El análisis de la empresa**

Si bien el análisis de la empresa, desde el punto de vista de sus perspectivas de continuidad es complicado, también es valioso, porque ayuda a organizar una comprensión de la compañía en términos que pueden aplicarse a la planificación de la sucesión. Algunos aspectos del análisis pueden encomendarse a especialistas, pero otros deben ser cumplidos sólo por el empresario.

### **¿Qué hace funcionar bien esta empresa?**

El empresario fuertemente comprometido con la operación de su compañía, tendrá que tomar cierta distancia mentalmente para formarse una idea cabal de lo que hace funcionar a su empresa. Las respuestas más útiles no serán simples ni obvias, y tampoco se limitarán a lo que el jefe puede ver desde su escritorio. Es importante saber cómo trabaja la compañía por dentro y cómo se le ve desde afuera:

- ¿Cuáles son los problemas de la compañía?
- ¿Cuáles son los problemas básicos y cuáles los transitorios?
- ¿Cuánto avanzó esta empresa desde su fundación y qué factores favorecieron u obstaculizaron su crecimiento?
- ¿A dónde debería llegar la empresa en veinte años y qué tipo de dirección necesitaría para lograrlo?
- Analizar las necesidades de capacitación en *management*.

## **El análisis del empresario**

Los estudios que se han realizado en la empresa familiar desde el punto de vista psicológico y también sociológico, confirman que en la mayoría de los casos, el mayor mérito de una transferencia exitosa le corresponde al fundador, dueño, o cabeza de familia. Asimismo, al escudriñar el proceso de la sucesión se descubre que en el

centro del problema está el dueño. Por lo tanto, un análisis completo de la sucesión debe incluir un examen cuidadoso de la disposición del empresario –en su rol de director y líder familiar– para ceder el poder y transferir la empresa.

### **Selección y utilización de la ayuda exterior**

En muchos aspectos, los expertos ajenos a la firma tienen en la sucesión un trabajo ideal. Durante un corto período de tiempo, tienen una participación limitada, en un aspecto restringido de la vida de una empresa y pueden darse el lujo de hacer recomendaciones, sin permanecer para hacerlas cumplir. Y, por lo general, se les paga aunque finalmente sus ideas no tengan éxito.

Desde luego esa descripción es en cierto modo ideal. Los consultores y especialistas externos están acostumbrados a desempeñar un papel importante en muchos casos: cuando revisan procedimientos, formulan nuevas normas, establecen sistemas, introducen nuevas tecnologías y técnicas, y ayudan a analizar y resolver problemas importantes. Los consultores aportan un conocimiento especializado que una empresa no posee o no puede permitirse constantemente. En el mejor de los casos, los consultores llegan a la firma, abordan el problema específico que se les ha confiado, proporcionan una serie de recomendaciones o generan un producto, y desaparecen de las nóminas de pagos y de la vida de la empresa.

Del mismo modo los consultores externos pueden desempeñar papeles importantes en diversos momentos del proceso de planificación de la continuidad de la empresa familiar. Pero su valor depende de que se les elija y se les utilice correctamente. Estos expertos no ayudarán a planificar e implementar la sucesión diciéndoles al empresario y su familia lo que deben hacer, sino cómo hacerlo

con eficacia. A medida que se toman las decisiones preliminares es posible convocar abogados, contadores, asesores en administración de empresas y hasta amigos experimentados, para que aporten ideas, interpreten las implicaciones legales y financieras de las diversas opciones posibles o contribuyan a implementar el plan de sucesión. El momento ideal para buscar esta ayuda es la etapa en que las conclusiones extraídas del análisis empiezan a tomar forma y se esboza un plan.

### **Los colegas empresarios**

En la planificación de la sucesión pueden también desempeñar un papel los colegas del empresario, es decir, aquellos hombres de negocios que son al mismo tiempo lo suficientemente amigos de la familia como para tener una visión de conjunto del problema y dar algún consejo sensato. Los hombres o mujeres que han logrado transferir la propiedad y la administración de su empresa con buena fortuna pueden ser una valiosa fuente de asesoramiento, siempre que estén dispuestos a hablar francamente tanto de sus aciertos como de sus errores.

Muchos padres dificultan, por muchas razones, la incorporación de los herederos en la empresa. Una de las más importantes es que los fundadores suelen ser ambivalentes en cuanto a la sucesión de los hijos. Algunos se muestran directamente hostiles, como el padre de la película *The Great Santini*, que no podía aceptar que su hijo lo derrotara en un partido de tenis. Edsel, el hijo de Henry Ford, fue en todo sentido el hijo modelo. Siempre trataba de complacer a su padre y poseía la moderación, el buen gusto, la inteligencia, la diligencia y el vigor que hacían de él el perfecto sucesor de la empresa. Sin embargo, Henry no perdía nunca la ocasión de desmerecer su trabajo y socavar su autoridad en la compañía. Incluso cuando Ed-

sel era presidente y Henry ostensiblemente ya se había retirado, el padre seguía siendo el que daba las órdenes; muchos atribuyen la trágica desaparición de Edsel, que murió de cáncer antes de cumplir 50 años, a las humillaciones de que era víctima por parte del padre. En nuestros días se justifica en cierto modo la rebeldía de los hijos, y si Edsel hubiera vivido en los años sesenta habría podido crear su propia empresa o luchar contra su padre en forma más directa. No habría temido tanto su desaprobación ni sufrido tanto por ella.

El fundador de una empresa debe tener conciencia de sus teorías y actitudes acerca del modo en que debe tratar a los hijos en la empresa familiar. Muchos hombres de la “vieja escuela” creen que deben ser duros con sus hijos, que éstos deben empezar desde abajo y que los elogios lo único que hacen es debilitarlos. Si el fundador está convencido de las bondades de este régimen, debería preguntarles a sus hijos qué opinan de tales teorías. Desde la perspectiva del hijo, estas actitudes del padre se traducen en “¿por qué tienen que castigarme por ser su hijo?”, “nunca sé lo que piensa de mí o si estoy haciendo bien mi trabajo”, “no voy a ser el mandadero de su empresa cuando Fulano me ofrece 50,000 dólares para empezar”... Muchos hijos se sienten tratados con crueldad y permanentemente heridos por la experiencia de trabajar para un padre distante y exigente. Se sienten constantemente cuestionados. Incluso el simple hecho de asistir a una cena familiar en la casa de los padres puede dar lugar a una evaluación de su comportamiento para satisfacer las expectativas paternas.

El modo en que el padre invita a sus hijos a incorporarse a la firma también prepara el escenario para el futuro. Como hemos visto, la empresa familiar es algo poderoso y misterioso para los hijos pequeños. Por eso es conveniente enviar mensajes claros sobre cómo

pueden tener cabida allí los hijos. La presión paterna puede tener un efecto tremendo sobre los jóvenes.

Si se es dueño fundador de una empresa, la entrada en ella de los hijos u otros familiares constituye un acontecimiento especial. Deberá sentirse orgulloso de ellos y desear que demuestren su talento ante los empleados y la comunidad. Después de todo, son de su propia sangre. Asimismo, sean cuales fueren las intenciones que usted tenga, lo más probable es que uno de sus herederos le suceda en la empresa y se haga cargo de ella en el futuro. Tal vez ignore si poseen las aptitudes requeridas y las condiciones para el liderazgo. Por consiguiente, durante los primeros años deberán ayudarlo en la empresa a fin de que usted pueda tomar una decisión. Hay muchas cosas en juego cuando un familiar ingresa en la compañía, y a usted le corresponde establecer las condiciones para que los resultados sean satisfactorios.

Las relaciones de trabajo entre los padres y el hijos funcionan mejor cuando existe una adecuada complementariedad de los roles. Los hijos que asumen roles complementarios comprueban fácilmente los beneficios que les reporta ese estado de cosas. En esta situación, pueden desarrollar su capacidad y sentirse satisfechos por su contribución a la empresa.

Sin embargo, la satisfacción personal, el desarrollo de la empresa, el crecimiento de la persona y el desarrollo familiar no pueden tener lugar a menos que el heredero que se incorpora a la empresa establezca una relación mutua positiva con su padre en ella.

El proceso de hacerse cargo de una empresa familiar es más eficaz si se realiza en forma gradual. El heredero que entra en la empresa es capaz de aprender del padre, mientras que al mismo tiempo se

gana el respeto del progenitor por su creciente competencia en el trabajo. El elemento clave para el desarrollo de relaciones satisfactorias es la reciprocidad. Los herederos advierten que el padre los escucha, aprecia sus logros y comprende realmente que lo que ellos necesitan es asumir una responsabilidad y tener la posibilidad de realizarse plenamente.

Muchos padres e hijos que trabajan juntos en una empresa familiar logran finalmente una asociación madura. Las relaciones más armoniosas se producen cuando el hijo ha alcanzado la adultez, más o menos a los veinticinco años, y el padre ha resuelto la crisis de los cuarenta y ha llegado al punto de madurez en que puede ser un maestro para su hijo. Si bien el padre tiene muchos años por delante de participación activa, está dispuesto a admitir que debe preparar a una nueva generación.

### **La transición a un consorcio de primos**

A medida que las empresas y las familias crecen en generaciones posteriores, cada día irá resultando más difícil preservar el influjo de la familia. El sueño de una empresa de tipo consorcio de primos ofrece la visión de una red o un clan de primos con linaje, símbolos ancestrales, historias y tradiciones comunes. El sueño se convierte en el vínculo de unión de un grupo extendido de familias.

Los consorcios de primos tienden a estar ligados a familias que han alcanzado gran éxito en los negocios. Si la familia decide que quiere mantener vivo el sueño de la empresa familiar, habrá de renovar su compromiso en cada generación con el esfuerzo que ello supone.

El proceso de la sucesión es el medio por el cual la familia pasa de etapa en etapa hasta llegar a las dimensiones de la propiedad

y la familia. En parte es voluntario y en parte, irresistible; en parte es planeado y en parte presenta un carácter evolutivo. El enfoque fundamental de este modelo es que la sucesión no se limita a desincorporar al líder y retirarlo ni a introducir al nuevo líder.

La sucesión es un proceso de transición a lo largo de las tres dimensiones. Requiere revelar y examinar los sueños que los principales protagonistas abrigan para el futuro y, a partir de ellos, crear un sueño coherente para la empresa familiar. Supone, además, conocer las necesidades del futuro que se escoja y realizar lo necesario para alcanzar el éxito en ese futuro. Se comprende, pues, el enorme interés que despierta la sucesión en la empresa familiar: es compleja y fascinante. Si queremos facilitarla, hay que aplicar los principios evolutivos de la propiedad, la familia y la empresa. Reto nada fácil, pero que ofrece extraordinarias satisfacciones.

### **Renovación de la organización con vistas al futuro**

La necesidad de renovar continuamente la organización no ha sido nunca tan aguda, debido a que las normas que rigen hoy el mundo de los negocios cambian prácticamente cada año. No sólo el fundador debe transferir la empresa a su heredero, sino que el heredero debe ser capaz de hacer frente a los nuevos desafíos y proyectar la empresa hacia el futuro.

A medida que el emprendimiento crece y el fundador envejece, éste debe ser capaz de cambiar su estilo de conducción y el rumbo de la empresa. Las empresas familiares que han tenido éxito durante largo tiempo pasan indefectiblemente por varios períodos de renovación que incluyen importantes cambios de personal, estrategias, formas y estructuras de dirección. La renovación no ocurre simplemente como caída del cielo, ni hay que esperar una crisis para llevarla a cabo.

A la larga, el futuro de una empresa familiar descansa en cualquiera de las dos pautas de desarrollo siguientes: una nueva generación puede tomar el timón y encauzar la empresa hacia nuevos rumbos, mientras preserva la tradición y el legado familiar; pero, a veces, ningún miembro de la familia posee las aptitudes y capacidades para asumir el liderazgo. Aunque la empresa se puede vender, la otra opción es ponerla en manos de un equipo de directores no pertenecientes a la familia. La transición a un equipo de profesionales que asumen la dirección es difícil para cualquier firma.

Cuando la empresa está madurando o tiene un rápido crecimiento o enfrenta una crisis de liderazgo, debe reevaluar sus necesidades y su rumbo. A medida que la familia crece y una nueva generación entra en juego, la misión original de la empresa puede no ser viable para la toma de decisiones de largo plazo. En los momentos de crisis y transición, la empresa debe analizar su situación y qué oportunidades y amenazas tiene por delante. Como la empresa familiar tiende a encerrarse en sí misma, un recurso decisivo consiste en contar con una junta de directores o de asesores externos e independientes de la firma. Cuando el liderazgo es débil o conflictivo, la junta puede actuar como un timón que ayuda a la empresa a descubrir su rumbo y a tomar decisiones críticas sobre la propiedad y el futuro.

Esta planificación implica estudiar el entorno en que funciona la empresa, definir el área de trabajo, desarrollar los planes operativos, establecer las metas y crear una organización para llevarlas a cabo. Muchas personas participan a lo largo del tiempo en la redacción y el desarrollo del plan estratégico. El mejor plan no es el que ha sido ideado por un consultor o por un líder, sino aquel en que todos hayan podido participar. Mientras que los ejecutivos y los empleados



deben intervenir en la planificación, los dueños y la junta directiva son los que toman las decisiones más importantes.

El hecho de ser el dueño o el fundador de una empresa no lo califica necesariamente para dirigirla. A medida que la compañía crece y se desarrolla, su éxito depende de la calidad y la participación de su plantel de directores y empleados. La familia debe tratar de cultivar y atraer a buenos directores, desarrollar sus capacidades y alimentar su aportación a la empresa.

Las tareas claves para el desarrollo de un equipo de dirección consisten en contratar a personas competentes y ofrecerles incentivos, para que acepten el ofrecimiento y conformen un equipo claramente definido y dispuesto a participar activamente en la empresa. Dicha transición no se produce de la noche a la mañana. La gente no cambia fácilmente. En una empresa, la clave para producir el cambio es la perseverancia.

El recurso secreto de la empresa familiar es la creatividad e iniciativa intactas de sus empleados. La cultura de la empresa familiar tradicional no pedía gran cosa a sus empleados. Ahora, en cambio, la nueva cultura les pide a todos que participen en la toma de decisiones y compartan el control. Esto puede significar un fuerte golpe para muchos empleados que eran recompensados por su lealtad y conformismo.

Durante cualquier transición, es necesario volver a examinar la relación entre la familia y la empresa. ¿Quién está primero de los dos? Algunas familias colocan primero a la empresa, y su participación en ella debe subordinarse a los intereses de la firma. En tales casos, a las empresas les resulta más fácil transferir la dirección a un

equipo profesional, y pueden reclutar directores que tienen la seguridad de que trabajarán en una empresa y no en una prolongación de la familia.

La empresa familiar es un rico legado de la historia de la familia. A medida que la empresa pasa por varias generaciones, empezando por la etapa fundacional y la administración de la segunda generación hasta llegar a la etapa de la dirección profesional, la familia no pierde su importancia. En su carácter de dueña de la firma sigue custodiando la misión del fundador y el significado de la empresa. Cada cambio generacional plantea dos problemas: cómo manejar el legado familiar y cómo asegurar el éxito de la empresa.

Muchas empresas familiares crecen hasta alcanzar modestas dimensiones y se convierten luego en compañías de capital abierto, a fin de incrementar el capital, proveer el efectivo a los miembros de la familia e incorporar nuevos elementos que vigoricen la dirección o limiten la responsabilidad de la empresa. La decisión de vender acciones y convertirse en una compañía de capital abierto, si bien limita el control y la influencia de la familia, no los anula. Muchas compañías de capital abierto siguen siendo empresas familiares cuyos miembros controlan firmemente la dirección, y los herederos se preparan y capacitan para sucederlos.

### ***Los retos especiales del sucesor***

Ingresar a una empresa familiar ofrece oportunidades especiales de labrar nuestro propio destino sobre los cimientos colocados por generaciones anteriores: la revitalización de la estrategia, la comunicación y, a menudo por primera vez, la visión y los valores en que se basa la compañía.

## **Dilemas que enfrentan los sucesores**

¿Soy niño o profesional? ¿Compañero de los empleados o propietario privilegiado? ¿Subordinado o jefe? ¿Afortunado o valioso? ¿Un clon o una persona independiente?

En los primeros años de su carrera, el único remedio puede ser un firme sentido de su identidad personal y, también, un poco de humorismo. Cuando a Jack Nicklaus II le preguntaron sobre cómo se sentía en medio de una enorme multitud que, por la fama de su padre, lo seguía en un torneo de golf, contestó: “Me agrada bastante que mucha gente venga a verme, pues pueden ayudarme a encontrar la bola”.

## **La búsqueda interior**

El mejor antídoto contra estos sentimientos es un conocimiento de sí mismo firme y seguro. Es necesario que el sucesor examine sus cualidades y, en cierta medida, se sienta satisfecho con sus capacidades. Deberá buscar formas de adquirir una identidad aparte del negocio, y cultivar una personalidad saludable e independiente de las funciones y relaciones familiares.

En ocasiones, otros candidatos a la sucesión son los únicos que pueden sugerir soluciones a los problemas que enfrenta uno de ellos. A algunos les da resultado unirse a grupos de colegas para compartir experiencias y ofrecer apoyo, tal es el caso de *The Executive Committee* y el *Young Presidents Organization*. Cada país tiene sus propios recursos en este aspecto. Otros prefieren formar sus propios grupos de soporte.

En el interior de las empresas, el sucesor deberá naturalmente respetar los logros de la generación actual. Pero también deberá

insistir, con sensatez y madurez, en la libertad y en la independencia necesaria para desarrollar sus habilidades y la responsabilidad personal. Puede adquirirlas bajo protección de sus padres, en una unidad separada o lejos de la empresa familiar, pero es necesario que las obtenga.

Sin embargo, a lo largo de este proceso no conviene apresurarse a pensar que el padre o la madre son “el problema”. Una táctica mucho más útil consiste en tratar de detectar sus propios conflictos y resolverlos, lo cual contribuirá decididamente a que el sucesor proyecte una autoimagen fuerte y gane aceptación y credibilidad en la compañía. La palabra “gane” es decisiva: el sucesor tiene que demostrar capacidad, habilidades de relaciones humanas y espíritu de servicio, si quiere obtener la lealtad de los empleados y de otras personas interesadas en la empresa.

Ninguna disciplina formal está en condiciones de prepararlos totalmente para el ambiente futuro de los negocios, es decir, para un entorno cambiante y lleno de retos. Así, pues, cada sucesor deberá asumir la responsabilidad de su desarrollo continuo y de toda su vida.

Una de las habilidades principales del presidente ejecutivo en tales circunstancias es la capacidad de hacer del aprendizaje una tarea permanente.

El sucesor podrá también modificar el modelo del liderazgo, haciendo la transición de un “solitario” individualista a un líder de equipo. Una de las habilidades esenciales del futuro radica en saber tratar una fuerza de trabajo cada día más heterogénea, y administrar el riesgo en un mundo siempre más ambiguo.

## **Satisfacción personal en el liderazgo**

“¿Cómo puede ser satisfecho el liderazgo?”, se preguntan muchos sucesores cuando encaran el cambio acelerado y la incertidumbre del ambiente de los negocios. “¿Cómo puede ser divertido desempeñar un cargo que cambia tanto? ¿Dónde está la satisfacción personal en todo esto?

En opinión de algunos sucesores, el ambiente de los negocios exige hoy una filosofía administrativa completamente distinta a la que practicaron sus padres. Hay quienes modifican sus propias metas y buscan una satisfacción personal desarrollando plenamente el potencial de quienes los rodean y ven crecer. Hay quienes encuentran otras razones personales para afrontar el estrés.

Entre otras, podemos enumerar estas habilidades esenciales para los líderes empresariales del futuro:

- cómo aprender,
- adaptarse al cambio,
- dirigir a otros,
- favorecer el trabajo en equipo,
- crear una cultura organizacional sana,
- formular una filosofía de la administración,
- forjarse una visión del futuro de la compañía,
- formar equipo,
- administrar una fuerza de trabajo cada vez más heterogénea,
- administrar el riesgo.

Parte de la tarea de encabezar una empresa familiar consiste en lograr el compromiso personal de todos los interesados en ella. Esto se logra al demostrar competencia y al dejar que los interesados

sepan que usted, el futuro sucesor, tiene planes atractivos para el futuro del negocio familiar, el gran recurso colectivo. Si lo logra, surgirá entonces como una nueva clase de héroe.

La siguiente generación de propietarios-gerentes enfrentará el reto permanente de renovar la estrategia en medio de los cambios rápidos que caracterizan el ambiente de los negocios. Esto no sólo requerirá de sólidas habilidades empresariales y de liderazgo, sino también de un compromiso por aprender que dure toda la vida.

En las etapas de desarrollo personal, el futuro sucesor se concentrará con mayor intensidad en el momento de asumir la responsabilidad de la compañía. Necesitará obtener autoridad y credibilidad, ya sea mediante innovaciones o mediante logros graduales. También podrá comenzar a colaborar estrechamente con otros futuros líderes, impulsando el trabajo en equipo y compartiendo las técnicas de la toma de decisiones.

El proceso de preparar al futuro sucesor para que asuma el liderazgo impone exigencias onerosas y especiales a los miembros de ambas generaciones. Tanto los propietarios como los sucesores deben estar conscientes de que enfrentarán retos sumamente difíciles; además, habrán de prepararse para obtener las respuestas que les permitirán realizar una transición lo más fluida posible.

Sin embargo, no todas las familias tienen una idea clara de lo que quieren para el futuro de sus hijos y de la empresa. Si los padres tienen un sueño claro y coherente, éste influirá en la forma de criar a los hijos y también en la forma de preparar a la siguiente generación para que asuma el liderazgo.

He aquí la decisión más difícil de los padres que sueñan con una sociedad de hermanos para el futuro: ¿saben los hijos colaborar entre sí? En los casos más exitosos, hacen una evaluación realista de si sus hijos se llevan bien y si la distribución de habilidades y talentos en el grupo permitirá formar un equipo eficiente. Los padres empiezan desde muy temprana edad a inculcarles el compartir y la colaboración que requerirá el sistema de hermanos para sobrevivir cuando éstos empiecen a trabajar juntos en la edad adulta.

Cuando se cumplen los requisitos anteriores, el conocimiento mutuo de las actitudes generales de la filosofía del negocio, adquirido tras largos años de convivir y de trabajar en la empresa familiar, dará origen a sinergias sumamente eficaces, sin caer en la trampa de la competencia destructiva.

Los socios deben hacer un pacto para permanecer unidos, resistiendo firmemente los intentos de empleados y extraños por enemistar a los hermanos y dividir el grupo, cosa que frecuentemente ocurre en las compañías encabezadas por hermanos. No menos importante es que establezcan reglas para resolver las discusiones y los puntos muertos que inevitablemente se presentan en las empresas.

### **La sucesión compartida**

Al pensar en la sucesión, los propietarios de las empresas familiares y los profesionales que los asesoran se han limitado a seguir una sola hoja de ruta: la bibliografía existente se ha concentrado casi exclusivamente en la transición de un dueño director a otro (DD a DD). Esto ha dejado virtualmente afuera a un gran número de empresas que tienen un sistema de varios líderes, o que preferirán transferir la empresa a un grupo de liderazgo.

Hace algunos años, un grupo de científicos estudió a los abejorros y llegó a la conclusión de que, según los principios básicos de la aerodinámica, no estarían en condiciones de volar. Sin embargo, todos sabemos que, a pesar de que el diseño aerodinámico de los abejorros no es el de los mosquitos, de hecho, vuelan. Del mismo modo, aunque las sociedades de hermanos y de primos que estudié solían tener el diseño extraño de los abejorros, también volaban. Algunos de estos socios habían estado juntos más de veinticinco años, ganaban dinero y se divertían.

Esto me llevó a cuestionar la poca atención que la bibliografía sobre empresas familiares había prestado a los sistemas colectivos. ¿Por qué se les había ignorado durante tanto tiempo? ¿Cómo y por qué se llega a organizaciones de liderazgo compartido, y cómo se hace para que funcionen? ¿Por qué eran cada vez más numerosas?

En las empresas familiares, el interés tiene su origen en la preferencia de los padres por el ejercicio de la propiedad compartida; es decir, por dividir los activos más o menos en partes iguales entre los miembros de la siguiente generación. Un número creciente de propietarios de empresas familiares está mostrando un claro interés por los sistemas colectivos, y muchos de ellos ya los están poniendo a prueba.

Lógico es suponer que los sistemas colectivos no son viables para todas las familias y todas las empresas. Seguramente fracasarán si las relaciones entre hermanos y primos atraviesan rivalidades y conflictos y destructivos.

Crear un directorio integrado por miembros independientes y capaces, subrayar la importancia del adiestramiento y la selección del



sucesor y destacar la necesidad de desarrollar un plan de retiro y de traspasar el poder en vida del empresario, son recetas sólidas. Sin embargo, ponerlas en práctica resulta cada vez más difícil cuanto más alejada esté la empresa familiar de la etapa de la iniciativa, en la cual un solo individuo suele tener el control total de la organización.

Las compañías tienden a ser más complejas en las generaciones posteriores. A medida que la empresa se expande, el árbol familiar se ramifica y la titularidad de la empresa se fragmenta cada día más. Para los mayores, esto aumenta significativamente los desafíos inherentes a decidir temas tales como: ¿quién es el más idóneo para liderar la compañía en la próxima generación?, ¿cuántos miembros de la familia que buscan un puesto de trabajo podrán encontrar un lugar en ella?, ¿cuál es la estructura más eficiente para manejar toda esta complejidad?

Asimismo, los integrantes más jóvenes de la empresa deben comprender que las circunstancias empresariales y familiares pueden haber cambiado significativamente, y que seguir las fórmulas de administración de sus mayores quizá sea una receta para el desastre. Para triunfar cuando les toque estar a cargo, la generación más joven quizá deba considerar un estilo y una estructura de gestión totalmente nuevos.

De igual modo, el hecho de que un equipo de líderes deba dar un paso al costado para que la siguiente generación se haga cargo, torna significativamente diferente el proceso de sucesión. ¿Deberían los actuales líderes ser reemplazados por otro equipo de gestión? ¿Qué posibilidades hay de que pueda repetirse una colaboración similar entre los primos? ¿Debería la empresa familiar volver al sistema del único líder? Y si es así, ¿qué efecto tendrá en el mandato del nuevo líder el modelo de liderazgo compartido creado por los

predecesores?, ¿qué expectativas crea la estructura que funcionó en el pasado para la estructura que funcionará en el futuro? Todas estas son consideraciones importantes son para tener en cuenta al evaluar el contexto de los diferentes tipos de sucesiones.

La evidencia de que los sistemas de liderazgo compartidos son cada vez más comunes crece día a día. Nordstrom, la famosa cadena de grandes tiendas con sede en Seattle, es otro ejemplo visible de cómo administrar con éxito estos sistemas complejos. La empresa fue fundada en 1901, como negocio de zapatos, por el inmigrante sueco John Nordstrom y un socio a quien después John le compró su parte. Los hijos de John; Everett, Lloyd y Elmer, se hicieron cargo del negocio durante la gran depresión de la década de los '30. Comprendieron que su capacidad para funcionar como equipo era crucial para el éxito de la compañía. Everett, el mayor, resultó ser la elección natural como presidente, pero asumió el cargo con la condición de que los puestos de presidente, vicepresidente y secretario-tesorero rotaran cada dos años. Los hermanos trabajaban en equipo: debatían las principales opciones y trataban de resolver sus diferencias de opinión buscando el consenso, más que el ejército del voto mayoritario. Los tres siempre fueron reticentes a ignorar los puntos de vista de cualquier miembro del grupo.

Jim Nordstrom, integrante de la tercera generación y presente en la reunión, se impresionó por lo que escuchó: “Fue una dura discusión en la que cada uno trataba de cumplir con los deseos del otro, una gran lección para todos nosotros”.

## **Liderazgo plural**

El predominante énfasis hacia la sucesión DD a DD, con su tácito compromiso con la monocracia, ha tenido una serie de consecuen-

cias tanto para la investigación como para la práctica. Desde la óptica de la investigación, ha significado que, hasta hace poco tiempo, se hayan realizado escasos estudios tendientes a confirmar si los sistemas colectivos pueden funcionar en determinadas condiciones. Desde la perspectiva de la práctica, ha limitado la consideración de que ciertos alejamientos de la monocracia pudieran ser alternativas viables. El énfasis puesto en el dueño director no ha permitido que los investigadores de negocios apreciaran plenamente la amplia variedad de estructuras de gobierno y liderazgo que en verdad existen.

Muchas de esas estructuras parecen desafiar postulados históricos de la teoría y la práctica del *management*, a saber: que en el marco laboral ideal, las responsabilidades frente a las tareas deben estar claramente definidas; que la distribución igualitaria de salarios y recompensas es disfuncional y desmotivadora, y que la meritocracia estricta es mejor que hasta el más restringido favoritismo. Aunque muchos de estos postulados son ciertos, en el sentido de que hacen que la vida de la organización sea más ordenada y fácil de administrar, no deberían considerarse normas estrictas sobre lo que es factible o deseable para una familia o una empresa dadas. La conducta humana y la vida empresarial son, de hecho, mucho más maleables.

Gran parte de los avances económicos y tecnológicos de los últimos veinte años han comenzado a refutar conceptos del *management* fuertemente arraigados. Los principios rectores de las jerarquías ordenadas, propuestos por Max Weber y considerados con frecuencia como el contexto ideal para las empresas familiares, son vistos hoy como obsoletos. La competencia internacional y las normas de calidad que hoy exigen los consumidores han subrayado la necesidad de una producción más flexible. Hoy se requiere de

las grandes empresas que elaboren productos y servicios de alta calidad de manera más eficaz en cuanto al costo. Muchos han abordado el desafío mediante el uso de la tecnología, la mano de obra progresivamente calificada y las nuevas formas de organización que alientan el compromiso y la cooperación. Estos sistemas de gestión innovadores son, por naturaleza, más complejos: alientan la autonomía del trabajador mediante descripciones de tareas amplias y no específicas, fomentan la cooperación a través del trabajo en equipo y la distribución igualitaria de las ganancias, e intentan estimular el compromiso mediante diversas formas de liderazgo y propiedad compartidos. Muchas de estas nuevas técnicas están presentes en las empresas familiares pequeñas propias y administradas por hermanos y primos.

Es probable que en el tratamiento de las empresas familiares hayamos caído en un doble mensaje conceptual. Generalmente se las critica por su informalidad y su falta de profesionalismo, y se las evalúa desfavorablemente al compararlas con las estructuras organizacionales altamente racionalizadas de las grandes empresas que cotizan en la Bolsa. Sin embargo, al mismo tiempo, estas grandes empresas, que luchan hoy por “desmasificarse”, descentralizarse y recuperar las virtudes de lo pequeño, para impedir el endurecimiento burocrático de las arterias están dando mayor autonomía en la toma de decisiones a sus diversas unidades de negocios.

El futurista Alvin Toffler sugirió en su *power shift* que las empresas familiares pequeñas y medianas ofrecen una serie de ventajas estratégicas que las convierten en ideales para las condicionales económicas del futuro. Estas presuntas ventajas incluyen un alto grado de flexibilidad en la producción del uso eficiente del capital a largo plazo, una considerable discreción del *management* y un

compromiso creciente con la calidad de los productos y servicios. Toffler sostiene que las jerarquías tradicionales, con sus detalladas descripciones de tareas y minuciosos manuales de producción y administración de personal, se están convirtiendo en una especie en extinción.

El estudio de empresas a las que denomina “los campeones ocultos”, realizado por Herman Simon, confirma las virtudes de lo pequeño y de la flexibilidad. Simon, un consultor e investigador internacional, examinó las compañías de catorce países que eran número uno o número dos en el mundo (o en Europa) en los nichos de mercado a los que prestaban los servicios. Estas empresas apuntaban decididamente a la calidad del producto y al servicio. De las 122 firmas alemanas estudiadas por Simon, el 76% eran privadas, lo que significa que probablemente eran familiares. La mayoría desarrollaba sus actividades desde hacía varias generaciones: el 23.5% fueron fundadas entre 1845 y 1919, y el 40.5% en el período de crecimiento de la postguerra, entre 1945 y 1969. Sorprendentemente, aunque muchas de ellas contaban con la presencia de un único líder autoritario –“un monomaniaco con una misión”– más del 80% eran formalmente lideradas por un ejecutivo que combinaba propietarios *managers* de la familia y ejecutivos ajenos a ella.

La tendencia hacia el liderazgo plural también es evidente en las grandes empresas que cotizan en Bolsa. En un estudio entre 270 empresas elegidas al azar, que incluyó tanto a compañías familiares como no familiares, Vancil descubrió que el porcentaje de negocios administrados por una sola persona bajó significativamente desde 1964. La mayoría está en manos de dos ejecutivos, generalmente el presidente del directorio y el presidente o CEO de la compañía, que se reparten las grandes responsabilidades. Vancil señala tam-

bién que “para 1984, la segunda estructura de gestión ejecutiva más común estaba integrada por dos o más ejecutivos, cada uno de los cuales tenía uno o más de los cinco cargos jerárquicos clave”. En estos casos “el equipo es colectivamente responsable de la salud y supervivencia de la compañía, que redundan en un destino compartido”. Según el estudio de Vancil, la tendencia hacia un liderazgo *senior* más compartido ha sido el resultado de las crecientes complejidades que enfrentan los directivos máximos en el actual entorno de negocios. Las múltiples exigencias que soportan pueden manejarse mejor a través de un equipo de líderes.

Las transiciones generacionales tienen que ver con el cambio, especialmente cuando el destino del viaje es diferente de aquél que los integrantes de la familia conocen.

Hasta hace muy poco, las empresas que tenían planeado viajar hacia destinos menos conocidos contaban con pocos mapas de ruta. Cuanto más estudiaban los investigadores académicos y los profesionales el patrón de liderazgo basado en el dueño director, mejor lo comprendían y más lo respaldaban como único camino a seguir en la planificación sucesoria. Los nuevos trabajos de investigación sugieren que un creciente número de empresas familiares son administradas por socios virtualmente iguales, y que muchas otras están considerando la posibilidad de una propiedad y un liderazgo compartidos.

### **Sociedad de hermanos**

En esta clase de organización –favorita de los padres que desean ver a sus hijos trabajando en equipo– la estructura de la propiedad está dividida de manera más o menos equitativa entre un grupo de hermanos. En su forma pura, ninguno de ellos tiene una ventaja

clara sobre los demás, y deben encontrar la manera de compartir su influencia en la toma de decisiones. Preservar el adecuado equilibrio del poder entre los hermanos es un desafío fundamental en estos sistemas.

Las sociedades de hermanos tienen dos formatos esenciales: el formato “primero entre iguales” y la organización de “liderazgo compartido”. En el primer caso, se trata de un grupo que tiene un único líder reconocido. En algunas empresas familiares, el papel del hermano líder está reconocido formalmente y la diferencia con los demás radica en los cargos y beneficios adicionales; mientras que en otras, la influencia de este hermano sobre los demás tiene una naturaleza informal. Para que estas sociedades sean estables y eficaces, el líder debe demostrar ante los otros sus habilidades de conducción. Los demás deben estar convencidos de que sus intereses económicos están mejor protegidos si le otorgan al hermano líder una autoridad relativamente mayor. Además de ejercer esta autoridad, los líderes deben luchar permanentemente para evitar asumir el papel de un padre en las relaciones con sus hermanos y hermanas; cuando lo hacen, inevitablemente surgen conflictos dentro de la sociedad.

El segundo tipo de sociedad de hermanos es la organización basada en el liderazgo compartido, en la cual todos dirigen la empresa en calidad de equipo. Los socios no solo están en condiciones de igualdad como accionistas, sino que ejercen una autoridad también igual. En algunas sociedades, hay de hecho una “oficina de la presidencia” y todas las decisiones importantes son tomadas colectivamente. En general, los salarios y premios se deciden por igual, y aunque puede haber diferencias funcionales en las responsabilidades de los hermanos, se presume que son iguales en cuanto a la autoridad para la toma de decisiones. En estos sistemas, el mayor

desafío que se enfrenta es lograr que los empleados y el mundo exterior comprendan y trabajen con esta estructura.

La organización familiar que generan las sociedades de hermanos es considerablemente más compleja que la de la empresa con un dueño director.

### **Consortio de primos**

Esta forma de empresa familiar se caracteriza por una estructura fragmentada de la propiedad, que se ha dividido, generalmente en el transcurso de varias generaciones, entre varias ramificaciones de una familia extendida. Su rasgo distintivo es su carácter dinástico y el hecho de que las acciones están en manos de un gran número de primos.

- Una preocupación endémica de los consorcios de primos es la administración política entre las diversas ramas de una familia amplia. El grado de influencia de cualquier ramificación dada depende, con frecuencia, de tres factores:
- primero, la cantidad de primos que la integran (cuanto menor es el número en comparación con las restantes ramas, más acciones es probable que controlen y mayor es la influencia que pueden ejercer);
- segundo, la capacidad de los primos de una rama para formar una coalición y actuar de manera concertada (rara vez, sin embargo, una ramificación tiene la cantidad suficiente de acciones como para tener un control de las principales decisiones);
- tercero, la cantidad de primos de una ramificación dada que tiene cargos jerárquicos en la empresa (cuanto mayor sea la representación de una rama en el *management* superior, mayor será su influencia con respecto a las restantes ramas).



En las empresas de primos, los cargos directivos suelen recaer en representantes de varias ramas de la familia; además, hay con frecuencia un gran número de primos accionistas que no participan de la empresa. Las familias tienden a crecer exponencialmente, mientras que las empresas crecen, en el mejor de los casos, linealmente. Con el tiempo, el tamaño de las tenencias de acciones individuales se reduce y los primos que no están empleados en la firma comienzan a preocuparse por la capacidad de la compañía para brindarles una corriente estable de dividendos. Cuanto mayor sea el grupo de accionistas, mayores son también las asimetrías de información entre los primos accionistas que trabajan en la empresa y los que no lo hacen.

Uno de los dilemas que suelen acuciar a los consorcios de primos es la compensación entre el capital de trabajo y la liquidez de los accionistas. Por un lado, a medida que la empresa se expande y madura, requiere cada vez más capital de trabajo. Por el otro, a medida que aumenta la cantidad de titularidades de la propiedad, a los individuos les suele resultar difícil sostener sus estilos de vida a partir de los dividendos y un número creciente de accionistas desea convertir en efectivo sus tenencias pero, dado que no hay un mercado listo para las acciones, es una empresa en manos privadas.

### **Las tres formas**

Las tres formas básicas de empresa familiar –la compañía con un dueño director, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos– son muy diferentes en estructura y cultura. Lo que puede hacer milagros en una de ellas puede, y así suele suceder, ser una receta para el desastre en otra. Cada una tiene cualidades y desventajas específicas. Cada una exige de sus líderes habilidades diferentes.

Los períodos de transición son particularmente engorrosos en las sucesiones evolutivas, porque al avanzar hacia estructuras de liderazgo más complejas aumentan las posibilidades de subestimar los desafíos. Durante estas transiciones, dos tipos de estructura conviven con cierta incomodidad dentro de la empresa, y cada una de ellas tiene características distintivas que generalmente derivan en conflictos entre sus partidarios y los líderes de la otra estructura. Por ejemplo, el empresario de mayor edad puede seguir gobernando solo mientras un grupo emergente de hermanos-socios intenta perfilarse como futuro equipo de liderazgo y busca, por ello, encontrar la manera de que crean en él.

Los riesgos de un conflicto estructural aumentan por varias razones. Con frecuencia, los líderes que hoy tienen el control generalmente no son conscientes de hasta qué punto los requisitos del sistema serán diferentes en el futuro con respecto a los que han funcionado tan bien para ellos. De ahí que su capacidad para entrenar y formar a la siguiente generación se vea seriamente comprometida. Del mismo modo, los más jóvenes tampoco valoran en su verdadera dimensión los cambios estructurales requeridos, y comienzan a tener dificultades cuando intentan adaptar su comportamiento al de los mayores. De hecho, todo el sistema comparte la suposición de que lo que funcionó bien para el pasado habrá de funcionar bien con el futuro, sean los *managers* ajenos a la familia o integrantes de ella. Incluso hasta las partes interesadas externas, como clientes y proveedores, que están acostumbrados a tratar con un solo líder en sus relaciones comerciales, tienden a resistir todo movimiento hacia un equipo de hermanos.

Los síntomas del choque subyacente entre los valores de los diferentes sistemas salen a la superficie de diferentes formas. Las ten-

siones entre las generaciones se hacen evidentes si el dueño director involuntariamente impone su visión del mundo al equipo de hermanos que lo sucederá. Los mayores suelen experimentar resentimiento y considerar que no son suficientemente valorados, porque otros parecen considerar su conocimiento y experiencia como irrelevantes para el futuro. Puede aumentar la ambigüedad en torno a quién está realmente a cargo de la compañía, y el líder de más edad puede estar tomando decisiones que los nuevos dirigentes socavan e incluso revierten. Pueden hacer erupción también las rivalidades entre hermanos, si el padre, al tratar de decidir cuál de ellos será el verdadero líder de la empresa en el futuro, alienta la competencia y no la colaboración entre sus hijos.

Durante estos períodos de transición, la gente pierde de vista el hecho de que las tensiones que están experimentando se deben en gran medida a la superposición de dos estructuras de autoridad muy diferentes: el líder único y el equipo de líderes. En estas circunstancias, frecuentemente terminan por personalizar sus conflictos y culpar al otro de sus dificultades. Comprender la sucesión desde una óptica contextual –o estructural– ayuda a desviar la tensión del conflicto personal y allana el camino hacia una solución más constructiva. También abre nuevas posibilidades para la capacitación y el aprendizaje; por ejemplo, se pueden idear métodos para ayudar a los mayores a identificar aquellos aspectos de su experiencia pasada que resulten transferibles a los más jóvenes. Esto puede hacerse sin menospreciar ni descartar la experiencia de los líderes salientes.

En cada cambio generacional hay cosas valiosas que pueden transferirse de los líderes de más edad a los menores: conocimiento de la industria, valores para tratar a los empleados, técnicas para conservar la lealtad del cliente, por mencionar sólo algunas. Sin

embargo, será necesario modificar las suposiciones fundamentales sobre la naturaleza del liderazgo y el gobierno, para que el sistema evolucione con éxito hacia el estado deseado. Si las personas comprenden que buena parte de lo que saben quizá no resulte relevante en el futuro, estarán mejor dispuestas a explorar enfoques alternativos más provechosos. En realidad, la colaboración entre los viejos y los nuevos líderes puede verse fortalecida cuando ambas generaciones comprenden que enfrentan desafíos comunes al adaptar la organización a las necesidades del porvenir.

### **Génesis de la sucesión**

Si la sucesión es un viaje y el faro que marca el rumbo es el sueño compartido, una visión colectiva del futuro que inspira a los integrantes de una familia a comprometerse con el trabajo duro de la planificación y con todo lo necesario para mantener su colaboración y lograr sus objetivos, da forma a las elecciones realizadas en todos los puntos del viaje de sucesión: desde los futuros líderes, pasando por el tipo de estructura que adoptará en la próxima generación.

En los negocios familiares, los sueños compartidos son muy personales y crecen desde dentro, con frecuencia al transcurso de los años. El sueño compartido emerge de los valores y aspiraciones fundamentales de cada uno. Define quiénes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir y cómo aspiran a que la perciba el mundo.

Algunas veces, el sueño compartido contiene imágenes ricas que transmiten emociones. Otras, expresa la fórmula familiar del éxito. Generalmente, tiene una inspiración religiosa o acentúa una misión social que va más allá de producir ganancias.

No se debe confundir al sueño con un conjunto de metas. Estas últimas son mucho más específicas y concretas. Aunque los objetivos claros pueden ser motivadores, desde el punto de vista psicológico suelen ser más efímeros. Los sueños brindan un contexto psicológico más amplio dentro del cual se pueden organizar, clasificar y modificar los grupos de metas específicas. Funcionan a un nivel emocional muy profundo y, por lo tanto, están asociados con símbolos míticos que tienen un significado personal para los individuos. En la ingeniería heroica, los sueños tienen que ver con las guerras que deben ganarse, mientras que las metas son acerca de las batallas que hay que librar. Los sueños tienen el poder de mantener la emoción durante toda la vida de las personas y de guiar sus elecciones fundamentales en la carrera, el matrimonio y el estilo de vida. Lo más importante es que los sueños dotan a las empresas familiares de significado y brindan una explicación profunda de por qué el negocio es importante para la familia.

No es fácil crear este tipo de visión. Se forja a través de continuas conversaciones en las que cada integrante une sus sueños individuales a una visión mayor digna de los mejores esfuerzos de la familia. Les puede llevar años a los integrantes de una familia enunciar sus sueños individuales. Para muchos, compartir abiertamente sus sueños con la familia implica un esfuerzo considerable, pero este es el primer paso hacia el consenso de una visión del futuro. No importa el tiempo que lleve, el esfuerzo siempre valdrá la pena. Porque el éxito o fracaso de una empresa viable, cuando se transfiere a otra generación, depende de la capacidad familiar para crear esa visión común.

“Somos el producto de nuestras elecciones”, ha dicho Sartre. Y las elecciones críticas constituyen la fuerza rectora que da forma a

la trama de la vida: el sueño. Para Levinson, el sueño es un “fenómeno de transición” que se desarrolla al comienzo de la edad adulta y sirve como vehículo esencial para explorar y adaptarse a las diferentes posibilidades que se presentan.

Las historias sobre la creación de una empresa que representa la capacidad para derrotar a la adversidad suelen atraer directamente a los integrantes más jóvenes, o inspirarlos para que funden la propia. Los padres que esperan que el negocio pase a la siguiente generación pueden construir, a partir de estos cimientos y a través de la charla con sus hijos, los deseos y sueños para el futuro. De hecho, la obra de Reiss sugiere que el proceso de elaboración conjunta de la interpretación compartida del futuro (o sueño), en un ambiente donde “cada integrante otorga a los otros el poder de la consideración independiente”, puede ser una experiencia fascinante y conmovedora para todos.

Para que emerja un sueño compartido provechoso, los sueños individuales de los integrantes de la familia deben ser afines; de lo contrario, tal vez no haya basamentos comunes suficientes como para construir un escenario futuro satisfactorio. El sueño compartido no es la suma total de los sueños individuales, sino que incluye sólo las porciones que cada uno desea invertir en una causa común, como la continuidad de la empresa familiar. Es obvio que cuanto más amplio sea ese terreno común, mayores son las posibilidades de que la colaboración sea eficaz. Los integrantes de la familia pueden diferir significativamente en su grado de cohesión con la visión colectiva de la empresa.

El sueño de un hermano que aspira a ser *manager* puede sobreponerse sustancialmente con el sueño compartido; es probable

que los sueños de los otros hermanos, accionistas y/o miembros del directorio, se sobrepongan menos. Tanto los sueños individuales como el compartido son dinámicos y evolucionan en armonía con los ciclos de vida particulares. La sobreposición de las personas dentro del sistema puede cambiar a medida que crecen. Esta es la razón por la cual periódicamente debe verificarse la conexión de los sueños con la realidad, manteniendo así su fuerza e impulso. El proceso de planificación avanzará más rápido –con altos niveles de emoción– durante las fases en las que los sueños de las generaciones se sobrepongan más.

El sueño compartido emerge de un “proceso de visiones”, una conversación continua y abierta por la cual los integrantes de la familia clarifican sus aspiraciones y expectativas sobre el futuro, entre sí y consigo mismos. Por medio de este proceso, estiman hasta qué punto los sueños son congruentes y factibles. Pero, que los sueños de distintas generaciones logren entretorse dependerá, en gran medida, de la coherencia de los padres, de la claridad y sensibilidad con las que expresen su anhelo y de las posibilidades con las que éste sea compartido por los descendientes. Es esencial que haya un equilibrio entre los sueños individuales y el sueño compartido, tanto para la salud psicológica de las personas como para la armonía de las empresas. La capacidad para llegar a este equilibrio requiere que cada miembro de la familia haya alcanzado un cierto grado de autonomía y madurez personal.

He descubierto que no todos los empresarios han forjado un sueño. Por qué algunos lo tienen y otros no, es una de las preguntas críticas que probablemente valdría la pena investigar en el futuro; creo que los que carecen de un sueño no han sido incentivados a imaginarlo cuando niños o, peor, han sido desalentados a ha-

cerlo. En la infancia y la adolescencia los sueños poseen mucho sentimiento y energía, provenientes de la exploración de un mundo “muy variado, hermoso y nuevo”; los sueños de los adultos que no experimentaron esas emociones a su debido tiempo casi no pueden detectarse, porque son muy débiles.

El proyecto compartido que se genera desde la edad temprana en el negocio familiar puede ser más poderoso que el que se construye mediante un proceso visionario tardío. Sin embargo, es claro que sin este tipo de sueño, los empresarios no estarán muy motivados a hacer el trabajo duro inherente a la planificación sucesoria e intentarán, en cambio, preservar un esquema de organización que sólo puede conducir al fracaso o al estancamiento; o, si llega una oferta tentadora, estarán dispuestos a vender la firma. Esta última decisión puede ser el origen de una terrible desilusión para los integrantes de la siguiente generación.

Es común que las empresas familiares no le presten atención a las cuestiones de la sucesión hasta que los líderes en ejercicio estén a punto de retirarse. Sin embargo, para ese entonces ya han pasado muchas cosas que restringen la gama de opciones disponibles. El número de hijos, su sexo y sus edades son los factores determinantes en torno de los cuales debe organizarse cualquier plan.

Las condiciones en que se encuentran la familia y su negocio cuando comienza la planificación sucesoria brinda el contexto dentro del cual ésta tiene lugar. Esta compleja fusión de naturaleza, crianza y circunstancias siempre es única para cada caso. Refleja la historia de la familia y su identidad distintiva como grupo, e incorpora las elecciones de vida que sus integrantes han realizado, tanto explícita como implícitamente. En cualquier empresa familiar, las



experiencias, los valores, las capacidades y tradiciones de la comunicación abierta tienen mucho que ver con que se pueda generar o no un sueño compartido que ponga los cimientos necesarios para la continuidad.

El sueño de los fundadores puede ser verse a sí mismos como los líderes de una dinastía familiar que se ha granjeado mucho poder y riqueza. O retratar a la empresa como un vehículo para lograr grandes hazañas, tales como un avance tecnológico revolucionario. Otros tal vez se imaginan como proveedores y protectores ejemplares de las generaciones venideras. Y puede haber otros que vean a sus empresas familiares como la manera de convertirse en grandes filántropos que se granjean un lugar de liderazgo significativo en la comunidad.

Los sueños dan sentido al trabajo y la vida familiar. Esta es la razón por la cual perseveran a pesar de los muchos desafíos y vicisitudes inherentes a la creación de una empresa. El sueño es el manantial de creatividad necesario para adaptarse a las circunstancias en permanente cambio.

Cuando el sueño tiene que ver con la forma de sucesión basada en el dueño director, los padres emprenden una suerte de entrenamiento de uno de los hijos. Si se establece una relación maestro-aprendiz, el sueño de los padres podría alejarse de las preocupaciones egocéntricas y acercarse a un genuino interés en desarrollar al heredero. A través de esta identificación con el heredero, el padre puede vislumbrar un tipo de inmortalidad en la cual su propia sangre continuará en el futuro el trabajo de su vida. A su vez, se espera que el hijo responda a las expectativas del padre y esté a la altura de las circunstancias cumpliendo con el mandato de una forma satisfactoria.

En cambio, cuando el deseo incluye a una sociedad de hermanos, está presente la noción de que no basta con una empresa de éxito, sino que hace falta también una familia colaboradora. Aquí tenemos la visión de los hijos que caminan codo a codo hacia el futuro, prosperando y continuando las tradiciones familiares mucho tiempo después del fallecimiento de sus padres. La sociedad de hermanos evoca imágenes arquetípicas de un grupo de líderes fraternales que han reemplazado a la autoridad patriarcal por un sistema basado en la igualdad.

Este anhelo transmite la convicción de que la solidaridad familiar es importante para el éxito de la empresa. Los padres se sienten satisfechos de haber cumplido su misión como padres y como empresarios. Al hacer que sus hijos sean socios igualitarios que comparten los frutos del negocio, albergan la esperanza de lograr la armonía y la justicia en la familia. La visión también implica que, además de poder trabajar juntos, los hermanos deben colaborar para asegurar su protección mutua. Así, se protegen contra las vicisitudes de la vida y realizan su aporte a la seguridad colectiva. En este caso, los valores subyacentes son igualitarios y el énfasis está puesto en el desarrollo de un equipo de trabajo y en la sinergia que resulta de hermanos que capturaron vívidamente la imagen de la fraternidad.

Es frecuente que el sueño del consorcio de primos esté vinculado con familias que han acumulado una gran riqueza. Esta visión incluye una extensión de la sociedad de hermanos a una red más amplia, o clan de personas que tienen un linaje, símbolos ancestrales, historias y tradiciones comunes.

Cuando los participantes son muchos, obviamente la planificación alcanza mayores niveles de complejidad, ya que todas las aspi-

raciones individuales deben considerarse y sincronizarse con el sueño colectivo. La diferencia de edades entre los herederos también es un factor de suma importancia. Los hermanos que se llevan varios años estarán en distintos ciclos de la vida y, por tanto, el momento elegido será un factor determinante de la buena o mala disposición de los primos. Es probable que las expectativas sean muy diversas entre ellos, porque han crecido en casas distintas y algunos, quizá, en ciudades y hasta países alejados de la fuente de la riqueza familiar. La diferencia de edades puede ser mayor entre los primos que entre los hermanos, y la conexión con el sueño compartido y el legado familiar, más débil. En estos sistemas complicados, es esencial coordinar los proyectos de quienes aspiran a funciones de liderazgo, ya que ellos juegan un papel clave en la enunciación y promoción del sueño compartido entre los demás. La cantidad de tiempo, energía y recursos que se deben invertir en el desarrollo del sueño compartido para un consorcio de primos es, por lo tanto, mucho mayor que en otros casos. El proceso necesario para enunciar el sueño compartido es considerablemente más difícil, porque incluye la creación de un “comité de dirección” compuesto por líderes cuidadosamente elegidos y pertenecientes a los sectores críticos de la familia, que trabajan activamente para definir una “posibilidad imaginada” para el sistema y para definir el apoyo del resto.

Los sueños arquetípicos que moldean el futuro de la empresa pueden resistirse al cambio, pero su esencia no es estática a través de los años. Levinson creía que el sueño se reelaboraba durante los períodos de transición clave del ciclo de vida. Esto es parte de un proceso intermitente que combina períodos de estabilidad, en los que los elementos centrales no cambian, y períodos de transición, en los que pueden modificarse ciertos aspectos del sueño para coordinarlos con la realidad y con las necesidades individuales.

El individuo actúa constantemente como mediador entre los requerimientos de su aspiración y las oportunidades y limitaciones que le presenta la realidad. Cuando la vida de alguien comienza a alejarse de su sueño, surge una situación de tensión, que se acumula durante los períodos de estabilidad y se convierte en el motor del cambio durante los períodos de transición. Estos últimos tienen que ver específicamente con la edad de los protagonistas. A una persona que tiene alrededor de treinta y cinco años le preocupa alcanzar un cargo y ejercer el poder. Los cuarenta años son el punto medio de la vida y, por lo tanto, tiempo de balance durante el cual las personas pueden, súbitamente, perder su brújula. Suelen, por ejemplo, perder el interés por el trabajo, lanzarse a nuevas carreras, divorciarse y volver a casarse, y comportarse, en términos generales, de una manera que puede parecer excéntrica para los amigos y familiares. A los cincuenta, el ritmo pierde velocidad y el interés pasa a la orientación de los jóvenes. Cuando cambian las circunstancias que rodean a la empresa, suelen aparecer conflictos que exigen la revisión del sueño familiar.

### **Cómo juzgar si un sueño es factible**

He sostenido que el acuerdo sobre un sueño compartido es el primer paso esencial para la planificación de la sucesión y, que generalmente, este sueño vislumbra el futuro formato de la empresa. En un principio, sólo puede definirse vagamente, y puede o no ser compatible con las realidades de la familia y la empresa a medida que ambas evolucionan con el tiempo. Se debe revisar el sueño continuamente y, si es necesario, reelaborarlo para que se adapte a la nueva información sobre la empresa y la familia. Es necesario reconocer también que las tres formas básicas de empresa familiar (empresa con dueño-director, sociedad de hermanos y consorcio de primos) exigen distintos enfoques hacia el ejercicio del liderazgo

y de la autoridad. La familia que decide cambiar la estructura de su firma enfrenta grandes desafíos, porque su experiencia no le ha enseñado cómo hacer funcionar al nuevo formato, ni cómo evaluar si la constitución elegida es factible o no. Aun cuando en las familias “reside” el formato de la empresa, la siguiente generación inevitablemente enfrentará circunstancias distintas. Todas las familias deben poder mirar hacia adelante e imaginarse cómo funcionarán el liderazgo y las estructuras de gobierno cuando, por ejemplo, la mayoría de sus herederos participen en el negocio, cuando el entorno económico cambie drásticamente, o cuando los productos lleguen a una etapa de madurez en sus ciclos de vida.

Sin embargo, la sucesión depende en gran medida de que los talentos y habilidades de los hermanos estén distribuidos en forma pareja, y de que cada uno esté dispuesto a aceptar la función para la que está mejor preparado. La evidencia demuestra que la diferenciación en las habilidades, e incluso en las personalidades, crece naturalmente como consecuencia interna; por lo que, en general, se vive como un recurso escaso: la atención de los padres. En muchos equipos eficaces de hermanos, hay un socio que es bueno para los números y sobresale en las tareas contables, otro que es sociable por naturaleza y disfruta participar del *marketing* y las ventas, y un tercero que es un estratega brillante capaz de pensar en las siguientes dos o tres jugadas operativas. Si uno de los hermanos no puede cumplir con su función de manera competente, es probable que los otros intervengan. Cuando las cargas de trabajo y los niveles de esfuerzo están distribuidos en forma dispareja, suelen surgir resentimientos (y exigencias de una mayor remuneración). De la misma manera, se producirán severas tensiones en la sociedad si uno de los hermanos aspira a un cargo para el que los otros consideran que no está calificado.

Finalmente, en una buena sociedad de hermanos, el sentido del humor juega un papel crucial para aliviar las tensiones que tienen su origen en la dinámica competitiva subyacente. Tal como han señalado Freedman y otros expertos, las rivalidades infantiles persistentes pueden ser destructivas si resurgen en el entorno empresarial; sin embargo, estas tensiones se disipan si los hermanos comprenden que los adultos maduros a veces se comportan como niños, y, sí pueden, poner sus rivalidades en perspectiva. El humor es una de las formas en las que se puede transmitir un mensaje sin una amenaza subyacente cuando el comportamiento de otro provoca u ofende; además, la habilidad para hablar libremente y reírse de los enfrentamientos es una de las señales más claras de que los hermanos podrán formar una sociedad.

Se deben crear estructuras institucionales para resolver las complejidades de una empresa de primos. El sueño del consorcio de primos tiende a estar vinculado con las familias que han disfrutado de un éxito considerable y acumulado una fortuna. La riqueza y el tamaño de la empresa son factores importantes porque, por debajo de un determinado umbral de recursos, resulta imposible sustentar un consorcio de primos. Esto ocurre, especialmente, cuando existen distintas ramas familiares y la subsistencia de un gran número de personas depende de la empresa.

Los hermanos que han disfrutado de una relación laboral larga y positiva habitualmente desean recrear la misma estructura de liderazgo con sus hijos. Buscan en ellos los talentos y habilidades que les permitirán una división del trabajo similar a la establecida, y esperan que los mismos métodos informales de comunicación y toma de decisiones funcionen en la siguiente generación como funcionaron para ellos. Lo que los hermanos usualmente no ven

es que la armonía y la colaboración que han logrado son en cierto modo infrecuentes. Habiendo crecido juntos, se beneficiaron enormemente con las experiencias compartidas y la comprensión de los valores y actitudes de los demás, factores que pueden o no estar presentes entre sus hijos. En general, no terminan de comprender lo difícil que resulta reconstruir un sistema de circunstancias radicalmente distintas.

El porvenir de una familia sólo emerge gradualmente, a un ritmo determinado por la maduración de los integrantes; debe negociarse con paciencia, con el correr del tiempo. El proceso tiene un final abierto y es continuo, pero esto no significa que la familia deba demorar las decisiones duras que han de tomarse para la sucesión. A medida que avance el reloj biológico y se acerque el momento de la transición del liderazgo, será necesario acortar y acelerar el proceso.

### ***Desarrollo humano y el momento oportuno para la sucesión***

#### **Los sucesores: los primeros pasos**

El tiempo es el motor que pone en movimiento la sucesión en las empresas familiares. Gradual, pero inexorablemente, el proceso de envejecimiento conduce a las personas y al negocio a través de diversas etapas. Si todo funciona bien, la concreción de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores, su tarea de ser mentores de los más jóvenes, resultan en un cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo. Cuando más edad tengan ambas partes de la transición, más cerca estarán de ella y más energía deberán destinar a completar las diversas tareas relacionadas con la sucesión. Que el proceso tenga o no sobresaltos, que esté cargado de tensiones o sea relativamente armonioso dependerá de la calidad de las relaciones familiares.

La idea de que las necesidades psicológicas y las perspectivas difieren según la edad parecería ser una cuestión de sentido común. Sin embargo, los dueños de las empresas familiares rara vez valoran la forma poderosa y previsible en que las presiones de las distintas fases del proceso de maduración dan forma a sus preocupaciones personales y a las de los parientes con los que trabajan; en general, las diferencias de opinión se atribuyen incorrectamente a los rasgos de la personalidad y no a factores estructurales, como la edad o el sexo.

Del mismo modo que la maduración del individuo atraviesa etapas perfectamente documentadas, las empresas familiares evolucionan según una secuencia predecible, en la cual las edades relativas de los participantes tienen un efecto importante en la calidad de las relaciones y en la capacidad de los mayores y los jóvenes para trabajar unidos. La posibilidad de desarrollarse allana el camino hacia una mejor comunicación entre las generaciones y alienta a los protagonistas a alejarse de la adjudicación de culpas y aplicar mecanismos eficaces para resolver los inevitables conflictos. Además, al saber anticipar las presiones psicológicas que acompañan cada etapa de la vida, las familias pueden instaurar políticas y estructuras que ayuden a los integrantes a manejarlas constructivamente.

Los investigadores han definido cuatro etapas en la evolución de una empresa familiar, cada una de las cuales presenta claros desafíos y conflictos psicológicos para los miembros que participan activamente y también para los cónyuges e hijos.

Edad papás	Edad hijos	Etapas de evolución en la empresa
60...	35-60	alejamiento de los mayores y asunción de los jóvenes
51-60	26-35	trabajando juntos
41-50	19-25	mediana edad y manejo del ingreso a la compañía
35-40	0-18	familias empresarias jóvenes



Durante la primera etapa, familias empresarias jóvenes, uno o ambos padres están trabajando duro en la creación de la firma o en la consolidación de su liderazgo en una compañía existente. Tienen entre treinta y cinco y cuarenta años y sus hijos alrededor de dieciocho o menos. Las múltiples exigencias que pesan sobre ellos convierten a esta época en un período estresante. Mientras se ocupan del negocio, estos adultos jóvenes también deben construir un matrimonio fuerte y duradero y aprender a ser padres eficaces. En esta etapa pueden hacer mucho para transmitir a sus hijos los desafíos y placeres de trabajar en una empresa familiar. La preocupación central de las parejas empresarias en este período es lograr el éxito en la carrera y, al hacerlo, granjearse credibilidad como para “hablar con su propia voz”, lo que con frecuencia no es tarea fácil para los sucesores.

En la etapa de mediana edad y manejo del ingreso a la compañía, los hijos están en la universidad o a punto de graduarse y listos para pensar seriamente en sus carreras futuras. Tal como veremos, tienen mucho aprendizaje teórico y están ansiosos por demostrarse a sí mismos y a los demás que son adultos capaces. Sus padres, que tienen entre cuarenta años y poco más de cincuenta, suelen estar preocupados por temas personales relacionados con la crisis propia de esta etapa de la vida. Puede ser un período turbulento en el que la conciencia del envejecimiento y de la mortalidad desencadena dudas personales y pérdida de confianza. Una vez consolidado el liderazgo en la empresa, comienzan a preguntarse por sus sueños, si lo hecho ha valido la pena, si las recompensas de su tarea justifican los sacrificios realizados. Esta introspección y ensimismamiento no les permiten, en ocasiones, evaluar a sus descendientes con claridad y entrenar a los que optan por ingresar a la compañía.

En la etapa de trabajar juntos, los padres tienen entre cincuenta y sesenta años. Si han resuelto los conflictos propios de la mitad de la vida, transitan ya por mares más calmos. Ahora son verdaderamente capaces de actuar como mentores de sus descendientes y prepararlos para el liderazgo. Si no han podido dar respuesta a sus interrogantes, las consecuencias para la sucesión y la continuidad pueden ser graves. Esta fase puede ser la última oportunidad para infundir en sus hijos las habilidades, actitudes y valores necesarios. En este punto los jóvenes tienen entre veinticinco y treinta y cinco años y están tratando de consolidar su lugar dentro de la empresa familiar como sucesores creíbles. Se dan cuenta de que la época para experimentar ha llegado prácticamente a su fin. Sienten la necesidad imperiosa de tomarse la vida en serio, de comprometerse con alguna carrera profesional y de profundizar el conocimiento de lo que hace falta para tener éxito. Si la experiencia reunida hasta este momento en la empresa no los satisface, quizá decidan que la tarea no es para ellos; todavía tienen tiempo para buscar otras oportunidades. En cambio, si esa experiencia ha sido positiva –si creen que pueden ver cumplidos sus sueños en la compañía– volverán a comprometerse con la misma y a pensar formalmente en el desarrollo profesional concreto dentro de ella.

La etapa de alejamiento plantea la prueba final para los mayores: ¿darán, finalmente, un paso al costado y dejarán que sus sucesores, que para esta época tienen alrededor de cuarenta años y están esperando ansiosamente tras bastidores, asuman el control del negocio? Este momento es quizás el más difícil, porque nuestra sociedad tiende a valorar la juventud y los logros y a rendir escaso homenaje a la sabiduría de los mayores. Muchos líderes que han dedicado su vida a construir una empresa miran con terror la idea de jubilarse; incluso hasta los más lúcidos pueden generar resistencias difíciles de contrarrestar.

Como es lógico, no todas las familias quedan encuadradas con precisión en los cuatro ciclos básicos descritos. La disparidad de edades entre las generaciones puede variar significativamente, lo que conduce a una falta de sincronía en la evolución de la empresa. Algunos tienen a sus hijos en una etapa tardía de sus vidas, y otros en una etapa temprana. Hay hogares mixtos en los que participan hijos de sucesivos matrimonios y, en consecuencia, la variedad de edades es todavía mayor. En algunos sistemas los descendientes se forman juntos, mientras que en otros están siempre en momentos vitales distintos. En realidad, esta es una de las formas de distinguir la etapa en la que se encuentra una empresa familiar. Por ejemplo, la familia de un dueño director habitualmente progresa unida; en las sociedades de hermanos, en cambio, hay diferencias de edad y, por lo tanto, el sistema puede tener miembros que están recorriendo por lo menos dos etapas en forma simultánea; finalmente, uno de los desafíos fundamentales que enfrentan los consorcios de primos es que la disparidad de edades es tan grande que todo el espectro está presente y son diversas las necesidades que deben atenderse al mismo tiempo. Algunos primos pueden estar enfrentando el desafío de ingresar a la compañía, por ejemplo, mientras que los mayores encaran los conflictos del alejamiento.

¿Qué pueden hacer las familias para mejorar las posibilidades de que los integrantes trabajen juntos hacia metas comunes dentro de su empresa? Pueden, por ejemplo, crear un entorno en el que los hijos se sientan libres para hablar de sus aspiraciones. En estas conversaciones, formales o informales, los padres pueden comunicar la esencia de su sueño con las palabras y con la conducta, especialmente su emoción, su entusiasmo y su pasión. Los mayores tienen la responsabilidad de alentar el desarrollo del carácter de los jóvenes, pero la decisión sobre cómo hacerlo suele plantear un

dilema espinoso. Por un lado, están conscientes de que sus hijos necesitan libertad para explorar el mundo y encontrar su propio camino y de que una excesiva intervención de su parte puede convertirse en una carga y obstaculizar un crecimiento saludable. Por el otro, se espera que los padres sepan guiar las elecciones de sus hijos, conducirlos por el rumbo “correcto” e influir en sus expectativas mediante comunicaciones verbales y no verbales complejas, recompensas y castigos y, sobre todo, los padres envían señales poderosas a sus hijos a través de su propio comportamiento y sus propias elecciones.

Mezcladas en estos mensajes están las proyecciones de sus aspiraciones y temores. De ahí que, en general, deseen transferir los elementos positivos de sus experiencias de vida y ahorrarles el dolor y las desilusiones que ellos han sufrido. Cuando los padres se esmeran demasiado por influir en las aspiraciones e intereses de sus hijos, sus esfuerzos surten el efecto contrario. Muchos desaprueban las aspiraciones de sus retoños menores cuyos sueños no están plenamente definidos y probablemente cambiarán varias veces hasta alcanzar la madurez. Los padres deberían, por ejemplo, motivar a todo niño o niña a que manifieste un interés por la paleontología después de ver la película Parque Jurásico, a leer sobre el tema y visitar museos, e incluso acompañarle a los lugares donde trabajan los paleontólogos para que vean qué hacen y cómo lo hacen. Nunca será demasiado pronto para que los padres demuestren su respeto por la vocación de sus hijos, y siempre deben continuar haciéndolo. Sobre todo, los hijos deben sentir que son libres para elegir sus propios sueños. Los padres que abren demasiados juicios, que intentan controlar el comportamiento de los hijos manifestando desdén o ridiculizando sus intereses más profundos, pueden ser particularmente destructivos.

Los hijos están muy atentos a las contradicciones entre las palabras y los hechos de sus padres. Su comportamiento dejará en ellos una marca más sólida que las creencias y los valores que expresan.

Tal como sugiere el análisis anterior, las familias que hacen un buen trabajo en la preparación de los jóvenes para ingresar a la empresa familiar, generalmente prestan mucha atención a los sueños y necesidades de sus hijos. Se crea un entorno en el que todos pueden conversar sobre las opciones profesionales y el futuro de la empresa. Para cuando llegan a la universidad, los jóvenes comprenden con bastante precisión las oportunidades, las satisfacciones y los riesgos potenciales de participar en ella. Los padres los han alentado a pensar “en grande”, a esperar mucho de sí mismos y a dar lo máximo, ya sea en la empresa familiar o en la carrera que puedan estar considerando.

Para el joven que inicia una carrera, el *feedback* sincero de sus colaboradores y supervisores es absolutamente esencial para corregir errores y mejorar el desempeño. Pero no siempre se recibe retroalimentación de alta calidad.

Resulta necesario aplicar políticas explícitas que regulen la incorporación de los integrantes más jóvenes a la empresa familiar. Lo ideal es que estas políticas ya estén ideadas para cuando el primero de los descendientes toca a la puerta del negocio. Cada día más empresas insisten en que antes de unirse a ellas los hijos trabajen entre tres y cinco años fuera, para poder forjar su credibilidad como profesionales y como *managers* de organizaciones en las que la relación familiar no tiene ningún tipo de consecuencias. El éxito en el mundo exterior de ningún modo garantiza que a estos herederos se les ofrezca un cargo en la empresa; todo lo contrario, puede llegar

a ser sólo una de las diversas condiciones con las que el joven debe cumplir para tener acceso a un cargo.

Exponer a los jóvenes al trabajo de la compañía tiene una serie de ventajas. Las empresas familiares suelen estar inmersas en la intrincada red de sus propias tradiciones y perder de vista los avances tecnológicos y estratégicos importantes que tienen lugar en el mundo de los negocios. Estas familias reciben un beneficio adicional cuando alientan a sus hijos a buscar empleo en empresas más grandes, más sofisticadas en técnicas de gestión y tecnológicamente más avanzadas que la propia.

En relación con el desarrollo, el beneficio más importante de trabajar fuera de la empresa familiar es que aumenta las posibilidades de que los potenciales sucesores reciban un *feedback* preciso sobre su desempeño. Fuera de la red protectora, aprenden de sus errores y desarrollan una valoración por la ética laboral.

Es esencial contar con normas cuidadosamente diseñadas y con un sistema para reunir información sobre el desempeño, para asegurarse de que a cada integrante de la familia se le evalúe con justicia y se le brinden las mayores posibilidades de acceder a un cargo acorde con su talento, sus intereses y su ética laboral.

Si los padres han hecho un buen trabajo, sus descendientes seguramente ingresarán a la compañía con una actitud humilde y el debido respeto por las jerarquías de la empresa. Las empresas familiares que manejan con eficacia el proceso de ingreso de los herederos habitualmente seleccionan un grupo de *managers* ajenos a la familia para colaborar con la primera etapa de capacitación de los jóvenes. En el mejor de los casos, estos ejecutivos ya han pasado la

crisis de la mitad de la vida y están dispuestos a facilitar el proceso por el cual los descendientes se incorporan a la firma.

El proceso de ingreso es más complejo para los líderes de las sociedades de hermanos y los consorcios de primos, porque, en general, tienen que evaluar y preparar a muchos más candidatos. En esta etapa de la evolución de una empresa, hace falta un plan amplio para analizar, entrenar y evaluar a los aspirantes.

Una empresa familiar grande, que ha destinado mucho tiempo y esfuerzo a ese programa, sirve como ejemplo de la manera en que debe estructurarse el proceso de ingreso. Al admitir que muchos de los actuales ejecutivos de la compañía se jubilarán o están considerando retirarse durante los próximos diez a quince años, los accionistas de la tercera generación han desarrollado un Programa Acelerado de Desarrollo del Liderazgo. El programa tiene dos vertientes: una para los miembros de la familia que desean cargos de liderazgo, y otra para los empleados ajenos a la familia que aspiran también a esos puestos.

El programa para los primeros está destinado no sólo a ayudarlos a decidir si realmente desean una carrera profesional en la empresa, sino también a colaborar con su capacitación y evaluación. En la primera fase, se unen a la firma mediante contratos de trabajo temporales y cumplen 142 semanas de experiencia laboral. El programa los expone a cada una de las facetas del negocio, desde el trabajo manual en el taller, hasta las tareas de escritorio en los departamentos de contabilidad, relaciones públicas y seguridad, tanto en las compañías operativas como en las sociedades de control. Se asignan supervisores para que los guíen y se documenta su desempeño.

La familia define la misión de este programa acelerado de la siguiente manera: “Asegura que los miembros de la cuarta generación –y los demás individuos designados con alto potencial– tengan oportunidades para desarrollar y adquirir rápidamente el conocimiento y las habilidades necesarias para perfeccionarse y, cuando corresponda, convertirse en líderes”.

El manual del programa describe de este modo sus metas:

- cada miembro sabrá debidamente su herencia;
- cada miembro reconocerá el valor que la familia le asigna al trabajo importante y físicamente exigente;
- mediante una experiencia de primera mano, cada integrante de la familia deberá tener una visión realista de la naturaleza diversa de la compañía y de las empresas familiares asociadas;
- a través de su experiencia con numerosos líderes, mentores, entrenadores y asesores, cada integrante sabrá apreciar lo que hace falta para liderar una organización en un entorno altamente competitivo;
- cada candidato aprenderá que el conocimiento obtenido durante la fase I representa sólo una fracción del que necesitará para ser experto en una disciplina o función dada, y que adquirir solvencia en un campo determinado es un proceso a largo plazo que requiere, en general, una dedicación total durante mucho tiempo.

### **Asesores o mentores**

En el mundo de las empresas familiares, la llamada “tutoría” –formación de los más jóvenes en la vida laboral a través de mentores– tiene un significado especialmente evocativo. Trae a la mente las



imágenes consagradas de cooperación entre maestros y aprendices que se remontan a los gremios de artesanos de la Edad Media. Estas imágenes construyen la esencia del concepto de empresa familiar. En realidad, es a través de un buen mecanismo de instructores como el conocimiento y la experiencia acumulada por los mayores dentro de una actividad determinada, así como también los valores y tradiciones familiares, se transfieren a la siguiente generación. Esta transferencia de conocimiento de padres a hijos hace que las empresas familiares sean verdaderamente únicas y constituye una de sus principales ventajas competitivas en el mercado.

Según la investigación de Davis y Tagiri, desde la óptica del desarrollo, la etapa del “trabajo conjunto” ofrece condiciones óptimas para que el traspaso se produzca. En esta etapa los padres tienen entre cincuenta y sesenta años y han superado las crisis de la mitad de la vida. Los descendientes, que tienen entre veintiocho y treinta y ocho años, están siempre comprometidos con su carrera dentro de la empresa. Ambas generaciones están listas para ponerse a trabajar en la tutoría, si aún no lo han hecho. Gran parte de lo que sucede en este período determinará si la empresa será transferida o no a la siguiente generación.

Muchos optan por no actuar como mentores de sus hijos por temor a que esto pueda poner en peligro la relación parental. No importa cuál sea el nivel de participación de los padres, en una empresa familiar la instrucción no puede quedar exclusivamente a su cargo. En las corporaciones grandes, la capacitación es parte de un esfuerzo sistemático que abarca a ejecutivos miembros del directorio y que propone a los sucesores la práctica de una amplia gama de habilidades y experiencias que los prepara para el liderazgo.

Aunque los mentores cumplen una función cuasi paternal frente a los jóvenes descendientes, se supone que el hecho de que no sean los padres es una ventaja de esta relación. Por ejemplo, en el sistema medieval de maestro-aprendiz, muchas familias enviaban a los hijos a aprender el oficio mediante la tutela de un maestro con el que no estaban relacionados. Muchos gremios prohibían ser aprendices de los propios padres. Similares restricciones existen hoy en algunas profesiones, como la Medicina. Las empresas grandes recomiendan hoy a la gente no trabajar bajo las órdenes directas de familiares cercanos y, probablemente, se opondrían también a una relación de enseñanza-aprendizaje en esas condiciones.

La tutoría, en el sentido más amplio del término, es mucho más que una guía, la colaboración o el patrocinio de la carrera profesional de un joven por parte de un adulto más experimentado. Con frecuencia es, para el principiante, una experiencia de emociones profundas relacionadas con la elaboración de un sueño, la adquisición de confianza en la propia capacidad para alcanzarlo y la creación de las condiciones necesarias para ingresar al mundo de los mayores convertido en un adulto plenamente formado. En realidad, parecería que las relaciones de tutoría más profundas se logran cuando ambas partes se eligen libremente en lugar de que una sea “asignada” a la otra.

### **A la medida del individuo**

Las empresas familiares grandes, con un buen trabajo de orientación, generalmente aplican un programa formal y gradual para el incremento de las habilidades de gestión y liderazgo de cada uno de los sucesores. En las más pequeñas, en cambio, este trabajo se realiza de manera más informal y está en gran medida determinado por el instinto y el conocimiento del propietario. Cualquiera que sea

el tamaño de la forma, lo ideal es que el plan de enseñanza esté motorizado por la visión de sus líderes en cuanto a la estrategia y la estructura futuras.

La tutoría es una tarea hecha a la medida de cada individuo. A diferencia de la capacitación, no tiene que ver solamente con enseñar las habilidades específicas, sino con dar a los herederos una visión amplia de toda la empresa y de su entorno competitivo. Pone el énfasis en infundir el tipo de madurez y visión que hacen falta en quienes serán los futuros dueños y líderes. También es el proceso por el cual el aprendiz, si aprueba todos los exámenes, se gana el derecho a conducir.

Como es lógico, los ingredientes que hacen al liderazgo no son sencillos de cuantificar. En el campo de la teoría organizacional hoy se está debatiendo cómo medir —e incluso si debiera medirse— el desempeño. Pero muchas empresas han sido capaces de desarrollar criterios claros para que los pupilos sean responsables de los diversos tipos de funciones. En general, los evalúan a partir de variables clave, como márgenes de ganancias de la unidad a la que están asignados, rotación de personal en su departamento, producción de la unidad, metas de ventas, eficiencia de los costes y del depósito. Se establece un proceso de *feedback* progresivo que permite a guía y discípulo confiar en la validez de la información que se reúne y utiliza para dar forma al proceso de aprendizaje.

Aunque todo esto pueda parecer obvio, las empresas familiares suelen ignorar la necesidad de contar con datos precisos y confiables. Con frecuencia se reúne poca información sobre la marcha de los descendientes, o esa información está sujeta a una interpretación tan subjetiva que resulta prácticamente inútil para el

aprendizaje futuro. En las mejores relaciones de tutoría, el mentor desempeña un papel crucial en ayudar al joven a adquirir experiencia. Sin embargo, cuando es el padre quien actúa como orientador es más probable que, con la intención de proteger al hijo, trate de suavizar el impacto de las lecciones que éste debe digerir. Tal como me dijera un instructor que terminó con esta tarea brillantemente: “El secreto gira en torno a la frase bíblica: *‘La verdad te hará libre’*. Siempre tuve problemas cuando traté de proteger a mi hijo de las consecuencias de sus propias decisiones”.

Sin embargo, los modelos tienen limitaciones importantes. En primer lugar, un verdadero líder no se forma sólo con observar e imitar el comportamiento de los mayores experimentados. En un determinado punto del proceso, y una vez absorbidos los principios fundamentales, quienes tienen gran confianza en sí mismos seguramente querrán desarrollar su propio estilo de liderazgo. Si el padre insiste en que hay una y sólo una forma de gobernar, el sucesor puede perder el interés y, de ese modo, poner en peligro todo el proceso. Sólo cuando los sucesores se sienten capaces de incorporar todo lo aprendido a sus propias personalidades y costumbres podrán, en definitiva, dar el máximo de su potencial. Entonces tendrá su liderazgo la autenticidad y la convicción necesarias para ganar seguidores.

En segundo lugar, los sucesores deben adquirir las habilidades requeridas para liderar la empresa del futuro, no la que existe hoy; esto significa incorporar nuevas estrategias y nuevas tecnologías –incluso, quizá, nuevos productos– que cambiarán radicalmente la forma de administración. Si el proceso de formación se concentra en impartir las habilidades y perspectivas que pueden tornarse obsoletas, la sucesión estará llena de defectos. En el mundo de hoy,

las empresas familiares –aun las pequeñas– tienen que anticipar los cambios del entorno competitivo, y estar preparadas para modificar sus productos y procesos de modo de responder con eficacia a las necesidades del mercado.

Si el padre y los hijos pueden superar los desafíos psicológicos que plantea la etapa en la que trabajan juntos –si la tutoría avanza por los carriles normales–, el pupilo estará aprendiendo aspectos más sutiles de la filosofía de su padre y absorberá el talento para los negocios que permitirán contribuir con el desarrollo de la organización. El padre tendrá el placer de ver a sus descendientes granjearse la aprobación de los demás dentro de la empresa y poner en práctica algunas ideas y tradiciones que son parte del legado familiar.

En algún punto de esta relación, sin embargo, el novato comenzará a enunciar sus propias ideas. Si es un individuo dinámico –a imagen y semejanza de sus padres– tendrá la posibilidad de desarrollar una visión original del futuro. Probablemente esa visión esté marcada por las nuevas tecnologías y enfoques de *management* que estén a la vanguardia de lo que la generación joven está aprendiendo en las universidades y escuelas de negocios. En esta etapa de la vida, los padres están pensando en la seguridad; mientras que los jóvenes están listos para asumir riesgos y sueños y concretar sus propias ilusiones.

### **Saber ganarse las cosas**

#### *Cómo prueban su temple los jóvenes sucesores*

Hemos visto que para asegurar su liderazgo, los sucesores deben ser bien recibidos en lo que Levison denomina “el mundo de los mayores”. Y, para lograrlo, el sucesor tiene que comprender la sutil pero crítica diferencia entre poder y autoridad. El poder se refiere

a la capacidad para influir en el comportamiento de los demás. La autoridad, en cambio, tiene que ver con el derecho a hacerlo. A primera vista, a diferencia del poder, debe ganarse. Fluye de abajo hacia arriba y no a la inversa. Depende en gran medida de la buena disposición de los seguidores a atribuir idoneidad, credibilidad y capacidad para liderazgo. Cuanto más dependa el sucesor del poder que fluye de su conexión con la familia, menos autoridad es probable que adquiera. Intentar ejercer el liderazgo sin autoridad es decididamente una propuesta peligrosa. Tal como sugirió Maquiavelo, los que adquieren el poder a través del privilegio deben luchar mucho para conservarlo, mientras que los que llegan a gobernantes por medio del trabajo y esfuerzo, padecen grandes dificultades para ganarlo, pero pueden conservarlo con facilidad.

Para obtener la autoridad hacen falta logros visibles. Aunque una buena preparación académica ayuda, sólo el éxito continuado al enfrentar los objetivos clave permite ganar el respeto de los que, con el tiempo, serán colaboradores. Los cargos deslumbrantes, las grandes oficinas y el conspicuo despliegue de riquezas y poder no sirven para esto.

En general, los sucesores demuestran su eficacia a través de las medidas que toman en situaciones críticas: transformando un departamento, aumentando significativamente las cifras de ventas, desarrollando y lanzando una nueva línea de productos, penetrando en un nuevo mercado, resolviendo un problema de producción serio o un aprieto, como una huelga o una situación financiera complicada. El mejor lugar para que los sucesores puedan aplicar y demostrar sus capacidades es un cargo de línea y no un puesto ejecutivo. Los sucesores a los que se les asigna la responsabilidad de los resultados financieros de una división, o alguna otra unidad de

negocios, pueden ser medidos con relación a si alcanzaron o no sus metas, o incluso al superarlas dan muestras visibles de su capacidad para hacer lo mismo en toda la empresa.

### **El mayor desafío: crear una visión**

Aun cuando los sucesores pasen todas las pruebas y demuestren una idoneidad excepcional, quizá no hayan hecho todavía lo suficiente como para consolidar su derecho al liderazgo. Los verdaderos líderes ofrecen una visión del futuro que inspira a los empleados y accionistas y brinda a la empresa un rumbo significativo. La visión enunciada por el sucesor se basa en los cimientos del sueño compartido de la familia y define valores que influyen profundamente en la cultura de la empresa, en su estrategia, la elección de los productos y en sus relaciones con las partes interesadas clave.

En esta etapa de la vida, muchos líderes jóvenes dirigen sus esfuerzos a la consolidación de su base de poder y no a la creación de una nueva visión para guiar la empresa. Sin embargo, para triunfar deben estar algunos pasos por delante de sus subalternos y tener siempre en mente las preguntas importantes: “¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Por qué?”. Elaborar y articular esa visión no es tarea fácil, lleva tiempo y mucho esfuerzo. La visión debe transmitir tanto el respeto por lo que hubo antes como la expectativa frente a un cambio emocionante. El nuevo líder demuestra comprender las condiciones que deberá enfrentar la empresa en el futuro, y propone respuestas de gestión original y transformadora. Al impartir un nuevo rumbo y un nuevo sentido de propósito, los sucesores y su equipo revitalizan a la compañía y se ganan un lugar en el mundo de los mayores.

Esta fase del proceso de sucesión se parece mucho a la carrera de relevos. Para maximizar el desempeño del equipo, el corredor

que lleva la posta no debe aminorar la marcha antes de depositarla en las manos del siguiente corredor; del mismo modo, el próximo corredor debe correr antes de recibir la posta y luego acelerar a toda velocidad. Sin embargo, una vez pasada la posta, el primer corredor da un paso al costado y permite al siguiente integrante del equipo que se haga cargo del esfuerzo. Cada uno desempeña un papel, pero la carga de ver que la transición se produzca sin perder una sola ronda cae en los hombros del que toma la posta porque, a menos que el sucesor despegue a mucha velocidad, el equipo perderá tiempo y su gestión no será considerada legítima.

Con frecuencia, sin embargo, el énfasis está puesto en consolidar la credibilidad del sucesor con los jefes y empleados, con los clientes clave, con los proveedores y banqueros. Aunque es necesario que los sucesores demuestren su capacidad para administrar y mejorar a la empresa, esto no es suficiente para asegurar su éxito como líderes de una empresa familiar. Para que salgan airoso del proceso de unión, su gobierno debe verse fuertemente respaldado por la familia y por los principales accionistas; deben demostrar que comprenden que, en definitiva, son responsables frente al grupo de accionistas, incluidos los que no trabajan en la empresa. Necesitan probar que mantendrán a los accionistas informados de las metas y planes y que atenderán sus necesidades de dividendos y su deseo de expresarse en la determinación de las políticas de gobierno.

Los hermanos que deciden permanecer unidos llegan a una conclusión diferente. Consideran que los beneficios de la colaboración –el placer de trabajar junto a los suyos, el beneficio de sumar activos, y la satisfacción de estar creando un legado para sus propios hijos– pesan más que sacrificar la autonomía individual, como habitualmente hay que hacerlo en una sociedad. (En la práctica,



muchos hermanos le prestan poca atención a la estimación de los beneficios económicos de quedarse en la sociedad, en comparación con la fundación de la empresa propia).

Los hermanos transmiten esa presencia colectiva de diversas maneras. Mostrando, por ejemplo, que están dispuestos a negociar con su propio *ego* para poder trabajar como miembros de un equipo. Con frecuencia, a partir de la necesidad de mostrar un frente unido ante la generación anterior, se suele forjar un vínculo de cooperación. Este es un hecho corriente en las empresas creadas por un líder carismático: los hermanos se unen para contrarrestar la poderosa autoridad inherente a la figura del fundador.

Para consolidar a la autoridad del equipo, cada miembro debe también hacer notar su idoneidad. Esto no necesariamente significa que todos ellos deben ser líderes o tener un desempeño sobresaliente, sino que a todos debe vérselos, mínimo, como competentes o como “suficientemente buenos”.

El proceso de asunción en un consorcio de primos es, por lo general, más prolongado y considerablemente más político que en los restantes sistemas. Los primos líderes deben demostrar que habrán de cuidar los intereses de todas las ramas de la familia. La transición puede ser menos dificultosa, sin embargo, si la empresa tiene un directorio con integrantes experimentados y ajenos a la familia que sepan guiar el desarrollo de los futuros líderes y, con el tiempo, darles el poder.

Para llegar a un puesto de liderazgo en un consorcio de primos hace falta, por tanto, estar dispuesto a manejar a un grupo complejo de accionistas. Los sucesores más eficaces se toman muy en se-

rio este aspecto de su trabajo y, con frecuencia, intervienen mucho tiempo en los temas relacionados con el gobierno y la administración de la empresa.

Tal como he señalado, las empresas familiares que avanzan hacia un equipo de líderes, en ocasiones rotan el cargo de presidente entre los socios, o crean una oficina ejecutiva principal con varios líderes. Estos enfoques con respecto a los cargos, que suelen ser el resultado de negociaciones, tienen efectos diversos. La idea, digamos, de dos socios que se alternan en la presidencia preserva la forma de una estructura administrativa jerárquica corriente: hay un solo presidente por turno. De hecho, cualquiera que esté cerca de la organización –y los mismos socios– reconocen que los poderes del presidente están limitados por la naturaleza del sistema. Cada socio sabe que, durante su mandato, las decisiones no pueden tomarse unilateralmente. Las visiones y preferencias del otro deben ser tenidas en cuenta; de lo contrario, el otro socio sencillamente revertirá las políticas del primero cuando le toque su turno como presidente.

Los expertos en planificación sucesoria coinciden en que la selección de los futuros líderes no debería estar guiada por las necesidades de la firma tal como funciona hoy, sino por lo que se espera que haga en el futuro; de lo contrario, puede no satisfacer las cambiantes necesidades competitivas. Como todos los sistemas dinámicos, las empresas están en permanente evolución. Las necesidades de organización de una joven compañía en acelerado crecimiento son muy diferentes de las de una corporación madura.

Supondré que los líderes en función consideran que la transición hacia un nuevo gobierno es necesaria e inevitable, que la familia

tiene un sueño compartido y está comprometida con una forma de empresa determinada para la próxima generación, y de los debates formales o informales han salido un conjunto de candidatos de la familia y ajenos a ella. Ahora la organización debe ponerse a trabajar para tomar la difícil decisión de determinar quién es la persona idónea para dirigir la empresa y con qué tipo de sistema.

Vislumbrar que una estrategia de negocios para el futuro es esencial para el proceso de selección de cualquier organización no es suficiente para una empresa familiar; también es necesario dar la debida atención a las características de la propiedad y de las circunstancias familiares que la empresa probablemente tendrá que enfrentar más adelante. El modelo de tres círculos (que describe la superposición entre empresa, propiedad y familia) es útil para definir el futuro escenario. La premisa fundamental de este modelo, tal como hemos visto, es la interdependencia de estos tres elementos.

### **El liderazgo en equipo**

Al explorar las futuras necesidades del sistema, no debe pensarse que el liderazgo ideal recae en una persona aislada, ni siquiera en los casos con un dueño director. La fuerza del líder invariablemente depende de la calidad de las personas que lo rodean, y una gestión eficaz depende de una configuración de habilidades en el grupo ejecutivo. Por tanto, es más productivo pensar en el perfil de habilidades y atributos para el liderazgo que serán necesarios para enfrentar los futuros desafíos estratégicos, y la forma en que se los distribuye entre el grupo de individuos que compartirían las responsabilidades del mandato.

### **El alejamiento**

Durante los últimos años de una planificación sucesoria, mientras la empresa familiar se está preparando y probando a sus candidatos

a líderes de la próxima generación, otra situación difícil comienza a aparecer: a medida que los jóvenes acceden a cargos de mayor responsabilidad y peso en la organización, los mayores son cada día más conscientes de que se acerca el fin a su mandato. Más allá de cuál sea su especial mezcla de genes, dieta, ejercicio, los directores que tienen entre sesenta y cinco y setenta años comienzan a mostrar signos inevitables de declinación física y mental. La perspectiva de un inminente traspaso generacional de gobierno invariablemente desata poderosas corrientes ocultas de carácter emocional.

Las empresas familiares hacen que los mayores disfruten de su cargo durante más tiempo del que es habitual en otros casos. En general, las empresas familiares no tienen una edad obligatoria para la jubilación, por lo menos, aplicable a los ejecutivos. Para los mayores, la libertad de decidir el momento de su retiro es uno de los beneficios de ser dueños. Les permite adaptar el proceso de una manera compatible con su salud y sus preferencias individuales. Cuando dicho proceso se maneja responsablemente, esta flexibilidad permite a los empresarios entregar su liderazgo con dignidad y, para los que se adaptan fácilmente, hasta retener un papel constructivo en la firma.

El traspaso de una generación a otra puede ser una experiencia placentera en la cual los mayores y los jóvenes comparten un sentimiento de logro conjunto y avizoran un futuro satisfactorio para su empresa y la familia. Los mayores que se resisten con todas sus fuerzas a planificar la sucesión no son, en modo alguno, representativos del universo de propietarios de empresas familiares. Aunque algunos líderes se aferran a la compañía como si fuera un bote salvavidas en medio de la tempestad que significa envejecer, muchos navegan con tranquilidad hacia la jubilación, ideando planes para hacer todas esas cosas postergadas durante años y que siguen cons-

tituyendo todo un desafío. Muchos se retiran del campo de batalla con honor y dejan a sus compañías en manos de sucesores capaces.

Por supuesto que no todas las personas de edad avanzada responden a esta descripción. Sin embargo, aquellos que gozan de buena salud ya no tienen la energía, la motivación y la buena disposición frente al cambio que hoy son cualidades esenciales de algunas industrias. Los ejecutivos que han estado en el poder durante veinte años, o más, han acumulado toda una vida de experiencias e ideas que quizá ya no sean relevantes para este clima económico y comercial en permanente innovación. Aunque no es fácil para nadie saber exactamente cuándo la filosofía y las habilidades para los negocios de un determinado CEO han comenzado a ser “obsoletas”, él mismo es, con frecuencia, el último en admitir la posibilidad de haber dejado de ser la mejor opción para el cargo que ocupa.

Que el propietario de una empresa familiar, a punto de jubilarse, utilice este período constructivamente para garantizar la continuidad de la organización que ha construido, depende en gran medida del éxito que tenga para resolver el dilema psicológico básico descrito por Erick Erikson, quien señalaba que, en esta fase, la gente lucha por reconciliarse con lo más importante de su vida.

La tensión fundamental descrita por Erikson sugiere que los empresarios que no pueden superar su desesperación, no podrán movilizar la valentía y los recursos internos necesarios para renunciar al control de las decisiones empresariales y familiares y entregarlo a la siguiente generación. Su narcisismo, parecería indicar esta teoría, les impide apreciar y empatizar con las necesidades de sus sucesores. No pueden ver a los herederos con el espíritu generativo que Erikson consideraba esencial para los logros de las etapas poste-

riores de la vida. En consecuencia, en tanto los dueños sigan preocupados por concretar su propia misión heroica, los pensamientos sobre su declinación física y su muerte pueden mantenerse a raya; gracias al ideal de concretar un sueño imposible, prosiguen alertas y aferrados a la vida.

Desde el punto de vista de la sucesión, Erikson se hizo eco de la visión de Dostoievski: es necesario aceptar la muerte antes de valorar y abrazar la magnificencia de la vida. A través de la aceptación de la propia mortalidad es posible desarrollar el valor y la energía necesarios para planificar la continuidad de las organizaciones. Y, al hacerlo, realmente se consolidan el legado y el aporte a las futuras generaciones; y que, después de todo, es lo más cerca que todo hombre o mujer puede estar de la inmortalidad.

Al citar el análisis de Erikson, no estoy sugiriendo que los mayores que ingresan en la última etapa de la edad adulta deban desprenderse de la vida y renunciar a otros logros, porque la bibliografía sociológica sobre la jubilación demuestra que, para muchas personas mayores, la ausencia de un trabajo significativo acelera el proceso del envejecimiento. La pregunta es si sabrán encontrar los desafíos que les permitan avanzar más allá del liderazgo de sus empresas y dar a los descendientes la oportunidad de conducir el barco.

Para los futuros sucesores, la frustración y la humillación de que se les otorgue el poder para luego quitárselo –en ocasiones repetidas veces– pueden engendrar sentimientos de impotencia que erosionan su eficacia e iniciativa. Viven constantemente preocupados de que los líderes salientes enjuicien su desempeño y socaven su autoridad. En muchas empresas familiares, esta situación que no arroja ganadores produce una escalada de conflictos entre jóvenes

y viejos, la polarización de la familia y sentimientos amargos que suelen subsistir durante generaciones.

Para las empresas familiares que han llegado a la etapa de primos, el proceso de alejamiento también genera preocupaciones y oportunidades. Por un lado, estas compañías tienden a ser estructuras más grandes y más complejas y, por consiguiente, ofrecen una mayor gama de funciones a las que podrían dedicarse los socios mayores. Tal como hemos señalado, los consorcios de primos están frecuentemente integrados por un grupo de empresas operativas que pueden o no estar estratégicamente relacionadas y que son de propiedad conjunta de la sociedad. En estos sistemas, los primos que han participado activamente en la gestión pueden desempeñar un papel constructivo no sólo en el directorio principal, sino también en los directorios de las subsidiarias. El hecho de contar con un amplio espectro de funciones de jerarquía brinda mayor flexibilidad al proceso de alejamiento de los mayores.

El retiro de los primos a cargo de la gestión empresarial representa una oportunidad para que los de otras ramas recompongan el equilibrio de poderes a su favor. Las familias tradicionalmente excluidas del alto *management* tratan de aprovechar este momento y promover a sus candidatos a los puestos jerárquicos, sosteniendo que ha llegado “su turno” de administrar la empresa. Sin embargo, si estas ramas no han podido generar sucesores calificados, bien pueden defender la contratación de *managers* ajenos a la compañía para estos cargos, de manera tal de debilitar la posición de los que siempre ejercieron el poder. Las ramas que miran el proceso desde afuera pueden ver en la transición sucesoria la oportunidad para corregir las deficiencias que dudaron en plantear cuando el control estaba en manos de las ramas líderes. Por lo tanto, pueden intentar

mejorar su control de dos maneras: insistiendo en la participación de los primos de su ala o haciendo que las ramas que ejercen el poder sean responsables de la adopción de normas más explícitas y profesionales.

Al igual que en las empresas familiares, la permanencia en el cargo de los líderes en los consorcios de primos depende de su capacidad para generar resultados eficaces.

Las empresas familiares que manejan la sucesión con eficacia prestan mucha atención a la elección del momento y lo señalan explícitamente.

A excepción posiblemente de los verdaderos gobernadores, la mayoría de los líderes de empresas familiares no tienen una visión clara de sus vidas a partir del retiro. Por tal motivo, se los debe alentar a que piensen seriamente en lo que harán una vez que den ese paso.

Al principio disfrutan de las oportunidades para relajarse y realizar actividades de recreación pero, tarde o temprano, se tornan inquietos. El investigador Robert Atchley ha señalado que los jubilados atraviesan tres etapas. Durante algunos meses, viven una especie de luna de miel durante la cual se dedican a los esparcimientos que han deseado durante años y nunca tuvieron tiempo de practicar. Gozan de su recién descubierta libertad y juegan al golf o viajan con sus cónyuges. Sin embargo, después de un período de entre trece y dieciocho meses, exhiben un cierto desencanto con su nuevo estilo de vida. En esta segunda fase, están inquietos y ya no son tan optimistas con respecto a su futuro. La bibliografía de investigación identifica una tercera etapa en la cual comienzan a experi-



mentar nuevamente una relativa satisfacción. Todo ello se refiere a los varones, ya que, lamentablemente, no se han estudiado todavía los patrones de jubilación de las mujeres que han desarrollado una carrera profesional.

Nuestra cultura no festeja como debería la jubilación de los mayores. Los empresarios que reúnen el valor para planificar su salida, suelen descubrir que el mundo no les ofrece demasiadas recompensas. Como si fuera poco, la planificación del alejamiento del líder es considerada como un signo de debilidad y no como la expresión de un liderazgo responsable.

Otra preocupación de los que están pensando jubilarse es si serán ignorados y con el tiempo olvidados. En general, sus vidas han estado tan centradas en la empresa familiar que no llegan a ver hasta qué punto sus habilidades son transferibles a otras actividades; si se los alienta a pensar en una segunda carrera profesional, suelen contestar que a su edad será inútil, incluso absurdo.... Según mi experiencia, los que atraviesan mejor el mal trago son quienes logran volver a ponerse en contacto con sus sueños y revivirlos en nuevas funciones y lugares. Para algunos, esto implica redescubrir aspectos latentes de su personalidad, tales como la sensibilidad artística. Para otros, estas nuevas funciones incluyen desafíos relacionados con el trabajo, como participar del directorio de otras empresas o emprender nuevos negocios. Para muchos, el proceso significa participar más activamente en ocupaciones filantrópicas y trabajo comunitario. Finalmente, para varios más el incentivo está representado por la oportunidad de volver a conectarse con sus esposas, sus hijos y sus nietos.

Hay esperanzas de que deje de considerarse a la jubilación como un pasaje de ida al olvido. Conscientes de la necesidad de aprender

más sobre la sucesión y el retiro, algunos líderes han comenzado a formar grupos de apoyo con otros propietarios de empresas con quienes comparar experiencias y aprendizaje. Durante los últimos diez años han surgido muchos de estos grupos, generalmente como parte de los programas de extensión universitaria. Los sistemas educativos pueden ayudar a los líderes a comprender que tienen, con la gente que depende de ellos y especialmente con la empresa que fundaron, el compromiso de planificar adecuadamente su partida. Los mejores incluyen oportunidades para aprender de quienes ya han vivido esas experiencias y pueden ofrecer su visión sobre cómo manejar la transición. Este tipo de experiencias educativas también puede ayudar a sus cónyuges y jóvenes herederos a comprender los complejos conflictos emocionales que enfrentan los líderes cuando planifican su partida. Esto es especialmente importante, porque la estatura heroica por ellos alcanzada en sus familias y empresas suele crear un aura de autoconfianza e invulnerabilidad.

### **Un gobierno que garantice la continuidad**

En las empresas familiares grandes y complejas, la propiedad puede ser de naturaleza indirecta y difícil de desentrañar. La tenencia está frecuentemente ligada en fideicomisos que tienen el efecto de dar a unos pocos fideicomisarios la autoridad última sobre el destino de la compañía. En muchos casos, la estructura está diseñada no sólo para reducir el pago de impuestos, sino para impedir que las emociones familiares desbaraten la administración del negocio. Los abogados del propietario principal diseñan intencionalmente estos fideicomisos y redactan un acuerdo de accionistas que bloquea todo intento de un miembro disidente por cuestionar la autoridad de aquél.

Esta estrategia de contención es, en mi opinión, básicamente equivocada. Generalmente refleja la mala disposición del dueño

para ocuparse del aspecto humano, de las complicadas emociones que afloran especialmente entre los más jóvenes, donde es mayor el número de integrantes con intereses y puntos de vista distintos. Finalmente, no importa lo resistente que sea la represa legal construida por el dueño, es probable que algún día ceda a la presión de los miembros de las generaciones sucesivas.

Mi opinión es que los intereses y emociones pueden manejarse satisfactoriamente y que es esencial hacerlo para organizar la continuidad de la empresa. Lograr que los accionistas estén felices y comprometidos con el negocio es bueno, tanto para éste como para la familia. Y la mejor manera de lograrlo es creando foros donde se puedan debatir abiertamente los temas y preocupaciones de la empresa, sus accionistas y la familia, para luego resolverlos como corresponde.

Adrian Cadbury, de Cadbury Schweppes, que era presidente de una influyente comisión del Reino Unido, ha escrito que gobierno significa “la manera de aprovechar el poder de las empresas para beneficio de aquellos a quienes sirven, sin que implique un impedimento para su impulso comercial”. Esta definición señala que las empresas tienen la responsabilidad moral y ética de satisfacer las necesidades de una multiplicidad de partes interesadas, incluyendo los empleados y las comunidades dentro de las cuales desarrollan sus actividades.

En el caso de las empresas familiares, las estructuras de gobierno deben estar diseñadas para salvaguardar los intereses de largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento y la continuidad de la firma y promoviendo la armonía y el bienestar de sus propietarios.

El gobierno debe considerarse una forma de vida en las empresas familiares; los líderes no sólo tienen que saber cómo organizar

estructuras eficaces, sino que deben saber cómo utilizarlas. Si las estructuras de gobierno son el motor de la continuidad, la progresiva educación de los integrantes de la familia, en cuanto cómo utilizar estas estructuras, es el aceite sin el cual el motor no puede funcionar.

Para ilustrar los límites entre los principales sectores, suelo pedir a los dueños que imaginen que son propietarios de una empresa cuyo principal activo es un avión 747. Al igual que con cualquier inversión, los accionistas tienen cierto derecho a exigir un determinado nivel de retorno. Pueden dictar también la relación riesgo/recompensa que el *management* está obligado a conseguir, e insistir en que los pilotos que vuelan ese avión sean competentes y que su mantenimiento y servicio sean óptimos. Los propietarios no tienen derecho, sin embargo, a entrar a la cabina y pilotear (a menos que tengan como mínimo, licencia para ello). Ni tienen derecho a decirle al piloto qué botones pulsar, qué palancas levantar o cómo leer los indicadores. Conducir es responsabilidad de los pilotos, porque para eso están calificados y para eso se les contrató.

Hay un límite que no debería cruzarse entre los derechos, privilegios y responsabilidades de los propietarios, y los derechos, privilegios y responsabilidades de los *managers*. El límite es la puerta de la cabina del piloto. Aun cuando los propietarios son la autoridad última de una empresa en manos privadas (o controlada por una familia), no tienen, por ello, automáticamente la libertad de administrarla.

Del mismo modo, y aunque el directorio es autoridad legítima, sus prerrogativas en una empresa familiar pueden, en la práctica, verse severamente restringidas por los valores y tradiciones de los propietarios. El avión de nuestro ejemplo puede utilizarse para varios fines: para llevar pasajeros, carga a destinos alejados, o para

proveer alimentos a Siria en nombre de las Naciones Unidas. Aunque el directorio está a cargo de determinar los mejores usos del avión para asegurarles a los inversores un adecuado retorno, sobrepasa el límite si su estrategia viola un valor o un principio que la familia considera sagrado. Por ejemplo, si la familia cree que su éxito ha dependido siempre de sus excelentes niveles de seguridad, el directorio no debería nunca embarcarse en estrategias de reducción de costes que pudieran poner en peligro esos niveles.

Hemos visto, sin embargo, que cuando un negocio despegua y comienza a crecer, a medida que los fundadores envejecen y la cantidad de accionistas reales y potenciales se multiplica, la organización se ve sometida a progresivas tensiones. El aumento de la cantidad de interesados conlleva a diferencias de intereses entre los tres grupos: familiares, accionistas y ejecutivos.

A menos que las personas de cada grupo estén educadas para comprender sus derechos y responsabilidades diferentes, surge gradualmente la confusión sobre las importantes diferencias entre los temas de la familia y de la empresa, y también sobre la propiedad y la conducción.

Los accionistas necesitan un foro que les permita considerar estos temas en profundidad. La asamblea anual generalmente no cumple bien con este propósito, porque los temas a tratar no pueden encararse de manera adecuada en una sola reunión, o bien porque el grupo es demasiado numeroso o demasiado diverso como para permitir un debate constructivo. Además, la mayoría de las empresas familiares no hacen buen uso de su asamblea anual de accionistas. La reunión tiende a ser meramente informativa: los funcionarios del directorio y los *managers* comunican a una audiencia

pasiva los resultados logrados en el año anterior y los planes para el próximo. En general, todos los temas importantes relacionados con la propiedad son considerados por los comités, que luego responden ante la reunión de todo el grupo.

Los directores independientes, con pericia en los negocios, aportarán la experiencia y el conocimiento que pueden estar faltándole a la compañía. El CEO puede convocarlos para pedirles asesoramiento en decisiones críticas y los miembros de la familia pueden recurrir a ellos en busca de consejo. Algunos directores externos llegan a conocer tan bien a la familia que incluso actúan como mentores de la siguiente generación de líderes.

Con el término “proceso” quiero decir que lleva tiempo y práctica, y requiere al principio de un facilitador experimentado. De hecho, un grupo creciente de profesionales se especializan hoy en ayudar a las familias a armar y aprender a usar las estructuras de gobierno. Además, algunos se benefician hablando con otros empresarios que han creado estos foros y tienen una larga experiencia en su administración. Este proceso educativo es progresivo, dado que los temas que surgen en cada una de las estructuras pueden variar con el tiempo en esencia e intensidad.

Durante las etapas finales de la transmisión, tanto los líderes salientes como los entrantes necesitan apoyo. Incluso en la mejor de las situaciones, en el traspaso, tanto los líderes salientes como los entrantes necesitan apoyo, ya que el traspaso puede volver tirante –y con frecuencia lo hace– la relación entre los líderes que se alejan y sus sucesores. Los directores independientes pueden cumplir una función especialmente constructiva sirviendo de amortiguador emocional entre las generaciones.

Los líderes salientes necesitan que alguien, a quien respetan, actúe como una caja armónica y los ayude a expresar su propia perspectiva sobre la sucesión y para responder a las preguntas que enfrentan sobre su futuro personal: ¿Cómo afectará mi retiro las relaciones con las personas de quienes estuve cerca durante casi toda mi vida (clientes, proveedores, ejecutivos, la comunidad en general y hasta el directorio mismo)? ¿Cómo afectará esta transición mi papel en la familia? Con frecuencia es aconsejable que las empresas familiares que se acercan a la sucesión tengan, por lo menos, un director independiente de aproximadamente la misma edad y que haya logrado manejar con éxito su propio retiro. Esa persona puede servir como modelo para el líder y ayudarlo a centrar su atención en los aspectos positivos de su nueva situación. El director, por lo tanto, brinda el aliento que puede motivar a concretar a tiempo la sucesión.

Se han analizado los desafíos que enfrentan las empresas familiares cuando se acerca la transición generacional. Por detrás de las ideas presentadas, existen, además, dos presunciones: primero, que es posible planificar la sucesión y la continuidad; y segundo, que la planificación no mejora las posibilidades de continuidad. Hay indudablemente muchas razones por las cuales innumerables empresas se venden o cierran sus puertas después de una sola generación en manos de la familia propietaria. Muchas sencillamente carecen de un sucesor calificado que desee continuar con la empresa; otras pertenecen a industrias en rápido proceso de consolidación y pierden a manos de sus competidores más grandes; y aunque es difícil demostrarlo, muchas fracasan también porque no realizan ningún tipo de proceso de planificación sucesoria, o lo hacen cuando ya es demasiado tarde.

He subrayado que las posibilidades de transferir una empresa a la generación siguiente mejoran notablemente cuando el proceso comienza en una etapa temprana y las familias se acostumbran a hablar en conjunto sobre sus sueños. Hasta cierto punto, el éxito depende: de lo educados y preparados que estén la familia, los accionistas y los ejecutivos para enfrentar los desafíos del plan de traspaso; de la base estructural que se instala para asegurar que los accionistas clave se comuniquen entre sí y resuelvan los problemas juntos y con eficacia; de un cronograma que concrete los cambios descritos en el plan; y, sobre todo, de que el proceso sea resuelto gradualmente, con gran esfuerzo y minuciosidad.

Sin embargo, aun con la mejor preparación y planificación no hay garantías de éxito. Con toda la previsión del mundo, una empresa exitosa puede caer rápidamente como resultado de los errores críticos o los cambios drásticos del entorno económico.

La adversidad es un gran maestro y la desaparición de tantas empresas familiares me ha enseñado mucho sobre la forma en que se debería manejar una sucesión. Una de las mayores lecciones fue que los programas deben controlarse continuamente, para poder tomar las medidas correctivas necesarias cuando la evidencia comienza a demostrar que están fracasando. Aunque esas medidas puedan resultar drásticas o difíciles, los líderes deben estar alerta y listos para cambiar el rumbo cuando lo dicten las circunstancias.

Algunas sucesiones fracasan porque la familia designa nuevos líderes sin tener pruebas fidedignas de su idoneidad. Otras, porque la familia continúa con el plan a pesar de la existencia de datos confiables sobre la falta de compatibilidad entre los sucesores y las necesidades de la empresa.



Proseguir con el plan sucesorio cuando hay dudas sobre las capacidades de los elegidos para el liderazgo, pone en riesgo a toda la empresa y también la riqueza de la familia; si las familias desean una sucesión de éxito, deben tomar decisiones valientes basadas en pruebas fidedignas.

Hemos visto también que los resultados se demoran cuando las elecciones fundamentales se mezclan con la compleja dinámica familiar. Si hay conflictos emocionales, los líderes tienden a ignorar las cuestiones a largo plazo inherentes a la planificación y se concentran exclusivamente en las decisiones diarias sobre las que sienten que tienen un mayor control. Por lo tanto, los temas críticos se posponen quizás indefinidamente.

La primera y fundamental elección es decidir si la fama habrá de continuar o no. Para muchos, la idea misma de que esa opción existe es toda una revelación. Porque la empresa familiar es un componente tan enraizado en su identidad que la sola idea de cuestionarla parece inapropiada y hasta hereje. Pero más allá de cuál sea la antigüedad del negocio, no deberá ser transferido a menos que los integrantes hayan decidido deliberadamente que desean continuar y se comprometan a hacer lo necesario.

Como es evidente, la planificación de la sucesión y la continuidad no es simplemente cuestión de optar entre las estructuras de liderazgo y seleccionar nuevos líderes. Una vez hechas las elecciones, comienza la dura y difícil tarea de pensar en ellas y concretarlas. El proceso requiere que las familias presten la debida atención a preguntas tales como: ¿cuál es el momento correcto para tomar las decisiones clave?, ¿qué debe suceder para poder aplicar con éxito las decisiones tomadas?, ¿quién debería participar de la planifica-

ción?, ¿cómo se controlará el proceso de cambio?, ¿quién asumirá la responsabilidad de llevarlo adelante?

El sueño compartido es la reserva emocional que da la fuerza necesaria para lograr las grandes cosas. Es la inspiración, el sentido y el propósito del rumbo requerido para hacer frente a la adversidad. Sobre todo, ayuda a responder a esta pregunta: ¿por qué vale la pena hacer lo que estamos haciendo?

Darles a los sueños la importancia que merecen también sirve para superar las frecuentes desilusiones y contramarchas propias de toda planificación. Después de todo, buena parte del trabajo requiere prestar atención a lo que puede salir mal, de manera tal de diseñar las medidas correctivas apropiadas. Es fácil, en consecuencia, perder de vista las verdaderas oportunidades para el crecimiento y el desarrollo que la empresa familiar ofrece. Poner el énfasis en el sueño puede inducir a las familias a participar activamente en la resolución de los problemas con el propósito de concretar sus más profundas aspiraciones.

Una empresa y una familia son como el devenir de Heráclito (*no nos bañamos dos veces en el mismo río*), las aguas se han vuelto otras y nosotros mismos hemos cambiado. Cuando las condiciones cambian, a medida que se acumula y asimila nueva información, las aspiraciones de la gente cambian. En consecuencia, se deberá volver a analizar el sueño compartido a partir de estos cambios.

Prestar atención a las necesidades de la empresa significa infundir a los miembros de la familia la valoración profunda y el respeto por el profesionalismo necesarios para alcanzar el éxito. Hasta las organizaciones más grandes pueden ser sacudidas por las fuerzas

del mercado, y existe el peligro de que las familias acostumbradas a ganar se sientan tan seguras que se crean invulnerables. Con frecuencia, en tales casos, ignoran la necesidad de la planificación sucesoria básica hasta que ya es demasiado tarde.

Esta aparente paradoja puede explicarse mediante una observación simple: quienes suponen que la familia debe hacer todos los sacrificios necesarios para el éxito de la compañía, suelen descubrir que una familia rota y disfuncional es la mayor amenaza a la continuidad.

A los integrantes de las empresas familiares se les pide, frecuentemente, que subordinen sus sueños individuales a las necesidades del negocio, porque suponen que si éste funciona, las personas se cuidarán solas y estarán bien. Nada más alejado de la verdad. Debe pensarse en la expresión “empresa familiar” como si se tratara de una palabra compuesta, y que la familia y la empresa se respaldan mutuamente hasta tal punto, que la salud de una depende de la salud de la otra.

Los investigadores y consultores, con frecuencia, dividen a las empresas familiares entre las que ponen a la empresa primero cuando enfrentan decisiones difíciles, y las que dan prioridad a la familia. En mi opinión esta dicotomía es confusa. La planificación continua debe buscar soluciones que funcionen para ambas.

Los empresarios cometen un grave error cuando avanzan hacia una organización más compleja sin montar las estructuras y políticas necesarias para enfrentar las realidades de las nuevas circunstancias. Toda etapa en la evolución de una empresa plantea temas y dilemas particulares que requieren soluciones flexibles. Los regímenes de gobierno que he descrito –consejo familiar, directorio y

asamblea de accionistas– controlan el sistema para asegurar que esté encarando adecuadamente la multiplicidad de cuestiones relacionadas con los cambios en el liderazgo y la propiedad.

Pueden aprender también visitando a otras empresas que han logrado una transferencia generacional exitosa. El aprendizaje cruzado es cada día más corriente y puede beneficiar a ambas partes. Claro que antes de realizar este tipo de aprendizaje las dos familias deben conocerse bien y confiar una en la otra, para poder asegurarse de que los intercambios de información serán sinceros y de que se respetará su confidencialidad. Quienes encaran este proceso, generalmente descubren que esta forma de *bench-marking* es una de las mejores para imaginar cómo será la sucesión, los obstáculos que habrán de encontrar y las técnicas que pueden utilizarse para resolver los problemas que se presenten.

Hace falta un fuerte liderazgo de quienes ejercen el poder para que los cambios se produzcan, pero no de cualquier tipo, sino del adecuado para la planificación sucesoria. El manejo apropiado del legado requiere líderes fuertes y consultivos que no teman buscar las opiniones de los demás para tomar decisiones más informadas, que puedan ser fácilmente aceptadas por quienes recibirán sus efectos. Personas que comprendan lo que hace falta y estén dispuestas a dedicar el tiempo necesario para desarrollar a los miembros de la próxima generación y ayudarlos a forjar el compromiso y el consenso recíprocos; que analicen la trayectoria de los jóvenes herederos en cuanto a su desempeño, y no duden en tomar las medidas correctivas cuando haga falta volver a poner el sistema en el rumbo correcto. En síntesis, el proceso requiere líderes colaboradores, capaces de subordinar sus necesidades personales y su ego para maximizar las posibilidades de éxito de la transferencia.

Asimismo, los sucesores deben demostrar no sólo que son capaces de proveer un liderazgo fuerte a la compañía, sino de comprometerse con el beneficio a largo plazo de toda la familia. También ellos necesitan tener una extraña combinación de confianza y empatía. Deben saber escuchar con sensibilidad, estar dispuestos al diálogo y responder a las necesidades y preocupaciones de los demás. Para consolidar su autoridad, deben ser proactivos en la búsqueda y el desarrollo de los integrantes más talentosos de la familia para los cargos principales. Deben poder disciplinar a los empleados de la familia cuyo desempeño esté por debajo de sus colegas o cuyo comportamiento represente una vergüenza, aunque deben hacerlo con mucho tacto y de manera afectuosa.

Los débiles e inseguros suelen rodearse de personas que siempre dan la razón y jamás designan directores capaces de cuestionar sus decisiones y sus políticas. Los fuertes protegen la idoneidad del sistema. Una de las mejores pruebas de la seguridad de los nuevos líderes es si designan o no personas cuyo talento y experiencia superen a los propios.

Se podría parafrasear la advertencia del presidente Kennedy de la siguiente manera: *No pregunte lo que su familia puede hacer por usted, sino lo que usted puede hacer por ella*. Según mi experiencia, los empresarios de más éxito saben que no tienen todas las respuestas y siempre están buscando nueva información.

A su vez, la colaboración depende de mantener y fortalecer los lazos de confianza. La confianza es un fenómeno complejo que cuenta con cinco componentes principales, a los que he denominado las “cinco C”. En primer lugar, la confianza crece en las familias cuando los miembros están seguros de la *competencia* del resto, es

decir, cuando cada uno depende de la experiencia y habilidades del otro y cree que habrá de terminar la tarea que le fue asignada.

Segundo, la confianza mejora cuando el comportamiento de un integrante de la familia es *congruente*, es decir, cuando los demás saben que esa persona hará lo que dice.

La confianza depende también del comportamiento *coherente*, o sea, predecible y no errático. En las empresas familiares, las personas más dignas de confianza demuestran siempre que pondrán los intereses de la familia como un todo por encima de los intereses personales. En definitiva, las familias no pueden mejorar el nivel de confianza si sólo se limitan a hablar de ella. Para desarrollar la confianza hace falta mostrar un comportamiento tranquilizador. En ese sentido, la fe debe exhibirse de manera coherente.

Otro requisito de la confianza –la cuarta “C”– es la *compasión*. Cuando, para bien de la empresa, los líderes tienen que tomar decisiones duras que desalientan a otras personas o amenazan su situación financiera, deberían hacerlo de manera tal que les quede claro que han sido justos, que han tenido en cuenta los intereses de todos, y comprendido el impacto de esas decisiones en todos los afectados.

La quinta “C”, *comunicación*, constituye la base sobre la que se asentará la confianza. Las familias comprometidas con la continuidad comprenden que es esencial para sus miembros aprender a comunicar sus sentimientos e ideas de manera clara, coherente y oportuna. Procuran encontrar mejores maneras de hablar y escucharse, y ponen en práctica continuamente las habilidades adquiridas.

Las familias, por lo general, no piensan en sí mismas como sistemas que requieren un mantenimiento regular. Las mejores empresas familiares que he observado, sin embargo, invierten mucho tiempo y esfuerzo en promover la colaboración y preservar la armonía entre sus miembros. Cada uno de ellos tiene un fuerte compromiso personal que cumplir por su parte, en cuanto a defender las normas y mantener el nivel de confianza del grupo.

Ningún libro sobre la planificación de la sucesión y la continuidad deberá terminar sin hacer mención a las enormes satisfacciones derivadas de dirigir una empresa familiar y verla sobrevivir en manos de sucesivas generaciones, y la inmensa cantidad de trabajo que significa. ¡Bien vale la pena el esfuerzo!

## IX. Prevenir el conflicto

### ***Cuando hay problemas se estimula la renovación***

Las compañías visionarias promueven una cultura de cambio continuado o, como le llaman Collins y Porras, de progreso evolutivo. Esta se combina con una cultura de mejora y superación continua. Los cambios estimulan la renovación. Ensayar muchas cosas a través del estímulo organizativo a la experimentación permite tener una mayor probabilidad de que las cosas funcionen. Así, estas compañías desarrollan una cultura que promueve experimentar siempre que haya ocasión, “especialmente cuando haya problemas”, aceptando que se van a cometer errores y que hay que aprender de ellos. Creen que, a través de pequeños pasos incrementales y viables, se llegan a realizar importantes cambios estratégicos. Estas organizaciones desarrollan una orientación implacable hacia la mejora continua como hábito institucionalizado. Para ello, crean estímulos que promueven el descontento y evitan la autosatisfacción que genera el éxito. Ser suficientemente bueno no es suficiente, se ha de instaurar e institucionalizar el cuestionamiento permanente de todo: ¿cómo podemos hacerlo mejor?

Por su parte, para Simon, la estrategia de las empresas líderes se caracteriza por los siguientes aspectos:

- objetivos centrados en la supervivencia a largo plazo y el liderazgo sostenido en el mercado internacional en mercados pequeños,
- especialización en nichos de mercado estables e independientes de modas,



- oferta muy limitada de productos,
- elevada diferenciación respecto a la competencia (en producto, servicio, formación del personal),
- creación de nuevos mercados con una perspectiva global mundial,
- equilibrio entre la innovación tecnológica y las necesidades de los clientes (de hecho, sólo 28.2% de la empresas tienen productos que están en una etapa de crecimiento, mientras que la mayoría, un 67.3%, están en una etapa de madurez);
- estrechas relaciones a largo plazo con los clientes, basadas en la calidad del producto y servicio y en la proximidad, especialmente de la dirección, al cliente (que potencia la confianza y el respeto);
- establecimiento de sus propias filiales, evitando intermediarios,
- resistencias a la subcontratación de procesos críticos y a la realización de alianzas estratégicas,
- muchas de ellas tienen su principal competidor en su propio país o, incluso, población. Esto es un fuerte estímulo a la mejora continua.

Viedma (1991) ha realizado una excelente investigación sobre las empresas excelentes españolas, la mayoría de las cuales según su estudio eran familiares, en la que ha definido los factores que tenían en común. Así, los factores vinculados a la estrategia que promueven la excelencia son:

- adaptabilidad a las necesidades de los clientes y mercados a través de adecuados sistemas de información, formales e informales, orientados al seguimiento y anticipación de los cambios del entorno;
- énfasis en el *marketing* (promoción, distribución, política de producto);

- perspectiva a largo plazo de la estrategia, las decisiones y las inversiones reforzadas a través de la reinversión de los beneficios;
- estrategia centrada en una actividad básica que se domina;
- énfasis en una política de I+D aplicada (reflejo de una cultura pragmática) para mantener la renovación de los productos;
- orientación al mercado internacional.

## **Definiendo las reglas del juego**

¿Quieres que tu negocio termine en un conflicto familiar o decides tomar decisiones inteligentes y consensuadas desde ahora? El protocolo familiar es la herramienta que necesitas para generar reglas y acuerdos.

Cuando se crea una sociedad de carácter familiar, es necesario establecer las reglas y demás acuerdos que permitan disminuir las tensiones generacionales que suelen presentarse y que tantos esfuerzos consumen, y que pueden llegar no sólo a terminar con la empresa, sino que pueden lastimar de forma significativa la relación familiar.

En gran medida este documento representa tranquilidad para el fundador al momento de su retiro, ya que permite a las nuevas generaciones trabajar de forma organizada y en armonía. Uno de los principales beneficios que ofrece este protocolo es que reduce la ambigüedad en los planes que se llevan a cabo, así como las luchas internas por el control; promueve, además, una cultura de participación, expresión y tolerancia, que realza valores como la empatía, la unidad, la confianza, la responsabilidad y la comunicación, y en su conjunto facilita la obtención de resultados dentro de la organización.

Esta importante tarea no es exclusiva de las empresas familiares, ya que toda sociedad necesita reglas básicas para lograr una adecuada y armónica relación entre sus miembros. Recordemos que todo pueblo

cuenta con una Constitución que establece límites entre los poderes del Estado y los ciudadanos. La Carta Magna representa en un país lo que el protocolo a la empresa familiar. Sin este documento, la compañía tomará decisiones de forma improvisada ante las diferentes situaciones que se presenten, comprometiendo el rumbo de la misma.

### **Fricciones**

En una empresa familiar es común encontrar problemas en la toma de decisiones y en la comunicación, tales como:

- desacuerdos entre padres e hijos,
- fricciones entre hermanos,
- inadecuada asignación de sueldos y funciones,
- deficiente comunicación y coordinación,
- sucesiones equivocadas.

### **Soluciones**

Para disminuir este tipo de problemáticas o prevenirlas, el protocolo delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y comportamiento en la empresa familiar y en su propiedad, en sentido bilateral. Mediante su redacción aclara de forma explícita la misión y los valores de la familia empresarial. Existen diversos aspectos que debe incluir el protocolo familiar. Una clasificación general que permite aclarar el panorama es la siguiente:

- aspecto financiero: establece la forma en que repartirá el patrimonio, la actuación de los accionistas y el uso de los dividendos que provengan de la empresa;
- generaciones futuras y terceros relacionados: explica los mecanismos de incorporación de familiares o allegados al negocio familiar;

- organización y estructura de gobierno: define cómo se organiza la empresa, desde su asamblea de accionistas, Consejo de Administración y demás órganos de gobierno que permitan la toma de decisiones transparente y colegiada.

De primera impresión, el protocolo puede parecer un documento burocrático y extenso, sin embargo, con una adecuada planeación se puede ir generando de manera paulatina, sin afectar las operaciones de la organización. Su aplicación inyecta orden y seguridad a los procesos de gobierno.

### **Las palabras se las lleva el viento**

Se debe planear el protocolo familiar para prevenir y reducir conflictos y para formalizar todos los acuerdos; estructurando reglas claras es posible lograr mayor unión familiar, así como fomentar la comunicación real y comprometerse con los pactos internos.

- Ámbito de aplicación: define los alcances y condiciones de aplicación del protocolo (personales, económicos, financieros, de bienes y derechos, etc.).
- Vías de incorporación: son los requisitos que han de cumplir los miembros de la familia que quieran acceder o mantenerse dentro de la empresa (se sugiere incluir mecanismos para evitar confusión entre el círculo empresarial y el familiar).
- Organigrama/jerarquía: constituye la definición de los puestos de responsabilidad, a nivel de gestión y de ejecución (es recomendable disponer de un estudio independiente sobre la valoración económica y funcional de los diferentes puestos de trabajo, teniendo en cuenta otras empresas familiares de similar tamaño y características).

- Representación de los accionistas pasivos: debe tenerse en cuenta el grado de su representación en las decisiones estratégicas de la empresa (inversiones especiales, por riesgo o cuantía, así como en decisiones importantes).
- Concentración de los votos de accionistas activos y pasivos: establece las reglas y condiciones de votación de los accionistas, sean parte de la familia o terceros, operen en la empresa o estén desligados, tomando en cuenta a los accionistas minoritarios.
- Regulación del órgano de administración: aplica para el Consejo de Administración, los miembros mancomunados y los solidarios y, en general, para todos los órganos de gobierno, incluyendo las instituciones familiares en el caso de que existan, como la asamblea o el consejo familiar. La regulación se aplica también en la elaboración de las normas de funcionamiento de los comités que aglutinan a los gestores de la sociedad, a miembros ejecutivos y a terceros, que pueden ser de la familia o profesionales externos, así como su retribución, funciones, mayorías, régimen de funcionamiento, y las condiciones de acceso y edades de jubilación en los diferentes puestos.
- Políticas de dividendos: políticas aplicables al decreto de dividendos, estableciendo procedimientos de votación, comunicación, pago y reinversión.
- Flujo de capital: política de financiamiento a miembros de la familia (como préstamos que se pueden otorgar, cuantía y condiciones de los mismos, en casos de necesidad o solicitudes justificadas).
- *Modus operandi* en caso de separación de un accionista: este aspecto incluye no sólo el método a seguir para la valoración de las acciones, sino también la posibilidad de crear un fondo de liquidez para que, en caso de escisión, no quede dañada la estructura financiera de la empresa. Así mismo, habrá que determinar diversos aspectos que surgen en el momento de la se-

- paración de un socio, como el posible establecimiento de pactos de no concurrencia, la forma y tiempo de liquidación del precio.
- Transmisión de acciones: son las leyes, regulaciones y limitaciones que aplican al manejo de acciones (compra, venta, herencia, reparto de dividendos, etc.).
  - Definición de interlocutores en el ámbito del grupo familiar: consiste en el establecimiento de flujos de información de la sociedad a cada grupo familiar, y las denuncias o aportaciones de cada grupo al seno de la empresa.
  - Información a suministrar a los grupos familiares: supone también establecer la frecuencia y contenido de la información, así como el ámbito de los destinatarios.
  - Validez temporal del protocolo: el documento debe tener una duración mínima que le proporcione estabilidad. No obstante, conviene contemplar la posibilidad de cambio si las circunstancias varían. En este último caso, será necesario establecer las bases de la modificación y fijar los aspectos susceptibles de cambio.
  - Creación de fondos internos de autofinanciación para situaciones puntuales: establece reservas de flujo de efectivo que se deben mantener, así como las condiciones, requisitos y situaciones para otorgar préstamos y anticipos a los familiares y terceros relacionados.

## ***Las dificultades en una empresa familiar***

Muchas dinámicas prevalecientes en la familia dificultan y agravan las relaciones en el trabajo. Sus miembros pueden cegarse por completo cuando tienen que considerar cuestiones que les conciernen directamente, tratan de protegerse con demasiada vehemencia, discuten los problemas familiares dentro de la empresa y le transfieren los hábitos y características disfuncionales de sus relaciones personales.

Los miembros de la familia no pueden hablar de ciertas cosas con otros parientes, o no saben cómo abordar algunos problemas penosos, polémicos o difíciles. La familia evita tocar ciertos temas que en otros ámbitos comerciales están dispuestos a ventilar.

Los miembros de la familia esperan y necesitan amor, aceptación y apoyo mutuo. Cada uno espera algún mínimo de equidad. Cuando algunos miembros de la familia desempeñan roles diferentes en la empresa debido a sus habilidades, contribuciones u oportunidades especiales, mientras que otros no participan en absoluto, esto introduce un elemento de desigualdad que afecta el anhelo de equidad.

Quienes trabajan en una empresa deben responsabilizarse necesariamente por los resultados de sus tareas; a veces los miembros de más edad no se resignan a dejar sus puestos y ser reemplazados por sus hijos. Evitan pensar en el futuro hasta el momento en que se desencadena una crisis. Los hijos/herederos pueden estar preparados para hacerse cargo antes de que sus progenitores estén preparados para irse.

La empresa es como el actor que conoce un solo truco. El fundador explota un mercado o diseña un producto que es anticuado. Mientras que las gratificaciones se otorgan durante muchos años, la empresa no llega nunca al segundo acto, de modo que cuando los hijos crecen hay muy poco para heredar.

### **Negativa a reconocer la necesidad del cambio**

Los dueños de muchas empresas familiares pasan la última etapa de su carrera empresarial negando la necesidad del cambio. No introducen innovaciones o se niegan a adaptar su estilo tradicional a las nuevas realidades.

La energía inicial y la dedicación flaquean. El fundador de la empresa no ha criado o nutrido a la segunda generación con nuevas energías y nuevas ideas. Toda la empresa envejece a la par del fundador.

Las necesidades de la familia aniquilan las realidades de la empresa. El deseo de la familia de cuidar antiguas rivalidades priva sobre la necesidad de asegurar el adecuado funcionamiento de la firma.

Las familias no saben cómo comunicarse y hacer frente a los problemas. Un conflicto, una divergencia o un problema provocan, a veces, el cisma que impide el normal desenvolvimiento del negocio. Los empleados se ven forzados a tomar partido y la productividad declina.

### **Los ciclos vitales y la empresa familiar**

Las familias no son estáticas y tampoco lo son las empresas. Si bien la familia y la empresa tienen muchas estructuras duraderas que se resisten al cambio, cada sistema experimenta también continuamente un cambio y una evolución. La psicóloga Elaine Kepner caracteriza a la familia y a la empresa como “sistemas coevolutivos”. Cada individuo, la familia en su conjunto y la empresa crecen y cambian constantemente, al igual que la relación de cada individuo con la empresa.

El crecimiento del individuo es un proceso biológico: la persona pasa de la infancia a la niñez, a la adolescencia y, finalmente, a la madurez. El crecimiento tiene, asimismo, una dimensión psicológica a medida que los miembros de la familia de todas las edades desarrollan sus capacidades y asumen diversas tareas en la vida. Hay cambios lentos, crisis y cambios súbitos, como cuando un hijo deja el hogar o hay un enfermo grave en la familia.



Yo diría que lo mismo sucede en las empresas y en las interacciones entre la familia y la empresa. Cuando una persona, una familia o una empresa pasa por una transición o un cambio súbito, las otras personas o los otros sistemas pueden verse forzados a imitarlos cuando se enfrentan con situaciones penosas, desconocidas y tal vez alarmantes. Pueden incluso resistirse al cambio, que es la génesis de algunas de las dificultades más comunes en las empresas familiares.

En todo momento, cada persona, cada familia y cada empresa están en una determinada etapa de su propio ciclo evolutivo, y usted puede ubicarse a lo largo de cada ciclo. El trazado de la línea de la vida de una familia y de una empresa permite esclarecer los diferentes ciclos correspondientes a su persona, su familia y su empresa.

Las etapas evolutivas alternan períodos de calma –mesetas– con períodos de estrés y conflicto. En cada uno de sus ciclos evolutivos observe si se encuentra en un período de calma o en uno conflictivo. Por ejemplo, puede recibir con alegría la llegada de un nuevo hijo o cuestionar intensamente lo que está haciendo en su vida personal. O bien su vida hogareña puede ser apacible y su empresa puede pasar por una etapa de crisis o transición. Si enfrenta un conflicto o una transición en más de un ciclo a la vez, experimentará probablemente una tremenda angustia.

### **La comunicación**

Invertimos el 80% de nuestro tiempo comunicándonos. La pregunta es si nuestra comunicación es efectiva. El reto es aprender a comunicar estos sueños a su equipo, y tomar en cuenta que no será suficiente para el logro de sus metas tener una visión. Su hijo debe

aprender a vender la visión que tiene, empujarla, persuadir, convencer de tal forma que “su objetivo” se transforme, en el grupo, en “nuestro objetivo”. Deberá educarlo a motivar e inspirar a su grupo para que “compren” sus ideas, las hagan suyas.

Para ello deberá enseñarle a ser un buen comunicador. Comenzará a percibir el liderazgo en sus hijos cuando observe su capacidad de persuasión y de comunicación de sus ideas de manera entusiasta y convincente. Algo muy útil es que sus hijos tomen clases de oratoria, inclusive comunicación verbal y corporal que les permita perder el temor a hablar en público.

Conviene enseñar a sus hijos que la habilidad para dirigir depende de la capacidad de venderse a sí mismo, de su destreza para comunicar su visión, sus ideas, sus opiniones, y de lograr resultados a través del esfuerzo conjunto.

Pero también hay que mencionar que los grandes logros que han tenido hasta hoy, han sido porque se han arriesgado, porque han asumido el reto de salir de su zona de confort y crecer como personas.

Del tema de comunicación podría escribir un libro completo, dada la complejidad que ello tiene en las relaciones interpersonales. Sin embargo, sólo quiero compartir aquellas ideas que considero fundamentales para que un joven aprenda a ser buen líder de grupo.

La comunicación se da cuando existe una buena relación entre las personas; de otra forma las opiniones se polarizan y las personas juegan a que uno gane y el otro pierda. En la discusión de un tema, uno debe ser duro con el problema y suave con las personas.

La empatía se define como la capacidad de comprender los sentimientos de la otra persona sin estar obligado, necesariamente, a estar de acuerdo ella. Si se quieren mantener buenas relaciones con los demás, la empatía ayudará a las negociaciones que se tengan. De modo que debe enseñarle a ponerse en los zapatos de las otras personas.

Si construye en su hijo la habilidad de ver las situaciones como son percibidas por la otra parte, le ayudará a que en la vida sea un buen negociador, ya que será capaz de ponerse los mocasines de los demás. En síntesis:

- aprenda a escuchar a sus hijos,
- invítelos a que tomen cursos de oratoria en más de una ocasión,
- enséñelos a considerar la opinión de otros,
- haga juntas para resolver, en conjunto, los problemas de familia,
- póngase en su lugar para entender sus puntos de vista,
- la comunicación es el recurso más importante del poder personal,
- nunca decir “no” antes de escuchar la historia completa.

### **Trabajo en equipo**

El éxito no se alcanza solo, se obtiene en conjunto o no se logra. El trabajo en equipo es la capacidad que permitirá a sus hijos producir resultados superiores en la vida. Sin embargo, algunas personas creen que pueden alcanzar sus metas sólo con su esfuerzo personal; pero, la verdad es que sus hijos deben comprender que para alcanzar resultados superiores necesitan de otras personas.

La habilidad de relacionarse con los demás es la base de un buen liderazgo, por lo que sus hijos deben aprender a valorar la contribu-

ción de otras personas, así como a comprender sus preocupaciones. Asimismo, deben aprender a demostrar aprecio y agradecimiento por el esfuerzo de otros.

Estas son las habilidades que pueden ser desarrolladas en sus hijos, y cuanto antes mejor. No existe un límite mínimo de edad para ello. Usted, como padre y *coach* de sus hijos, tiene la responsabilidad de encauzarlos por el camino de la construcción de resultados en conjunto.

Es usual que cuando alguien del grupo comete un error sea fuertemente criticado, pero si sus hijos aprenden los principios de las relaciones interpersonales podrán buscar soluciones y no culpables de los problemas. En consecuencia, la actitud sinérgica se desarrollará de forma automática en ellos.

Si sus hijos comprende que sumando la contribución intelectual, las ideas, las opiniones de cada integrante, puede llegar a contribuir con una idea mejor que las que se propusieron individualmente en ese momento, podrá alcanzar grandes resultados en su vida. En este sentido, a la sinergia se le define también como la actividad superior en la vida, ya que propicia que varias personas expresen puntos de vista individuales y lleguen a ideas superiores.

De aquí que sea tan importante que instruya a su hijo(a) a abrir su mente y su corazón, escuchar posturas diferentes para encontrar la vía más factible que permita llegar a la meta que tiene él(ella) y su grupo. De esta forma evitará la subordinación de una idea sobre otra, un punto de vista sobre otro. De no ser así, tal proceder llevaría a una discusión en la que unos ganen y otros pierdan, y no logren lo que quieren como grupo.

La rivalidad y la competencia sólo llevan a la fricción y a la polarización, dejando en la mesa muchas ideas sin explotar. La comunicación se vuelve ahora muy importante. La sinergia es, en sí misma, un proceso transformador colectivo, no consiste en un proceso de validar únicamente tu idea o la mía, sino las ideas de ambos produciendo una solución superior.

También debemos tener claro que los puntos de vista diferentes a los míos no significan rivalidad por el hecho de ser opuestos, sino que representan una oportunidad de enriquecer un mismo proyecto. No deben verse como amenaza personal si el grupo está comprometido en el objetivo común. Simplemente pregúntele a su hijo(a): ¿Habrá algún beneficio adicional para todos tus compañeros si todos piensan igual? La respuesta, indudablemente, será que no; sólo con ideas diferentes se pueden encontrar otras alternativas. Lo opuesto no implica ir en contra de la persona, sólo es una visión diferente de lo que se discute.

Sé que este proceso no es fácil. Hemos sido educados para tener la razón. Inclusive para muchas personas la seguridad personal emana de tener razón y no de buscar las mejores soluciones.

Suele pensarse que si tú tienes razón, entonces eres más inteligente que yo. Si aprueban tu idea y no la mía, entonces mis ideas no valen. Este falso modelo es el que nos limita para construir grandes soluciones en conjunto, ya que competiremos unos contra otros y no cooperamos con ideas para producir alternativas superiores por medio del diálogo:

- he aprendido que es imposible lograr algo sin la ayuda de los demás,
- a no tomar decisiones cuando se esté enojado,

- que el liderazgo no se construye en la soledad (es un proceso que se construye junto con otros).

## **La ejecución**

El éxito es el resultado de la perfección del trabajo duro, del aprendizaje de los fracasos, de la lealtad y la persistencia. Sabido es que los grandes líderes son reconocidos en la historia por los resultados que produjeron. Los hechos hablan de ellos y de sus hazañas. No hay historias de líderes que no estén relacionadas con los hechos. Los líderes están ahí para producir resultados, no por otra razón. Es el mundo práctico del líder, el mundo de los hechos y no el de las palabras. La ejecución es la que determinará el triunfo o el fracaso. El líder tiene ante sus ojos una realidad cruda que enfrentar, en la que o logra resultados o es un líder gris.

La mentalidad de ejecución es, en los jóvenes, la mentalidad de producir resultados y no pedir disculpas por no haber cumplido. Tienen claro que las buenas intenciones no ganan las batallas de la vida. Siempre digo que Pelé ha sido considerado el rey del fútbol porque en noventa minutos anotaba más goles que ningún otro.

En suma, la expectativa que se tiene de un líder es que haga lo que prometió hacer en las condiciones que se pactaron. El éxito de sus hijos en la vida dependerá de su habilidad para producir resultados a través de un equipo de trabajo. Es decir, si su hijo(a) tiene buenas ideas, pero vive posponiéndolas o justificándose, o no tiene suficiente iniciativa o valentía para aceptar los retos que implica obtener resultados, su bondad no servirá de mucho para conseguirlos.

Si su hijo(a) aprende los principios de la ejecución será una persona capaz de reaccionar rápidamente ante el fracaso, de tomar

nuevas decisiones cuando las situaciones se tornen complejas; buscará la ayuda y la colaboración de sus amigos para producir los resultados y no esperará que las condiciones sean mejores, sino que actuará a pesar del entorno.

Por lo anterior, será fundamental que ayude a sus hijos a construir su personalidad de líderes para que puedan llevar a cabo sus decisiones. De otro modo, buscarán culpables o pospondrán la producción de resultados porque las condiciones no fueron propicias, aunque en el fondo no contaron con el carácter para enfrentar los riesgos y los grandes retos.

La perseverancia representa un valor capital para la ejecución. Una vez que tomamos una decisión, no hay excusas. El músculo de la perseverancia tiene que ser ejercitado, y su hijo necesitará mantener el tesón suficiente para cumplir su palabra.

Observe si su hijo es de los que comienzan un juego y no lo terminan; si son las doce de la noche y no ha terminado su tarea, es más, si nunca la inició. Observe si cumple sus promesas con los demás y acata los proyectos de su escuela. Si realiza lo que le solicitan o lo pospone. La falta de constancia se nota y será importante identificarla para intervenir oportunamente.

### **El síndrome de la postergación**

Cuando los jóvenes retrasan las cosas creen estar ganando tiempo; al contrario, están condenándose a acabar con el tiempo que les queda para concluir sus tareas.

El hábito de la postergación puede minar los anhelos de la vida sin saberlo. Cuando los jóvenes posponen, crean excusas

para explicar por qué no hicieron las cosas. Inclusive algunos hacen bromas de su propio aplazamiento y, al final, cuando se habitúan a la postergación buscan que los comprendan, se sienten mal con ellos mismos y deterioran la imagen que tienen de sí mismos:

- nunca se dé por vencido en lo que quiere (las personas con grandes sueños tienen más poder que aquellas que lo tienen todo);
- estimular a los hijos a tener un trabajo de medio tiempo después de los 16 años es bueno para su educación;
- no postergue, haga las cosas cuando necesiten ser hechas;
- cuide su reputación, es el activo más importante;
- haga más de lo que se esperaba de usted;
- no cometa dos veces el mismo error;
- el riesgo más grande en la vida es pensar en pequeño.

La ejecución es un hábito que sus hijos necesitan construir en su mente para que, en consecuencia, actúen. Por tanto, es de suma importancia que incorpore en sus hijos el hábito de cumplir con los compromisos, de sentir la pasión que surge cuando se realizan los objetivos en tiempo y con calidad.

Cuando sus hijos observen a una persona que a pesar de las adversidades logra sus metas, entonces comprenderán que están ante un líder perseverante y tenaz.

La perseverancia les permitirá a sus hijos ganar las grandes batallas de la vida. El líder está para producir resultados y, por tal razón, tiene esa responsabilidad de mando que le permite dirigir a su grupo hacia un resultado meritorio.



Una de las preocupaciones más grandes de los padres es de qué va a vivir su hijo(a) cuando sea mayor. Todos los padres se preocupan porque sus hijos gocen un nivel de vida mejor, que tengan seguridad, que logren un empleo estable donde puedan crecer y tener éxito. Otros, más privilegiados, tienen un negocio que les heredarán, pero viven con la inquietud de si su hijo(a) podrá continuarlo o lo llevará a la quiebra. En suma, la creación de riqueza es un tema fundamental para el futuro de nuestros hijos.

He visto a miles de líderes, ricos y menos ricos, constructores de grandes imperios y sibaritas derrochadores de dinero, y he comprobado que los grandes líderes se caracterizan por ser personas que saben hacer dinero.

Hasta el momento no he conocido un líder pobre o que no sepa cómo vivir cómodamente. Los líderes saben cómo se maneja la riqueza, está en su código genético, en su ADN. Su capacidad para administrar las empresas es la misma que aplican para administrar su riqueza personal.

En los próximos años, el futuro tecnológico dejará en la calle a muchos trabajadores que no podrán sobrevivir en este mundo especializado. Imagina por un instante la realidad que vivirán tus hijos cuando crezcan. ¡El mundo será mucho más complejo! Al respecto, el Dr. Peter Drucker, pionero de la administración, mencionó alguna vez que la seguridad en el trabajo ya es un recurso del pasado. Hoy día no hay lugar más inseguro que un empleo. Y estaba en lo cierto.

A diario leemos en el periódico noticias sobre la reducción de empleos, ya sea por la nueva tecnología, por la globalización, por

los chinos, porque tenemos un Tratado de Libre Comercio que elimina los aranceles de los productos importados.

Aquellos padres que crean que sus hijos tendrán estabilidad en un empleo y seguridad económica por el solo hecho de haberles dado gran educación, los estarán llevando a un callejón sin salida. No estarán entendiendo el mundo en el que viven.

Los jóvenes tienen un futuro muy complejo, porque el mercado se encuentra saturado de jóvenes educados pero sin trabajo; cada vez es más imperiosa la necesidad de formarlos con la mente que caracteriza a los emprendedores.

La capacidad de dirigir gente es una necesidad inminente en ellos, la mayoría de las universidades no les enseñan a dirigir ni a ser líderes de nadie. El joven que estudia para ser contador estudia contabilidad, el que quiere ser abogado estudia leyes. En las universidades no le enseñarán a su hijo ni a ser emprendedor ni a ser líder ni a saber cómo se maneja el dinero. Entonces, ¿a quién le corresponde asumir esa responsabilidad?

Promueva un ambiente familiar en el que se hable del dinero como se habla de otros temas. Será muy saludable para el futuro de sus hijos que se familiaricen con el manejo del dinero con el fin de forjarles una cultura financiera. No es una tarea fácil porque, para empezar, muchos padres ignoran la relevancia e implicaciones de los temas financieros, aunque, eso sí, anhelan que sus hijos tengan éxitos y bienestar económico. Por lo pronto, no repita con ellos el mismo error que cometieron con usted al no hablar jamás del dinero o al no entrenarlo en el manejo del mismo. No olvide que los hijos aprenden por medio de la observación, es decir, aprenden de

lo que usted hace; por ello, deberá cuidar sus actitudes y comportamientos respecto al dinero.

La educación de sus hijos en el manejo del dinero será fundamental para sus hábitos futuros. Debe cultivar la mentalidad financiera para que puedan construir un futuro económico sólido por sí mismos. No permita que el *marketing*, la televisión y la publicidad los eduquen, porque lo más seguro es que terminen convirtiéndose en “cinta negra” del consumo; no les verá las manos por la rapidez con que sacan su tarjeta para pagar, y tendrán un apetito insaciable por consumir.

Estudios realizados han demostrado una tendencia significativa que estima que los hijos de poderosos industriales, generaciones posteriores a las que crearon la riqueza, terminan por estancar o vender el negocio. Con esto, parecería que el tiempo se encarga de borrar la habilidad en el manejo del dinero, y las probabilidades aumentan cuando los padres educan a sus hijos dándoles todo lo que piden. Llenan a sus hijos de cosas, como si fueran arbolitos de Navidad. Lo que esos padres desconocen es que están firmando la sentencia de incapacidad de su hijo(a) en asuntos financieros. Lamentablemente, en las familias hay muchos padres que les pintan un mundo de fantasía en relación con el futuro en que vivirán.

Enséñeles aspectos que normen sus criterios, por ejemplo:

- el trabajo y su trascendencia,
- instrumentos de ahorro,
- cómo gastar su dinero inteligentemente,
- cómo evitar la mentalidad consumista.

¿Ahora entiende porqué afirmo que el ingreso no determina su nivel de riqueza? El problema económico de las personas no es por los ingresos, sino por los hábitos de consumo que aprendieron. Por ello, la solución no es más dinero. Más dinero, con una mentalidad consumista, los hundirá más en la arena movediza de las deudas y se sumergirán en la pobreza. En otras palabras, las personas no necesitan más dinero, requieren de una mentalidad financiera más sana para administrar eficientemente, y esa es la actitud que deberá cultivar en sus hijos para que aprendan a construir su solidez financiera. Recuerde que sus gastos siempre deben nivelarse a sus ingresos. Tenga presente que la tarjeta de crédito sólo da la sensación de poseer capacidad de compra, pero lo que en realidad le brinda es disponibilidad de crédito. Enséñeles a sus hijos a gastar en cosas que en el futuro les produzcan dinero, no sólo en cosas que representen gastos superfluos, productos del *marketing* y de la sociedad de consumo:

- no confunda confort con felicidad ni riqueza con éxito;
- endeudarse es muy fácil, no viva con lujos hasta que no construya activos que puedan respaldarlos;
- si quiere saber si alguien es rico, no se guíe por lo que gasta o por los lujos que muestra, sino por cuánto tiene invertido.

Parte importante del entrenamiento de sus hijos para potenciarles mente de líder, es fomentar en ellos una mentalidad emprendedora y una educación financiera. Esto no significa que los transforme en personas concentradas en lo material; de ninguna manera, sino centradas en crear condiciones para alcanzar la independencia económica.

No amamos ni alabamos a nuestros hijos por lo que son, sino por lo que anhelamos que sean. Sabemos que con tenacidad, dedicación, constancia y mucho afecto y amor, nuestros hijos recibirán la

semilla que queremos germine en su mente para que sean verdaderos líderes.

Podemos concluir, entonces, que los pensamientos pueden transformarse en realidades tangibles y observables. Buenas o malas. Que no es el entorno el responsable de lo que pasa, sino la atracción que ejerce en sus pensamientos. Debe convencerse de que podrá ver realmente lo que se imagina, si elige trabajar con conciencia en ello. La mayoría de las personas no logran lo que quieren en la vida, porque se concentran en lo que no quieren en lugar de pensar en lo que sí quieren.

### **Construir una empresa familiar sana**

Toda empresa familiar muestra ciertos signos vitales que indican su estado de salud. Aunque cada empresa y cada familia son únicas, hay siempre algunos signos que revelan la presencia de áreas de tensión o dificultad. Es difícil tener una familia enferma y una empresa sana, o viceversa. Ciertas cualidades son esenciales para mantener sistemas familiares y empresariales sanos. Ellos están interrelacionados, así como lo están la familia y la empresa.

### **Sistemas entrelazados**

¿Cómo puede empezar a desentrañar la complejidad de su estructura familiar? En primer término, tiene que empezar a diferenciar a la familia de la empresa. Si usted forma parte de una empresa familiar, forma parte de tres sistemas superpuestos y entrelazados, cada uno de los cuales comprende un grupo de personas que tienen diferentes intereses, situaciones, necesidades y estilos operativos:

- Sistema familiar

Miembros: cónyuge, hijos... Basado en las emociones, orientado hacia la seguridad, la educación, la diversión y el crecimiento.

- to. Foco hacia adentro, centrado en los miembros de la familia.
- Sistema empresarial  
Miembros: empleados, directores y clientes. Orientado hacia las tareas, exige productividad a sus miembros. Foco hacia afuera, centrado en los clientes.
- Sistema propietario  
Miembros: todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia. Es dueño de la empresa. Supervisa y determina los cursos de acción.

Los problemas de una familia, una empresa o una persona derivan en gran medida de la ineficacia con que manejan sus emociones. Muchas familias manejan los sentimientos de manera indirecta. Manifiestan la infelicidad de maneras sutiles o retrayéndose para concentrarse en sí mismas. La gente evita hablar con los demás de cosas que la perturban, de modo que ciertos temas se convierten a la larga en tabúes. Antes de abordar algunas de las consecuencias de la falta de una comunicación emocional directa, considere cómo usted y su familia interactúan generalmente en el plano emocional.

Las pautas familiares más problemáticas se refieren a las conductas ocultas de las que no se habla. Cada familia tiene ciertos tipos de comportamientos, que sería mejor ignorar, y modos específicos de negar una realidad dolorosa o desagradable. Con frecuencia, hace frente a ese mal comportamiento no hablando de ello, sea que se trate de alcoholismo, actividad sexual, relaciones prohibidas o actos ilícitos. Por ejemplo, no se menciona el hecho de que una persona abusa de la bebida. Sin embargo, esa actitud crea un problema, porque la negación potencia activamente la conducta negativa. Cuando a una persona no se le dice que está haciendo

algo inconveniente, hay poca presión y pocos incentivos para que deje de hacerlo. Puede constituir incluso un problema para otros miembros de la familia, ya que la reiteración de la conducta, la falta de presión o de una ayuda que estimule el cambio, podría producir una escalada. Las personas que se entregan a la bebida sin que nadie les diga nada al respecto, pueden intensificar esa adicción porque se sienten solas, aisladas e ignoradas por los demás.

Si usted trabaja en una empresa familiar, representa automáticamente dos roles: un rol en la empresa y un rol en la familia. Aunque son dos roles asumidos por la misma persona, entrañan diferentes expectativas y comportamientos; ser capaz de reconocer los roles duales y cambiar conscientemente de un rol a otro permite fomentar y establecer relaciones sanas entre la familia y la empresa.

### **Poner las cosas en orden**

Algunas relaciones funcionan mejor que otras. Todos conocemos a personas con las cuales nos sentimos cómodos, seguros, capaces de dilucidar un problema y confiados; con otras nos sentimos incómodos, frustrados y celosos. Rara vez comprendemos por qué algunas relaciones funcionan bien y otras no. Tendemos a considerar que la calidad de una relación es inevitable: “Así son las cosas, simplemente no nos llevamos bien”. Culpamos al otro de los problemas y damos por sentado que es poco lo que podemos hacer para mejorar la forma en que interactuamos.

Aunque se necesitan dos personas para establecer una relación, sólo se necesita una para modificar la calidad exitosa de ésta. Así como reaccionamos con otros, del mismo modo reaccionan ellos con nosotros. Si cambiamos nuestra conducta, conseguiremos que cambie la forma en que ellos reaccionan.

## **Por qué es tan difícil la comunicación**

Desde afuera parece muy fácil solucionar muchos de los problemas de las empresas familiares. Sin embargo, muchas familias no se detendrían ante nada para evitar la discusión de problemas controversiales. ¿Por qué la comunicación y la resolución de los conflictos son especialmente difíciles para las empresas familiares?

La razón es que en una empresa familiar no se puede hablar simplemente de las diferencias que se plantean en la empresa. Los miembros de la familia no enfrentan sólo diferencias de opinión, sentimientos o conflictos concernientes a las políticas a seguir. Traen consigo no sólo el problema inmediato, sino toda una historia de expectativas, presunciones, heridas y deseos insatisfechos agazapados como fantasmas en medio de las conversaciones.

Todo el bagaje que acarrearán las relaciones familiares obstaculiza o impide compartir y resolver las diferencias. Sería magnífico que cuando los hijos u otros miembros de la familia entran a trabajar en la empresa pudieran iniciar una nueva relación con sus parientes.

Los desacuerdos suelen adquirir dimensiones desproporcionadas en las empresas familiares debido a las respuestas ineficaces y contraproducentes de los miembros de la familia.

El principal problema de comunicación en las empresas familiares es la dificultad de los miembros de la familia para hacerse oír. Han convivido durante tanto tiempo, que frecuentemente dejan de escuchar, pensando que “conocen” al otro. Pero una comunicación efectiva implica escuchar a los demás miembros de la familia y permitir que continúen siendo diferentes, respetando incluso sus diferencias.



Los problemas de comunicación no pueden ser resueltos con una charla de cinco minutos, y ni siquiera con un formal “Vamos a sentarnos y a acabar con el problema”. Los problemas de comunicación suelen ir *in crescendo* con el correr del tiempo y, habitualmente, engloban algo más que resolver simplemente una divergencia. La comunicación no implica sólo aplicar una serie de técnicas a una conversación: incluye una serie de actitudes acerca de la otra persona y de la relación.

Una buena comunicación significa una buena relación. Y una buena relación es aquella en que las personas:

- se respetan básicamente unas a otras,
- se toman el tiempo necesario para escuchar y aprender unas de otras,
- permiten que cada uno sea diferente,
- consideran que preservar la relación es más importante que cualquier problema particular.

Mejorar la comunicación con un miembro de la familia es tratar de conocerlo más a fondo. No se puede solucionar un conflicto sin reconocer a su contendiente. Trabajar específicamente sobre esa relación, no eludirla. Dejar a un lado el problema que tiene entre manos –lo que espera de la otra persona– e intentar conocerla mejor, teniendo en cuenta que es alguien que le importa y que aprecia.

Debe ponerse en contacto con la persona. Hacerle saber que quiere mejorar la relación entre ambos y decir, además, que ya que el conflicto parece encerrar tantas dificultades para cada uno, usted querría primero que pasaran algunos tiempos juntos: compartir una comida, una tarde o todo un día. Su objetivo es hablar de lo que

realmente le importa, y el de cada uno de ustedes llegar a conocer mejor al otro, a fin de desarrollar la confianza mutua y la comprensión que son necesarias para una verdadera solución del conflicto.

Una de las cualidades claves de un diálogo efectivo es la persistencia. Todo cambio personal necesita tiempo, y si persiste en la idea de trabajar sobre la relación logrará que el proceso continúe su marcha. Siempre me asombro al ver cómo los miembros de las familias hablan de la importancia que atribuyen a un determinado problema y se dan por vencidos al cabo de cinco minutos de conversación. ¡Persevere!

Es conveniente considerar todas las áreas donde hay concordancia. Un conflicto parece menos crítico cuando usted y el otro descubren que están de acuerdo en un 90% de las áreas. Debe compartir sus presunciones básicas acerca de la empresa y hablar de lo que espera de ella y de la relación con el otro.

Si bien la comunicación entre los miembros de la familia puede ser intensa, perturbadora y difícil, usted puede aprender a comunicarse en forma clara y efectiva. Después que usted se ha examinado a sí mismo y ha conocido más a fondo a la otra persona, el paso siguiente para construir una sólida comunicación es iniciar un diálogo. Aunque esto parece evidente por sí mismo, en realidad la forma en que inicia el diálogo puede abrir un canal o provocar otra ruptura.

Empezando por lo más obvio, la comunicación implica a dos personas: un transmisor y un receptor. Los problemas de comunicación pueden surgir en cualquiera de los extremos. El transmisor, la persona que necesita decir algo, puede impedir involuntariamente que el otro conozca lo que siente, o puede no enviar su mensaje en forma

clara o directa. El receptor puede negarse a escuchar el mensaje, o interpretarlo en forma equivocada. El transmisor necesita estar seguro de que envía un mensaje claro, y el receptor, que entiende claramente ese mensaje.

Los problemas de comunicación empiezan con el transmisor. Dar por sentado que sabemos lo que dirá el otro es la equivocación número uno. Con frecuencia creemos saber cómo actuarán otros miembros de la familia cuando tomemos una decisión. El problema surge cuando no compartimos nuestros pensamientos y presunciones.

Para establecer la comunicación debe mostrarse dispuesto a ser sorprendido y abrirse a lo que ocurra después. Los sentimientos personales no transitan, sin duda, por los caminos más racionales o razonables, y la única manera de descubrirlos es preguntar, no basarse en presunciones.

Muchos cortocircuitos de la comunicación se producen porque no se deja que la otra persona sepa cómo se siente. Pensar que esa persona conoce sus sentimientos, o decirse a sí mismo que debería conocerlos, no cambia la situación. Simplemente terminará por creerse superior o por sentirse frustrado. Puede presumir que el otro no va a escucharlo o que usted no es capaz de expresar cómo se siente. Las personas que dan esto por sentado suelen sentirse molestas por algo que ha hecho otro miembro de la familia, piensan que hay en ello algo erróneo o injusto y quieren ser oídas.

En esta situación, la persona que está molesta teme la verdadera o la posible reacción del otro. Y presupone: “No tengo derecho a decir esto” o “decir esto sólo empeorará las cosas” o “si le hablo de frente, sencillamente se pondrá a gritar o me criticará”. Presuncio-

nes como éstas son erróneas y le impiden iniciar la comunicación. Si se siente molesto o perturbado necesita decidir que debe decirse-lo al otro, sea lo que fuere.

Los receptores pueden arrojarle piedras en el camino. La persona con la cual está tratando de comunicarse puede hacerle saber, por medio de una serie de tácticas, que no quiere oír lo que usted tiene que decir. Muchos miembros de la familia interrumpen, discuten, cambian de tema, niegan lo que se ha dicho, o se valen de otros medios para rechazar aparentemente la información. Al principio se ponen a la defensiva: “No deberías sentirte así”, “lo hice sin querer” o “esto no es así”, dicen. Este es el momento en que muchos transmisores dan marcha atrás. Se dicen a sí mismos: “Está claro que él no me escuchó”. Y bajan los brazos.

¿Pero qué sucedería si usted decidiera seguir presionando? Durante una discusión familiar, dos hijos le decían al padre cómo se sentían al ver que siempre los denigraba. La respuesta defensiva del padre fue que estaban equivocados y no debían sentirse así. Uno de los hijos no aceptó el *impasse*. Notó que su padre se sentía acusado, y añadió: “Papá, no quiero criticarte. Sé que no tienes intención de causarnos daño, pero debes comprender que, aun sin quererlo, tu manera de actuar me hace sentir desestimado”. Y continuó especificando cuáles eran las actitudes que lo lastimaban.

Esta es una comunicación eficaz. El hijo advirtió que el padre podía sentirse acusado y le hizo saber que no era así. Habló acerca de cómo lo afectaba la conducta del padre y, a continuación, se refirió de nuevo a su mensaje. Al principio el padre no comprendió, pero finalmente se dio cuenta de lo que había pasado, y convino en dejar de criticar a sus hijos delante de otros empleados. Muchos canales

de comunicación podrían abrirse si uno de los participantes no tomara inicialmente una respuesta negativa como final. La persistencia, más que lo que dice, indica que el problema es importante.

Una técnica sencilla, pero muy eficaz, para establecer una buena comunicación en todas las relaciones, familiares o empresariales, consiste en enviar los llamados mensajes “en primera persona”. Usted puede sentirse herido o humillado mientras que la otra persona no tiene ninguna intención de lastimarlo. Muchos problemas de comunicación surgen debido a nuestra natural tendencia a confundir nuestra respuesta con las intenciones del trasmisor.

### **Abordar los problemas más profundos**

Conozco varios casos de familias en las cuales, una vez que los padres reconocieron los daños que habían causado, padres e hijos fueron capaces de trabajar juntos en paz y armonía.

Adentrarse en los problemas más profundos que originan el conflicto entre los miembros de la familia es muy útil, pero es necesario dar un paso más en el camino hacia su solución. Las familias tienen una larga historia compartida. Si usted ha crecido en una, serán, sin duda, muchas las ocasiones en que se habrá sentido herido por la actitud o la conducta de algún pariente. Para cicatrizar esas heridas que se transformaron en conflictos abiertos, el factor clave es que uno de los contendientes practique el perdón. Esto significa repasar la lista de heridas, desaires, acontecimientos dolorosos y agravios que le ha infligido otra persona y perdonarla. Con frecuencia, un hijo o un hermano continúan experimentando muchos años después el mismo dolor que sufrieron en el pasado por la conducta de un miembro de su familia y, por lo tanto, les resulta difícil relacionarse con esa persona tal cual es en el presente.

Practicar el perdón es más fácil de decir que de hacer. No es una decisión que se pueda tomar de un día para otro, porque si lo hace es probable que los sentimientos negativos vuelvan a encenderse en cuanto se encuentre con la otra persona.

## **Evaluación**

El intercambio de evaluaciones que se da en la “vieja empresa” suele acosar a las empresas familiares. En una empresa debe haber una retroalimentación tal que permita evaluar si el trabajo de cada uno es más o menos satisfactorio. La empresa necesita empleados que no sólo sean bien intencionados, sino también eficientes. En una empresa familiar es difícil, a veces, para los miembros de la familia obtener de sus empleados una retroalimentación clara; por lo tanto, deben aprender a evaluar mutuamente sus respectivos desempeños.

Una situación terriblemente común en una empresa familiar es cuando uno de los miembros de la familia sabe que el desempeño de otro miembro no está a la altura de los requisitos. Los empleados pueden sentir que no les corresponde o no están en condiciones de reprender, enseñar y ofrecer *feedback* al hijo del patrón.

## **La superación de las resistencias al cambio y a la profesionalización**

He señalado que la empresa familiar, especialmente aquella de pequeña dimensión, presenta una gestión predominantemente personalista, con una elevada centralización, una moderada profesionalización y una limitada formalización. Además, la empresa familiar ha tenido tradicionalmente bastantes resistencias al cambio organizativo.

Para superar estas limitaciones, hay la necesidad de que la empresa familiar tenga una mayor orientación hacia la profesionalización,

que en las empresas de mediana y mayor dimensión debe comportar una mayor descentralización de las decisiones, la formalización de sus sistemas de dirección y la progresiva profesionalización de sus cuadros intermedios y de la gestión. También es necesario crear instrumentos organizativos que favorezcan la institucionalización del cambio permanente y de la mejora continua.

La necesidad de una mayor formalización y profesionalización está ligada principalmente al aumento de la dimensión de las organizaciones y a su progresiva descentralización. Hasta la década de los '80 las características del entorno facilitaban que la centralización de las decisiones en el fundador y la supervisión directa que éste ejercía fueran suficientes. No obstante, los cambios que se han ido produciendo en el entorno competitivo desde 1980 han propiciado la emergencia de un modelo de dirección más profesionalizado.

El concepto de organización ha ido evolucionando desde principios de siglo. Mientras en la primeras décadas se hacía énfasis en los aspectos formales de su diseño, desde los años '40 se otorga una mayor importancia a los aspectos psicosociales (motivación, participación, estilo de dirección, liderazgo); desde los '60, a la estrategia y a la estructura descentralizada, y desde 1990, a los valores, la cultura organizativa y el compromiso personal.

Toda empresa realiza una serie de funciones (I+D de productos y de procesos, *marketing*, compras, producción, ventas, almacenamiento, distribución, administración de personal, administración financiera y contable), que se realizan en diferentes departamentos y para las que disponen de diferentes recursos que la dirección trata de orientar y coordinar hacia la consecución de sus objetivos. Cada unidad puede utilizar recursos de diferente tipo (materias primas,

personas, tecnología, recursos financieros, información), que debe tratar de combinar de la manera más eficaz y eficiente para lograr transformarlos en productos o servicios (obtención del producto acabado, información contable, envío de los productos acabados a los distribuidores, correspondencia con los proveedores, etc.).

El resultado de este proceso depende, en gran parte, de la actuación de las personas responsables de su realización. Debido a la creciente relevancia del comportamiento individual, este es precisamente el principal aspecto al que debe hacer frente la dirección; para ello es necesario que las personas que trabajan en la empresa tengan una mayor preparación y competencia profesional, así como una mayor predisposición a asumir responsabilidades.

La forma en que se realicen estas funciones viene determinada por la estructura organizativa. Ésta debe clarificar cuáles son las funciones a desarrollar por cada persona, así como el poder de decisión que se le delega para llevar a cabo cada una de las funciones que se le han asignado.

En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión es conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones, para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con ellas. Al existir una mayor autonomía y discrecionalidad también es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, es necesario que existan mecanismos más formalizados que permitan compensar la pérdida de información que se produce.



El problema de la descentralización es que debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía actúe de la misma manera y con los mismos criterios y prioridades que lo haría la dirección de la empresa. Para ello, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que, en definitiva organización, promuevan que la actuación de las diferentes personas y unidades esté coordinada con el resto de unidades organizativas y coincida con los objetivos de la dirección.

Dentro de éstos se pueden considerar la planificación estratégica, el diseño de la estructura organizativa, los sistemas de control de gestión o la política de Recursos Humanos. Sin embargo, estos elementos sólo pueden tener éxito si en la organización hay las condiciones adecuadas para su implantación y eficacia. Para ello, es necesario que exista motivación, liderazgo, cultura que promueva la identificación, personas dispuestas a comprometerse, adecuadas relaciones interpersonales.

A partir de la formulación de la estrategia, a partir del análisis del entorno (diagnóstico externo) y de la propia organización (diagnóstico interno de los puntos fuertes y débiles y de los fines y valores de la organización), la organización se estructura de aquella forma en que se pueden coordinar y realizar mejor sus actividades para llevar a cabo dicha estrategia y alcanzar sus objetivos.

En el diseño de una estructura organizativa deben definirse varios aspectos:

- la jerarquía de autoridad (a partir del Consejo de Administración y de la dirección general);
- los departamentos (en línea o *staff*) en los que se estructura y descompone el proceso operativo (el organigrama representa

- gráficamente los diversos departamentos y el nivel jerárquico de las diferentes funciones de la empresa);
- las funciones, subdepartamentos, personas y recursos de que dispone cada centro;
  - las normas de comportamiento globales y para cada departamento para la realización de su actividad (descripción de funciones, tareas, procedimientos; esto puede incluir desde los horarios, vacaciones o normas de vestir, hasta los procedimientos de recepción de pedidos o de facturación);
  - el personal asignado a los diferentes puestos de trabajo (ello requiere la selección, promoción y formación del personal para realizar adecuadamente las funciones y responsabilidades);
  - los sistemas de retribución e incentivos;
  - el grado de descentralización en las decisiones de cada nivel jerárquico y de cada puesto de trabajo;
  - los mecanismos de coordinación inter e intradepartamental que facilitan la interrelación entre las diferentes personas y unidades.

Igualmente, el comportamiento de los integrantes de una empresa puede orientarse en mayor medida hacia los objetivos de la empresa, promoviendo tanto un mayor control externo, a través de un sistema de control de gestión, como el autocontrol. El fomento de este último aspecto es fundamental, y ello se consigue cuando se estimula la motivación e identificación individual a través de la participación en el proceso de decisión, la formulación de objetivos ambiciosos, o el desarrollo de valores compartidos por los miembros de la organización.

El comportamiento individual en una organización está ligado tanto a las características particulares de cada persona como a las características de la tarea que realiza y de la empresa de la que

forma parte (actividad, estrategia, estructura, relaciones interpersonales, cultura). Tres de los aspectos más relevantes de la función directiva son la contratación del personal, su motivación y el logro de su identificación y compromiso. Por ello, es importante la función de Recursos Humanos en la empresa familiar.

La contratación del personal no debe hacerse sobre la base de criterios personalistas (por ejemplo, favorecer la entrada de familiares porque son de la familia) sino sobre la base de criterios profesionales (por ejemplo, sólo entran los familiares con buena preparación, experiencia en gestión y predisposición positiva). Además, la contratación debe hacerse sobre la base de unas necesidades presentes y a medio plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo. La selección y contratación debe complementarse con:

- el diseño de los puestos de trabajo en función de los intereses de cada persona y dándoles autonomía y contenido,
- la formación y el desarrollo permanente del personal,
- la confección de un plan de carrera y promoción a 3-5 años,
- y una retribución coherente con las tarifas del mercado laboral.

La motivación del personal está ligada a las características individuales de cada persona (edad, personalidad, experiencia anterior, expectativas, dedicación) y puede ser mayor o menor según las expectativas de satisfacer sus necesidades en el ejercicio de su trabajo. La motivación promueve que una persona se oriente hacia los objetivos de la organización, fomenta el autocontrol y estimula a que esa persona se comprometa con su actividad y con la empresa y trate de lograr la máxima eficacia. Se suele otorgar un gran énfasis a los aspectos monetarios, sin considerar que los aspectos emotivos y de desarrollo personal pueden ser tanto o más importantes que

aquéllos, y esta es una de las ventajas diferenciales de la empresa familiar.

La motivación puede estimularse a través de la realización de una actividad en la que exista un nivel de logro alto (objetivos ambiciosos que promuevan tanto el desarrollo como el esfuerzo personal), una identificación con la tarea (cuando hace la actividad que le gusta), un significado en la actividad (cuando se percibe claramente su utilidad e importancia), el estímulo de desarrollar una variedad de habilidades (cuando la tarea no es monótona), la participación en el proceso de decisión organizativo (cuando detectamos que somos importantes para la empresa), el reconocimiento y la valoración de la actividad que se realiza (a través del *feedback* que se recibe de la dirección).

La identificación, por su parte, se refiere a la interiorización de los valores de la organización de parte de sus miembros y a su transmisión en el comportamiento cotidiano. En una organización en la que existe identificación de sus miembros, hay una serie de signos que lo manifiestan visiblemente:

- relaciones personales muy estrechas que sobrepasan el horario de trabajo y los aspectos profesionales,
- compromiso a largo plazo con el éxito y el desarrollo futuro de la empresa,
- sentimiento de orgullo por la pertenencia a la empresa y de orgullo de la historia anterior y de las tradiciones,
- profundo respeto por los superiores y los miembros de mayor antigüedad (que son percibidos y sentidos como modelos a imitar por sus subordinados y por las personas de más reciente incorporación),

- presión informal para que los valores y los comportamientos individuales se mantengan y se manifiesten de acuerdo con la cultura,
- énfasis en iniciativas de carácter colectivo que priman sobre las de carácter individual,
- énfasis en el desarrollo de buenas relaciones interpersonales que actúen como eficaces mecanismos informales para regular y controlar el funcionamiento organizativo, en detrimento de la utilización de elementos formales e impersonales.

Hay también una serie de factores que pueden facilitar que las personas puedan identificarse más fácilmente con la organización:

- la existencia de un líder carismático que genera ilusión y seguridad en el resto de miembros de la organización,
- una actividad en la que el componente creativo es importante,
- que se promueve la autonomía y el desafío,
- se experimenta el sentimiento de que se contribuye a una tarea que tiene un elevado componente ético y social,
- la personalidad de los propios individuos, ya sea la edad, o la experiencia anterior en otras organizaciones;
- el estilo de resolución de los conflictos y de las crisis que se presentan que favorece el respeto a los sentimientos y a las personas,
- la compatibilidad de la cultura de la empresa con los valores personales,
- las características de la actividad que se realiza y de los sistemas de dirección existentes (si son adecuados para satisfacer las expectativas personales).

El desarrollo de una cultura que permite la identificación de sus miembros con la organización requiere que existan una serie de características entre las cuales hay que destacar:

- que la organización tenga una cierta antigüedad,
- que no haya una rotación elevada ni incorporaciones masivas de nuevas personas,
- que se comparta la orientación de la dirección porque hay un liderazgo carismático o bien participativo que promueve este consenso,
- existen o han existido ventajas (técnicas, comerciales, laborales, sociales) importantes respecto otras organizaciones,
- la gestión de la dirección ha permitido el éxito y unos resultados satisfactorios,
- se ha adoptado una cultura externa a la propia empresa que es compartida por sus miembros y que les une e identifica (los valores y la cultura de una determinada escuela, profesión, nacionalidad, localidad, haber compartido conjuntamente una experiencia profunda),
- una moderada presión por obtener resultados a corto plazo (por tener asegurada la financiación de sus actividades, por disponer de recursos que no dependen del éxito económico a corto plazo, o por la facilidad de obtener una buena rentabilidad).

Por otra parte, al igual que en el caso de la estrategia empresarial, la organización y su gestión están muy relacionadas con las etapas de la vida de la empresa y de sus productos: la creación y constitución de la empresa, la expansión (acompañada generalmente por la formalización de las estructuras de dirección y control) y la madurez (en muchos casos acompañada por la profesionalización y, en otros, desafortunadamente, por la burocratización y pérdida de flexibilidad).

## ***Las causas más graves de conflicto***

La calidad de las relaciones familiares es un aspecto decisivo para el éxito de la firma. A veces, la misma empresa constituye un factor de convergencia que une estrechamente a la familia. Con demasiada frecuencia, el empresario inicia un nuevo negocio que prospera más allá de sus sueños, pero en lugar de mejorar la calidad de vida familiar sirve como un catalizador en su destrucción. Las tensiones emocionales emergen entre los miembros de la familia, que se dividen en facciones y destruyen a la empresa.

Quiero poner de relieve los dos tipos de conflictos familiares que pueden afectar más seriamente las operaciones de la empresa –aquellos que derivan de la relación entre padres e hijos y de la rivalidad entre hermanos–. Estas fuentes de conflicto jamás se pueden erradicar completamente, pero comprender la índole de los factores psicológicos subyacentes es un paso decisivo para estar en condiciones de limitar sus consecuencias nocivas.

Luego examinaremos las características que comparten las familias más dinámicas, para ver qué es lo que les permite resolver con éxito muchos tipos de conflictos, así como reducir al mínimo la cantidad de conflictos irresolubles. Asimismo, se hace un intento de sintetizar las enseñanzas recogidas, explicando cómo las familias pueden desarrollar un enfoque coherente de la empresa por medio de un plan estratégico familiar.

Se analizaron la familia y la empresa como dos sistemas distintos y esencialmente incompatibles. La conducta familiar es fundamentalmente emocional y está influenciada por el subconsciente, mientras que el sistema empresarial gira en torno de la realización

de las tareas y, por lo general, implica una cultura conscientemente determinada. Cuando los problemas emocionales y las necesidades subconscientes de la familia (a menudo expresadas a través de una conducta agresiva o destructiva) trascienden el contexto de la empresa familiar, su impacto puede ser devastador. Se produce como una explosión de todas las emociones reprimidas que repentinamente hacen imposible para los miembros de la familia continuar trabajando juntos (existen ejemplos famosos de estos espectaculares desastres).

Más a menudo, los conflictos familiares dentro de la empresa se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve incluso más importante que el origen de los desacuerdos. Las batallas se desarrollan siempre sobre el mismo terreno –una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad y su nervio—. Los dos casos más graves de esta lucha destructiva son la hostilidad entre padres e hijos y la rivalidad entre hermanos.

### **Las relaciones padre-hijo**

A la inversa de las relaciones padre-hija, que suelen estar relativamente libres de conflicto, la compleja relación entre padres e hijos varones ha sido tema de una profusa investigación a cargo de psicólogos y terapeutas familiares, pero un análisis del estado actual de los conocimientos en la materia sería irrealizable e inapropiado en este libro. Por lo tanto, lo que sigue constituye un resumen de las conclusiones más importantes, referidas a aquellos aspectos de las relaciones padre-hijo que influyen no sólo en la salud emocional de las partes en conflicto, sino también en la prosperidad de la empresa familiar.

Es necesario destacar que las relaciones entre padre e hijo no siempre son adversas. Existen muchos padres e hijos que se apre-



cian y respetan mutuamente, y algunos que piensan que trabajar juntos en estrecha colaboración, lejos de causar tensiones, constituye un proceso natural y conveniente. En efecto, esa relación a menudo representa una ventaja, ya que permite integrar una “asociación” comercial redituable y efectiva. Desafortunadamente, estos fructíferos equipos son relativamente poco frecuentes, por eso es importante analizar por qué surgen los problemas.

A fin de sacar conclusiones útiles acerca del tema, consideraremos la relación entre padres e hijos desde el punto de vista de las necesidades psicológicas de cada uno. En este sentido, la opinión del padre como fundador de la empresa familiar constituye un buen punto de partida. Ya se ha señalado que muchos empresarios ven a la empresa que ellos han creado como una extensión de sí mismos –un emblema que representa, ante todo, su fuente de realización personal, de gratificación e incluso de masculinidad, así como un símbolo de su proeza–.

Las personas que trabajan con y para el fundador son sus instrumentos en el proceso de planeamiento de la organización que se convertirá en su monumento cuando él muera. Consecuentemente, acapara el poder y le resulta difícil delegar responsabilidades. De una manera consciente suele desear el ingreso de su hijo a la firma, planea transferirle gradualmente la responsabilidad y, a su debido tiempo, cederle el control de la empresa. Pero subconscientemente, necesita probar que él es más fuerte que su hijo, siente que entregarle la empresa sería como perder su masculinidad y que si deja que su hijo “triunfe” él será desplazado del centro de poder. Estas contradictorias influencias, a menudo, conducen al padre a actuar de manera arbitraria e inexplicable. A veces parece que su única motivación fuera el bienestar y el desarrollo de la empresa, y otras, que estuviera resuelto a destruirla.

Mientras tanto, el hijo desarrolla sus propios sentimientos de rivalidad que son reflejo de los del padre. Los psicólogos afirman que la resistencia contra la autoridad paterna es una fase natural del desarrollo de los hijos, y cuando el padre es, además, el empleador y la fuente de la subsistencia económica para un hijo adulto, esta fase puede ser reprimida. Por otra parte, a medida que el hijo madura necesita y busca una mayor independencia y responsabilidad y control ejecutivo dentro de la organización, pero advierte que es rechazado por el padre que se niega a cederle autoridad. A menudo, el hijo desesperadamente ansioso de asumir el control de la empresa, es dejado de lado durante años. No es raro que el padre rehúse retirarse, a pesar de las reiteradas promesas acerca de sus proyectos. En ese caso, la frustración del hijo es mucho mayor como consecuencia del mensaje contradictorio. La discrepancia entre lo que el padre dice y lo que aparentemente expresa a través de sus acciones se vuelve cada vez más irritante.

Levinson define claramente el problema: “El padre suele expresar a los hijos que ha construido la empresa para ellos, que va a ser de ellos, y que no deberían pedir un salario adecuado ni un poder propio porque de todas maneras, en su debido momento, lo tendrán todo. Tampoco deben dejar al padre y a la empresa porque es evidente que eso ha sido conveniente para ellos y les va a proporcionar muchos más beneficios. De esta manera, se coloca a los hijos en una posición ambivalente ante la necesidad de realizarse como individuos, con una independencia de adultos, por un lado, y el deseo de poseer aquello que se les está ofreciendo, por el otro. Si ellos abandonaran la empresa, aparentemente serían unos ingratos. Si amenazaran con deponer a su padre o exigieran compartir su poder, entonces lo destruirían. Por último, si no hicieran lo que él les dice, serían unos hijos desleales y desagradecidos”.

De esta manera, nos encontramos ante una situación sumamente tensa en la cual el padre contempla a sus hijos como ingratos y potencialmente traidores, mientras que el hijo se ve a sí mismo como la víctima de un chantaje emocional, siente hostilidad hacia su padre y, a la vez, experimenta un sentimiento de culpa por esa hostilidad.

Dentro de la empresa familiar, estos conflictos se manifiestan de muchas maneras. El padre muy a menudo genera un clima de ambigüedad que, llegado el caso, le permite “tomar la ofensiva” en lugar de establecer normas definidas: el hijo necesita y desea una orientación clara. El padre, por lo general, se siente más cómodo en postergar la decisión hasta el último momento; el hijo, en cambio, pretende resolución. Estos patrones de conducta preanuncian los tipos de problemas que el hijo probablemente tendrá que enfrentar cuando se haga cargo de la empresa. Habitualmente el padre conserva técnicas y principios de gestión obsoletos, o bien el control de la compañía está en manos de otra persona. El hijo se enfrenta a la tarea de reconstruir una organización con problemas previamente encubiertos y con pocas perspectivas de supervivencia (al menos en forma independiente).

En medio de este desalentador catálogo de conflictos, quizá valga la pena hacer una pausa momentánea para restablecer el equilibrio, destacando un hecho positivo que indica que no todas las empresas familiares están acosadas por luchas internas.

La rivalidad entre hermanos es normal y, en un contexto familiar, puede ser considerada como un aspecto competitivo útil en las relaciones, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos. En esta interpretación se parte del supuesto de que los

hermanos adultos tomarán caminos separados en la vida, dejarán el hogar paterno, formarán sus propias familias y tendrán ocupaciones variadas. Pero en las empresas familiares, este crecimiento independiente de las familias es restringido y nos encontramos frente a una situación en la cual los hijos rivalizan entre sí. Por ejemplo: la competencia por el afecto del padre se perpetúa en la vida adulta, como resultado de los necesarios contactos diarios entre ellos y que surgen de sus obligaciones dentro de la empresa. De este modo, nos encontramos con que la rivalidad ejerce una influencia adversa sobre el manejo de la empresa, afecta las decisiones a nivel de gestión y, en caso de quedar fuera de control, llega a paralizar la organización.

Pocas veces se pueden evitar completamente las dificultades que surgen de la relación entre hermanos, padres e hijos, y otras formas de rivalidad familiar. Por su índole se consideran realidades de la vida en la gran mayoría de las empresas familiares, y la disyuntiva es dictar normas de conducta o permitir que esos problemas se transformen en una fuerza destructiva que amenace la supervivencia de la firma. En otras palabras, ¿pueden aprender los miembros de la familia a manejar los conflictos en lugar de ser manejados por ellos?

Desde el punto de vista positivo, las familias empresarias suelen tener una ventaja inicial cuando logran resolver y manejar los conflictos –poseer esas habilidades es generalmente uno de los sellos distintivos de las familias poderosas, y las empresas que perduran están manejadas por este tipo de familias–. Las investigaciones acerca del funcionamiento del grupo familiar extraen conclusiones relativamente unánimes acerca de las principales características que distinguen a las familias sanas y poderosas de sus contrapartes me-

nos aptas. En términos generales, las “familias óptimas”, como se las denomina con frecuencia, demuestran esas habilidades que son imprescindibles para manejar las tensiones entre las preferencias individuales y las necesidades del grupo –entre las necesidades de libertad individual y las de pertenencia y solidaridad–.

El compromiso se manifiesta en la importancia que los miembros de la familia asignan a la unidad familiar, compartiendo las mismas metas y el interés por el bienestar de los otros. Si bien, se alienta a los miembros de la familia a perseguir sus metas individuales, el compromiso con la familia impediría la consecución de aquellas que pongan en peligro los intereses del grupo.

Observamos que los miembros de las familias poderosas tienen la capacidad de reconocer las cualidades positivas de los otros y compartir la comunicación en forma abierta y frecuente, un aspecto importante de estas cualidades es que estas familias establecen límites muy definidos para el ámbito privado emocional de cada integrante; hay una aceptación de las diferencias y respeto por la elección personal, aun cuando se trabaja en pos de las metas compartidas.

Las familias poderosas disfrutan del tiempo compartido, no sólo en cuanto a la calidad, sino también a la cantidad; no permiten que las presiones de afuera los empujen a emprender caminos separados, sin que eso signifique suprimir la identidad individual –proximidad sin coerción–. Habitualmente se disfruta de la relación y eso puede incluir organizar el tiempo compartido en reuniones y comidas familiares. Las familias poderosas comparten una fuerza unificadora que abarca integridad, honestidad, lealtad y altos valores éticos.

Estas familias son hábiles para manejarse con las crisis y las tensiones. Suelen considerar los problemas con perspectiva y manejarlos concentrándose en los aspectos positivos, hacen juntos el esfuerzo y, en caso de ser necesario, buscan ayuda externa. Su capacidad para comunicarse libremente, su respeto por la elección individual y su sólida base espiritual son cualidades importantes que les ayudan a hacer frente a las crisis y les permiten resolver los conflictos entre sus propios miembros.

Hay que destacar el hecho de que este perfil de la familia poderosa es, al fin de cuentas, un modelo psicológico. Si bien hay familias que reúnen algunas de estas características –en las cuales esas habilidades están presentes–, la descripción de una idea general que linda con la perfección, gracias a Dios, es difícil de encontrar en el mundo real. A pesar de eso, no es difícil comprender lo valiosas que pueden ser muchas de estas cualidades cuando se aplican a la participación familiar en la empresa. Además, establecen un marco de referencia sobre el cual analizar algunas de las estrategias específicas para manejar los tipos de conflicto.

Antes que nada, es fundamental para los miembros de la familia enfrentar las consecuencias agobiantes de las rivalidades familiares para apreciar y comprender la raíz psicológica del problema. Sin esto, se puede caer en la inevitable suposición de que toda la agresión, la conducta destructiva e irracional, y el sentimiento de culpa derivado, son el resultado de una falla exclusivamente personal o familiar. Una vez que se ha comprendido que hay que luchar para resolver una serie de rivalidades primarias –que afectan no sólo a los individuos, sino a la mayoría de la especie humana–, será más fácil disminuir la intensidad de las emociones generadas por los conflictos familiares. Luego se podrá analizar objetivamente

la situación, para comenzar a pensar con más claridad las posibles alternativas de manejo.

Desafortunadamente, la experiencia muestra que la mayor parte de los padres empresarios no son hábiles para abordar los problemas por sí mismos. Sus temores a perder el control y sufrir rechazo, les hacen más difícil comprender el hecho de que pueden existir puntos de vista alternativos que ellos podrán aceptar sin dar una imagen de indecisos ni débiles. Esto significa que gran parte de la responsabilidad de emprender una acción positiva recae sobre los hijos.

Un padre que presiona en lugar de invitar a su hijo a unirse a la empresa familiar está sembrando la semilla de un futuro conflicto. Casi siempre, la razón básica es que un padre dominante contribuyó para que su hijo fuera dependiente de él y, por eso, es reacio a actuar conforme a sus propias ideas. Racionaliza su renuencia sobre la base de la oportunidad y la culpa. Esforzándose por vencer su propia dependencia es muy probable que siga oponiéndose a su padre en la empresa, porque todavía está intentando escapar a su control.

El hijo también tendría que reconocer cómo sus propios sentimientos de rencor y rivalidad provocan medidas defensivas por parte del padre y afianzan cada vez más las posiciones de ambas partes.

La comunicación entre padre e hijo es decisiva. El hijo debería expresar que reconoce lo importante que es para su padre manejar la empresa y cuánto de su personalidad hay depositado en ella; por eso es precisamente tan importante que él escoja un área independiente en la cual pueda desarrollar sus propias habilidades

y responsabilidades. Una posibilidad para este último, es iniciar un nuevo emprendimiento o crear una división dentro de la estructura de la compañía o por medio de una nueva subsidiaria, dentro de la cual podría tener autonomía de gestión.

Una variante podría ser la reestructuración empresarial, en la que se crearía una división central operativa presidida por el hijo, mientras el padre controlaría las restantes actividades y encauzaría los nuevos emprendimientos. Una propuesta como esta tiene la ventaja de proporcionar al hijo un espacio para progresar y madurar, mientras, al mismo tiempo, evita la posibilidad de dejar abandonado al padre.

Los casos más serios de conflictos entre padre e hijo pueden requerir la intervención de terceros. Estos deben ser neutrales –quizá un amigo de la empresa o un especialista asesor– para comprender la naturaleza y los pormenores de los problemas que el padre y el hijo tratan de resolver, y conversar ampliamente con ambas partes en privado, a fin de reconstruir la historia de la relación y tener una clara visión de sus sentimientos. Luego, padre e hijo deberían discutir la situación juntos en presencia del intermediario, quien debe tratar de asegurar que se aborden los problemas reales de fondo –el temor del padre a perder el control de la firma, el rechazo del hijo o la dependencia de éste, etc.– y que se redacte una agenda específica de los acuerdos logrados, en la cual las partes se comprometan a modificar su conducta, introduciendo posibles cambios en la organización –del tipo ya mencionado– para reducir el potencial de conflicto.

Si todas estas medidas no dieran resultado, el hijo se encontraría frente a la alternativa de tratar de sobrellevar la situación hasta que



surjan los hechos que la modifiquen, o dejar la empresa para buscar oportunidades en otra parte. En cualquiera de los casos, no es raro que con el transcurso del tiempo se limen las asperezas entre padres e hijos, especialmente después que el hijo ha formado su propia familia y alcanzado un nivel de madurez en el cual ya no considera a su padre como un ser omnipotente.

### **Las relaciones hermano-hermano**

Una vez más, hay que seguir el derrotero que comienza con la comprensión de la índole psicológica de la postura que adopta cada uno de los hermanos hacia el otro y continuar con la discusión de sus conductas y sentimientos mutuos. En este caso también puede ser necesaria la ayuda de un tercero; sin embargo, en lo posible, los hermanos deberían tratar de impedir que su rivalidad se convierta en una fuerza destructiva, sometiéndose a un código de conducta que reconozca su dependencia mutua y establezca un proceso para resolver las diferencias, quizá con la asistencia de miembros independientes de la junta directiva.

Además de discutir y desmitificar sus resentimientos y culpas, los hermanos deben considerar cómo distribuir sus roles en la empresa familiar, de tal manera que eso permita a cada uno demostrar su propia capacidad, reducir el potencial conflicto y encontrar una forma de trabajar juntos en una relación complementaria. Si la organización fuera suficientemente grande, la rivalidad se podría reducir al mínimo al distribuir las responsabilidades por áreas separadas, delimitadas geográfica u operativamente (o ambas cosas a la vez). El objetivo es ayudarlos a concentrarse en sus propias funciones y no en las de sus hermanos. Asimismo, eso ayuda si las compensaciones, como la remuneración y los cargos, se definen sobre una base objetiva y por anticipado, a fin de reducir el impacto emocio-

nal en caso de que un hermano aventajara al otro. Una vez más, los directores independientes cumplen una misión importante, ya que pueden ayudar a resolver ciertos problemas como la promoción y la sucesión del *management*, aliviando de esta manera el conflicto emocional de los padres al tener que escoger entre los hijos.

### **Características de las familias más dinámicas**

La comunicación directa entre los miembros de la familia es imprescindible a fin de limitar el conflicto dentro de la organización. Esta capacidad de compartir una comunicación abierta y frecuente ya se ha señalado como una característica de las familias poderosas. También se dijo que las empresas familiares más prósperas a menudo están bajo el control de estas familias. Sin embargo, desafortunadamente, la comunicación apropiada en general es escasa en las firmas familiares.

Las empresas familiares, en las cuales todos disfrutan trabajando juntos y donde existe una gran dosis de respeto mutuo por la contribución individual, pueden adolecer de una falta de franqueza.

A veces sucede que los vínculos afectivos y el respeto son tan fuertes, que impiden a los individuos expresar lo que realmente sienten, por temor a ofender a los otros en sus más caras aspiraciones.

Lo cierto es que el personal de las empresas familiares, por lo general, aborrece la idea de trabajar en medio de problemas y dificultades familiares; les resulta muy difícil hablar de ellos y mucho más analizar qué es lo que ha salido mal y qué deben hacer para evitar que los problemas interfieran en el eficiente funcionamiento de la empresa. A menudo, existe una especie de agenda prohibida que abarca toda una variedad de asuntos familiares que podrían generar desagradables conflictos. A pesar de que muchos conflictos

familiares sólo se pueden resolver si son abordados oportunamente, prevalece la idea de “no remover el asunto”. Por otra parte, el estilo de *management* reservado de muchos propietarios puede inhibir aún más la comunicación.

Los motivos de esta propensión al secreto son difíciles de desentrañar: algunos dueños dicen que se sienten culpables de acumular una desproporcionada cantidad de riqueza en comparación con sus empleados; otros la relacionan con su inmoderada necesidad de control que, al menos en parte, se puede mantener mediante un severo racionamiento de la información. Sin embargo, generalmente es el dueño el que más padece las competencias de esta reserva. En lugar de compartir los problemas de la empresa con su familia y buscar su ayuda para resolverlos, soporta él solo todo el peso de la responsabilidad, mientras se crea un clima que alienta los rumores y las especulaciones, y crecen la frustración y las tensiones.

La combinación de familia y empresa es difícil y compleja en el mejor de los casos, e imposible en el peor. No obstante, si los dueños, sus esposas y los hijos pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar, y si los hijos cuentan con un espacio donde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más posible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa; para alcanzar este objetivo es necesario establecer un procedimiento y un sistema formal que facilite el diálogo.

Una familia puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito al planear el futuro en grupo. De esta manera, puede establecer políticas definidas para manejar sus relaciones con la empresa y determinar las responsabilidades de sus miembros.

El proceso de elaborar una estrategia familiar ayuda a las familias a planificar sus empresas de una manera consensuada, y no como un grupo de individuos a quienes sólo los une un vínculo de parentesco. Las posibilidades de desavenencias se reducen considerablemente cuando los objetivos y las reglas son claras, y es más probable lograr una adhesión a las normas si se llegó a ellas a través del consenso en lugar del mandato. La comunicación abierta no sólo aumenta las posibilidades de la familia de conservar la armonía, sino que crea una base sólida para el plan estratégico de la empresa.

### ***Cómo ayudar a las familias en conflicto***

Para los asesores, uno de los aspectos más intimidantes del trabajo con una empresa familiar es el alto nivel de conflicto que pueden verse obligados a enfrentar. Describiremos los diferentes tipos de conflicto, explicaremos los roles que pueden desempeñar los asesores –expertos, expertos con conocimientos de sistemas familiares, consultores de proceso– para enfrentarlos y presentaremos los instrumentos que se pueden utilizar para encararlos.

Casi todos nos sentimos incómodos ante un conflicto. Lo vemos como una ruptura de relaciones y no nos agrada pensar que alguien deba ser criticado o pueda llegar a sentirse amenazado. Pero el conflicto es una parte necesaria de las relaciones humanas. El conflicto es, básicamente, una diferencia de opinión. Es imposible que dos seres humanos pasen tiempo juntos sin que se produzcan tales diferencias. El primer paso para llegar hacia su resolución constructiva es comprender que el conflicto es inevitable y hasta esencial para que exista una comunicación completa y sana. Es casi imposible que se produzcan innovaciones y mejoras sin conflicto.

Seis ciegos exploraban con sus manos un elefante para saber cómo era; pero cada uno palpaba una parte diferente. “El elefante es delgado y chato y tiene pelos cortos y duros de un lado”, dijo el hombre que estaba tocando la oreja. “No –dijo otro, que tocaba una pata–. El elefante es alto y cilíndrico y no alcanzo a rodearlo con mis brazos. Es como un árbol que camina”. Y así sucesivamente.

Si hubieran juntado sus observaciones, sus experiencias y los supuestos que sustentaban sus conclusiones, podrían haber logrado una descripción más unánime y completa del elefante.

Los ciegos tienen diferencias de opinión. Si cada uno de ellos se aferrara a su propia idea y evitara el conflicto, transitaría por la vida con una imagen del elefante muy distorsionada. Cuando nos arriesgamos a comunicar nuestras diferencias, nos estamos dando la oportunidad de tener puntos de vista más completos y hasta de llegar a compartir ideas nuevas.

Los asesores deben entender sus propios sentimientos en relación al conflicto y sus experiencias al enfrentarlo. Si se sienten incómodos en los conflictos, será difícil que puedan ayudar a sus clientes a manejar sus situaciones conflictivas.

La primera responsabilidad del asesor es brindar la asistencia más objetiva que pueda, y no permitir que sus cuestiones personales afecten a su cliente. Por lo tanto es conveniente limitar nuestra participación en toda situación en la que nos sintamos incapaces de mantener nuestros propios límites (es decir, de impedir que nuestras cuestiones personales interfieran con nuestro trabajo). En una situación así, será mejor para el cliente invitar a otros colegas para que colaboren en el estudio del problema.

Hay múltiples intervenciones disponibles para ayudar a una familia y su empresa a resolver problemas de competencia. La secuencia de estas intervenciones varía según la dinámica personal y de la empresa. Asimismo, para enfrentar los conflictos el asesor puede asumir diversos roles y seguir diferentes caminos.

Cuando la comunicación empieza a deteriorarse y se impone la hostilidad, usted, como asesor, puede idear intervenciones para encarar la cuestión inmediata e identificar y resolver el problema que afecta al sistema (o al individuo) y que está contribuyendo a la ruptura de la comunicación.

Cuando el conflicto ha causado ya una grave disfunción en la familia o la empresa, caracterizada por la desconfianza entre los familiares, incapacidad para relacionarse constructivamente y posible destrucción de la empresa, usted puede ayudar a sus clientes a considerar opciones para separar amigablemente los intereses, vender la empresa o detener, de cualquier otro modo, las tendencias destructivas.

No espere prevenir todos los conflictos, pero esfuércese por prevenir los conflictos destructivos e improductivos. Mientras busca oportunidades de prevenir, intervenir tempranamente o enfrentar las manifestaciones serias, este modelo le ayudará a determinar si usted se siente más cómodo interviniendo directamente o pidiendo ayuda a otros profesionales. La capacidad de un asesor para manejar conflictos de manera constructiva puede resolver muchos problemas y, además, sirve como modelo para futuras actuaciones.

Con frecuencia los clientes se quejan de su situación y la describen como desesperada. Temen que los ánimos se caldeen dema-

siado. Se sienten abrumados por los conflictos y las dificultades. Evitan ocuparse de problemas que parecen imposibles de solucionar. Nosotros llamamos a esto “catastrofización”. De hecho, sin la intervención de una tranquila objetividad exterior, los problemas pueden superar a cualquiera.

Casi siempre los conflictos familiares tienen sus raíces en el “antiguo bagaje”: celos, resentimiento, sentimientos de privación o de obligación.

Dos hermanos, con cuatro años de diferencia de edad, recibieron la noticia de que su padre moriría pronto y debieron enfrentar esa realidad inesperada. Empezaron entonces a luchar por la sucesión. El hermano mayor se puso en contacto con el contador de la familia, que estaba ayudando a papá a organizar su sucesión, a arreglar las cosas para que él fuera presidente de la compañía; era el mayor y había trabajado en la empresa diez años, tres más que su hermano. El contador, que era muy leal con el padre, quería estar seguro de que los herederos se preocuparían por la empresa y de que no habría conflictos en la familia. Trató de ayudar a los hijos a resolver la cuestión. Observó que el mayor tenía buenos conocimientos contables y conocía el aspecto financiero de la firma, mientras que el menor había estudiado *marketing* y que estaba más familiarizado con los clientes. Quedaba por ver quién tenía la capacidad de liderazgo y la madurez suficiente para manejar bien la transición.

El contador y el padre convocaron un grupo asesor *ad hoc*, compuesto por su banquero, un colega de confianza que dirigía una empresa similar en otro estado y un proveedor importante, para discutir el problema. Hablaron de las necesidades de la conducción

para la firma y proporcionaron al padre una cantidad de criterios para la selección. Después recomendaron que el hijo menor fuera presidente y el mayor director financiero. El eficaz consejo ayudó a descomprimir la situación.

También suelen surgir conflictos acerca de quién hace el trabajo “divertido” y quién obtiene las prebendas, como también a causa de la distribución del volumen de trabajo. La falta de claridad en los roles es un problema frecuente: si todos hacen todo (como sucede en muchas empresas familiares pequeñas), entonces cuando algo fracasa (lo que inevitablemente sucede alguna vez) todos pueden señalar a alguien y adjudicarle la responsabilidad.

El análisis de proceso –evaluar qué procesos requiere la empresa como base de las descripciones de los cargos– resuelve o previene la mayoría de estos conflictos. Dar este paso ayuda a profesionalizar una empresa y sirve de base para implantar una filosofía organizacional de “continuo perfeccionamiento”, en la cual la competencia es el criterio que se aplica para llenar cargos y el aumento de la eficacia es una expectativa permanente. Para resolver muchos de estos conflictos es conveniente no olvidar que nunca hay que “matar la gallina de los huevos de oro”. Sin gente competente en los roles adecuados, la gallina puede morir... y entonces todos saldrán perjudicados.

En el ejemplo de los dos hermanos hubo primero un problema de roles y después un problema de control. El control es una importante fuente de conflictos en las empresas familiares. Por el control pueden enfrentarse el dueño y el *manager*, la vieja guardia y la nueva generación, el hermano y la hermana, el marido y la mujer. ¿Quién controla la toma de decisiones, quién controla la



utilización de los recursos y quién oficia de árbitro en los conflictos? La antigua tradición de la primogenitura –según la cual el hijo mayor recibía todo– simplificaba la cuestión del control. Aunque esa práctica todavía es tradición en muchas familias empresarias, los hermanos y hermanas menores de todas las edades se indignan y cuestionan cuando el hijo mayor se hace cargo automáticamente del control.

Los problemas por el control son más notables en empresas familiares donde no reina la confianza. La falta de confianza puede ser el resultado de una personalidad, estar vinculada a una experiencia anterior de falta de franqueza, honestidad o integridad, o ser consecuencia de la supuesta poca competencia de una persona. Muchas veces es duro para un padre o una madre imaginar que su bebé (aunque tenga ya 45 años) pueda llegar a manejar su negocio. La historia familiar suele contribuir a la desconfianza: “Acuérdate de aquella vez que te pedí que cortaras el césped, y tardaste dos semanas en hacerlo”. O bien: “Si me mentiste cuando íbamos a la escuela, ¿cómo puedo confiar en que no me mentirás ahora?”. Las diferencias de valores también contribuyen, y esta es una de las razones que nos animan para señalar constantemente que los valores compartidos son un importante requisito para el éxito de una empresa familiar. Si papá cree que es importante ser leal con los viejos empleados, aunque ya no sean productivos, pero a los hijos les interesa más tomar medidas objetivas para aumentar la productividad, es posible que papá no les confíe la administración de la empresa mientras pueda evitarlo.

En las empresas familiares sanas, el control se comparte de manera abierta y objetiva, y los conflictos por ese tema tienen escasa relevancia.

Una buena manera de encarar la falta de confianza es discutir las causas subyacentes específicas de la desconfianza e indagar si esas causas son reales y verdaderamente importantes. También es conveniente explorar la manera en que una persona puede recuperar la confianza perdida. El asesor puede preguntar: “¿Qué sucedería si esta persona fuera digna de confianza?”.

Tener control o autoridad significa ser respetado y tener responsabilidad y autonomía. El crecimiento de los individuos y de las empresas requiere que el control se comparta y que la responsabilidad acompañe a la autoridad. Es preciso ayudar a los individuos a poner los ojos en sus objetivos de largo plazo para la empresa, la familia y ellos mismos, e instarlos a considerar la posibilidad de compartir el poder dentro de ese contexto. Así será posible reformular la cuestión del control.

Los valores básicos de la empresa se ponen en evidencia en los comportamientos que son premiados con atención personal, elogios, recompensas económicas, promociones, oportunidades (por ejemplo, un cargo en el directorio, viajes, estudios) y hasta un apretón de manos o un abrazo. Aun en las empresas no familiares los empleados están siempre atentos a los valores que se ponen de manifiesto en las recompensas y el reconocimiento. Pero las empresas familiares tienen una complicación adicional: la dinámica familiar, que intensifica todos los conflictos. Los hijos, por ejemplo, suelen buscar la aprobación y el reconocimiento de sus padres, sobre todo si en la infancia tuvieron un “déficit” de ambas cosas. Y la competencia entre hermanos se agudiza en esta área, más que en ninguna otra. Hasta algunas personas adultas pueden llegar a sentir celos de las tensiones prodigadas a su hermano por papá o mamá.

En cierta empresa familiar, el padre había soñado siempre con que sus cuatro hijos se harían cargo de la empresa que él había fundado. Pero papá quería controlar todo y pretendía, además, que los hijos cumplieran sus órdenes. La consecuencia fue que logró que sus hijos compitieran por su atención y aprobación, lo que sembró una semilla de desconfianza entre ellos. Los hijos tenían ya más de 40 años y seguían compitiendo –en formas más sutiles– por el reconocimiento del padre: trataban de superarse mutuamente con sus gastos compulsivos, sus veloces coches, su lujoso tren de vida.

Los niños buscan siempre la aprobación de sus padres y lo hacen de diversas maneras, entre ellas hacer el trabajo más duro o convertirse en el favorito. Si el reconocimiento se basa en una filosofía familiar claramente formulada, será posible reducir el nivel de conflictos destructivos e incrementar la eficacia organizacional.

### **Problemas más comunes**

Las áreas más comunes en que trabajan los asesores profesionales son: sucesión, administración de los bienes y planificación de la herencia.

Las familias deben empezar con tiempo a planificar y considerar la sucesión generacional en la propiedad y el *management*. Una cuestión que es muy importante para las familias empresarias, y de la que se ha dicho poco: aprender a manejar los bienes.

Sean cuales fueren las cuestiones, los problemas o las tareas que su cliente le haya planteado, la presencia –o la ausencia– de un plan de sucesión en la empresa afectará enormemente su trabajo. Además, independientemente de su área profesional como asesor, usted desempeñará un papel decisivo en la sucesión generacional y la transferencia del control.

El período más peligroso que enfrenta una empresa es el de la sucesión, cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra. En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Nosotros estimamos que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión.

La autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación o agentes externos. Para los asesores profesionales el desafío consiste en ayudar a la familia a darse cuenta de que la sucesión no es simplemente una decisión familiar, sino un proceso que debe tener lugar a lo largo de muchos años, involucrando familia, empresa y decisiones financieras, y que siempre requiere un delicado equilibrio.

El planificador de la sucesión adopta un punto de vista amplio y de largo plazo del desarrollo de una estrategia que realice la transferencia, minimice las consecuencias impositivas e incorpore decisiones que afectarán a los hijos, los nietos y los futuros descendientes.

Los asesores tienen dos tareas en el proceso de sucesión. En primer lugar, deben ayudar al cliente a ver la situación en un contexto amplio. Y, en segundo término, tal vez deban cambiar de rol y, en vez de ser quienes resuelven los problemas, necesitan convertirse en entrenadores, enseñando al cliente a resolver el problema solo. Las decisiones sobre propiedad de la empresa, autoridad y sucesión no pueden ser delegadas a profesionales externos, aunque los profesionales pueden guiar a los clientes a través de todo el proceso y compartir sus experiencias.

Elaborar un buen plan de sucesión no es fácil y requiere tiempo. La recompensa es que la experiencia de construir una empresa a lo largo de toda la vida y después transferirla exitosamente a los hijos es enormemente satisfactoria.

El arduo concepto que los asesores deben hacer entender a los empresarios es que la sucesión no es de un cambio de propietario al siguiente, sino de una persona a muchas. Aun en las empresas familiares de segunda generación, en las que se elige a uno de los herederos para director de la firma, la propiedad suele estar dividida entre varios herederos, generalmente hermanos o primos.

En una familia, especialmente cuando hay varios hijos, la forma de gobierno más apropiada es la democracia. En los negocios, en cambio, el poder tiende a ser más autocrático, aunque los dos sistemas no deben ser gobernados de maneras totalmente opuestas. Es preciso hacer explícitas las distinciones en los métodos de gobierno y la línea divisoria entre familia y empresa.

## X. Primero es vivir

### ***¿Qué es importante en la vida?***

La necesidad abrumadora de las personas por justificar su valor recurriendo al argumento de estar “ocupadas” ha creado una adicción, según la cual, estar “demasiado ocupadas” para hacer lo que realmente importaba en la casa o en el trabajo es una especie de mal necesario, al menos a simple vista.

Pero la pregunta apremiante y que ronda a todo el mundo es cómo tener lo mejor de ambas cosas: ¿cómo dar prioridad a la familia y, al mismo tiempo, tener un desempeño notable en el trabajo? ¿Y cómo hacerlo en medio de las actuales circunstancias, incluidas la inestabilidad laboral, los problemas familiares y las preocupaciones económicas?

Después de años de explorar estos problemas intensos y a veces apremiantes en el equilibrio de la vida, hemos visto que, cada vez más, el trabajo, la familia, el dinero y el tiempo no son aspectos aislados en los cuales las personas puedan lograr mejoras graduales y cosechar grandes éxitos. Son en realidad elementos esenciales de un sistema altamente complejo e interrelacionado. Y si bien hay hechos como la recesión económica o la amenaza de la guerra, que pueden provocar una oscilación del péndulo, llevándonos a concretar nuestra atención en uno u otro elemento, la historia y nuestra propia experiencia nos llevan a consolidar la noción de que el trabajo, la familia, el dinero y el tiempo son todos importantes, y no es posible tener una vida de calidad sin alcanzar el éxito razonable en cada uno de esos campos vitales.

### **El trabajo importa**

El trabajo es mucho más que un empleo o una carrera. Es un principio fundamental que dignifica la vida. Es el medio por el cual nos sostenemos y sostenemos a nuestras familias. También es la forma de expresar nuestro amor, de contribuir y nutrir nuestra esencia divina y creadora.

### **La familia importa**

La familia es el principio fundamental de la felicidad personal y de una sociedad que se regenera y se renueva. El éxito más importante es el que alcanzamos en el hogar, y mejorar cada generación es la manera de contribuir a la sociedad y en su conjunto.

### **El tiempo importa**

El tiempo es el lenguaje del valor, la moneda del equilibrio en la vida. Podemos hablar y soñar todo lo que deseemos pero, en última instancia, la diferencia está en lo que hagamos o dejemos de hacer cada día. La manera de utilizar nuestro tiempo refleja nuestra capacidad para concentrar la atención en las cosas prioritarias y hacerlas realidad. Es la vara con la cual medimos nuestra capacidad para reflejar lo que más importa a la hora de tomar las decisiones de todos los días.

### **El dinero importa**

El dinero también es un lenguaje del valor y está íntimamente relacionado prácticamente con todos los aspectos que rodean la relación entre el trabajo, la familia y el tiempo. Es una manifestación concreta del valor que los demás le asignan a nuestro tiempo y a la energía vital, y también una manifestación del valor que le otorgamos a las cosas que podemos comprar. Gastar dinero equivale a intercambiar todos los resultados y todos los esfuerzos anteriores, o

a comprometer el tiempo futuro, para tratar de mejorar la calidad de los momentos presentes y futuros, tanto para nosotros mismos como para los demás.

Lo que deseamos señalar es que, para el equilibrio en la vida, se deben validar las expectativas desde el punto de vista de lo real y de lo realista. De esa manera, podemos garantizar que las creencias fundamentales a partir de las cuales pensamos, hacemos y logramos constituyan unos cimientos sólidos que nos ofrezcan tranquilidad y confianza.

¿Ha conocido personas que no estén bien en su trabajo? ¿Recuerda cómo son esas personas? ¿Gruñonas, impacientes, frustradas, quejasas, depresivas? Estar con ellas en el trabajo o en la casa, por lo general, no es nada agradable. Entonces ¿por qué no comprometerse con la excelencia?. Su contribución será mayor. Se sentirá mejor. Ganará más dinero. Generará más credibilidad y tendrá mejores oportunidades. Trátese de un trabajo en el hogar o por fuera, mientras más aprenda a verlo desde la perspectiva de la excelencia, mayor será su sentido de realización.

### **Fortalecimiento de la conexión entre el trabajo y la familia**

Como se dijo antes, el trabajo y la familia no son enemigos naturales. En efecto, una de las cosas maravillosas en el trabajo es que puede ser una herramienta poderosa para fortalecer las relaciones y la solidez de la familia. Una de las mejores maneras de inculcar el principio del trabajo y de crear sinergia entre el trabajo y el hogar consiste en compartir la visión. Bien sea que su trabajo ocurra en el hogar o fuera de él, involucre a su familia. Que todos sepan qué es lo que usted hace y por qué lo hace. Permita que vean cómo lo hace. Hágales saber que el trabajo es parte de nuestra labor y



ayúdeles a reconocer que lo que usted hace representa una contribución para ellos y para los demás.

### **Enseñar a sus hijos a trabajar**

Una de las mayores dificultades, tanto en el trabajo como en el colegio y el hogar, estriba en el hecho de que muchos niños no aprenden a trabajar. Los padres, por lo general, no están en casa para asignar responsabilidades, para supervisar y para hacer el seguimiento hasta el final. En el poco tiempo que tienen disponible, prefieren hacer las cosas ellos en lugar de destinar el tiempo necesario para enseñarles a sus hijos a hacerlas. En el caso de muchos adolescentes, las expectativas relativas al trabajo son mínimas o inexistentes.

Pero es preciso que aprendan. Recuerde que el trabajo es un principio. El trabajo es digno. El trabajo trae alegría. La realidad es que los hijos serán más felices ahora y como adultos en la medida en que aprendan a ser competentes y a contribuir.

No cabe duda de que el modo más eficaz de manejar este problema/oportunidad es mediante el ejemplo. Permita que sus hijos vean el principio del trabajo reflejado en su propia vida. Su ejemplo puede servirles para ver la laboriosidad desde una óptica que les faculta para amar lo que hacen y encontrar alegría en el oficio con la paz en las prioridades basadas en los principios, el significado en la contribución y no en el reconocimiento, y la satisfacción en la decisión de dar prioridad a la seguridad económica y la calidad de la vida familiar por encima del exceso de cosas materiales.

Además, puede asignarles a sus hijos trabajo en la casa, aunque sea inconveniente a corto plazo y signifique invertir cuatro veces más tiempo enseñar del que tardaría en hacer las cosas usted mis-

mo. Hay una excelente serie de libros sobre cómo organizar los oficios de la casa para desarrollar el carácter de los hijos.

Otra cosa que puede hacer es inculcar la excelencia en el colegio. Vaya al colegio con sus hijos. Conozca sus maestros, vea dónde se sienta en clase y qué es lo que hacen. Hágale saber que cuando hacen bien su trabajo escolar todo el mundo se beneficia: “Sé que no es tu materia preferida, pero me doy cuenta de que te estás esforzando. Estás haciendo las tareas y eso te ayudará. Y me ayudará a mí, y a toda la familia”. Ofrézcales ayuda cuando sea oportuno. En todo caso, los niños tienden a derivar una experiencia positiva de lo que hacen; parte del asunto está en la manera de presentarles la actividad. Cualquiera que sea el trabajo que realicen sus hijos, muestre su aprecio. Felicítelos. Ayúdeles a comprender que lo que hacen representa una contribución maravillosa para todo el mundo. Recuerde que tanto el trabajo como el equilibrio son principios eternos.

Para que el trabajo llegue realmente a ser amor hecho visible, debemos percibirlo como un principio que ennoblece, edifica y fortalece el carácter. Debemos lograr la congruencia entre nuestro trabajo, su naturaleza y su carácter temporal, y aquello que más nos importa realmente. Debemos apalancar nuestra labor para que su efectividad sea máxima. Debemos desarrollar el discernimiento para acertar al decidir el qué, el cuándo y el cómo de nuestro oficio, para que sea fuente de sustento de nuestras familias y para que contribuya al mundo laboral y a la sociedad en general. Tenemos que reconocer que, bien sea que trabajemos en el hogar o por fuera, debemos hacerlo con alegría y buscando la excelencia, y que mientras más compartamos con nuestra familia y la involucremos en los aspectos positivos del trabajo, éste será más un factor de unión que de discordia.

No podemos permitirnos operar bajo la ilusión de que quienes prosperan realmente en la vida son los fanáticos que dedican largas horas al trabajo y comen lo que les pasan por debajo de la puerta, y que estamos en desventaja porque buscamos crear equilibrio de nuestra existencia. Las investigaciones demuestran que los adictos al trabajo suelen crear problemas significativos tanto en su empleo como en el hogar, y que invertir en el equilibrio redundará en un beneficio enorme tanto para el individuo como para la empresa. La realidad es que si usted aprende a crear un equilibrio en las distintas etapas de su vida, todos los involucrados saldrán ganando: su jefe, su familia y usted.

Un número reducido pero cada vez mayor de gerentes opera a partir del supuesto de que el trabajo y la vida personal no son prioridades en competencia sino complementarias. En esencia, esos gerentes han adoptado una filosofía según la cual todo el mundo sale ganando. Y parece que tienen razón: esta nueva manera de ver el trabajo ha generado beneficios tangibles, tanto para las organizaciones como para los empleados. Además, cuando un gerente ayuda a los empleados a equilibrar la vida laboral con los demás aspectos de su existencia, ellos se sienten más comprometidos con la organización. Su confianza se duplica, al igual que su fidelidad y la energía que invierten en el trabajo. No sorprende que su desempeño mejore y que la organización se beneficie. Los resultados positivos le permiten al gerente continuar aplicando los principios que ayudan a los empleados a lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida.

### **El dinero y el equilibrio en la vida**

La buena noticia en todo esto es que, en vista de la relación estrecha entre el dinero y los demás aspectos de la vida, el hecho de mejorar nuestra capacidad para administrarlo tendrá repercusiones

positivas en todos los demás aspectos vitales. Aprender a administrar el dinero sabiamente, gastar menos de lo que ganamos, hacer reservas para las épocas de “vacas flacas” e invertir en lugar de consumir, es un optimizador enorme en todos los campos del equilibrio de la vida. Es algo que contribuye a forjar el carácter, a fortalecer las relaciones, aumentar nuestra efectividad laboral y mejorar la calidad de nuestra vida personal y familiar.

Y ahora es más necesario que nunca. A pesar de los decenios recientes de prosperidad sin precedentes, durante los cuales las familias han gozado de dos ingresos, las investigaciones han revelado un aumento constante de la deuda de tarjetas de crédito, el endeudamiento familiar, el incumplimiento en los pagos de hipotecas y tarjetas de crédito y los casos de quiebras personales. Han identificado los problemas de dinero como una de las causas principales del divorcio. También han mostrado una correlación significativa entre los apuros económicos, el ausentismo de los empleados y el desempeño laboral, y han revelado que la mitad de los empleados ni siquiera han comenzado a ahorrar para su jubilación y que la mayoría de quienes ya lo han hecho no están ahorrando lo suficiente. La verdad es que muchas personas, hasta quienes son realmente millonarios, están teniendo dificultades para pagar sus deudas.

Ante la inestabilidad laboral, las fluctuaciones de los mercados de valores, los planes de pensiones tambaleantes, y eventos tales como los desastres naturales, los ataques terroristas o los problemas de cualquier momento, saber administrar sabiamente el dinero se ha convertido en una destreza fundamental de supervivencia. Y la realidad es que estas últimas décadas de prosperidad sin precedentes y crédito fácil no nos han preparado para manejar las crecientes incertidumbres económicas a las que nos vemos enfrentados actualmente.

Los estudios demuestran que la felicidad no está en función del dinero y de las cosas. Y la mayoría de nosotros seguramente estaríamos de acuerdo. La verdad es que “las mejores cosas de la vida no son las cosas”, aun así, de todas maneras nos dejamos engañar por el mito de que “dinero y cosas es igual a éxito y felicidad”, el cual nos empuja a trabajar más de la cuenta y a endeudarnos en grande para adquirir cosas que, en última instancia, sólo agravan el problema.

Administrar exitosamente tanto el tiempo como el dinero, no es cuestión de planificadores y balances, sino de actitudes y paradigmas. Las personas que saben administrar el tiempo o el dinero ven de manera verdaderamente distinta. Ven estos dos aspectos en términos de importancia e inversión, en vez de urgencia y consumo. Y puesto que ven de manera distinta, también hacen las cosas de diferente manera y obtienen resultados diferentes.

Se necesita un conocimiento profundo de nosotros mismos para confrontar estos aspectos de la vida. Quizá prefiramos no hacerlo, quizá no queramos enfrentar la posibilidad de nuestra incongruencia; pero no hay modo de validar las expectativas sin tener los pies en la tierra.

Tal como se señaló anteriormente, las personas que realmente administran bien su dinero ven las cosas de manera diferente. Y puesto que ven de manera diferente, hacen las cosas de manera diferente y obtienen resultados diferentes.

Al reflexionar sobre la matriz de administración del dinero, piense en sus hábitos de gasto: ¿cuáles son sus mayores gastos en este momento? Al igual que con el tiempo, muchas personas se pasan la

vida económica pagando cuentas, satisfaciendo necesidades inmediatas y comprando por impulso. Y cuando sus deseos sobrepasan sus recursos recurren al crédito. Acumulan deudas. Pagan intereses. Se frustran. Piensan que la manera de escapar de ese círculo vicioso es consiguiendo más ingresos. Así, si son personas casadas, ambos cónyuges trabajan o uno de ellos busca un segundo empleo. Ganan más dinero. Compran más. Compran una casa más grande y otro automóvil. Gastan más dinero en niñeras, en ropa para ellas, la oficina y en comidas rápidas. Se endeudan más, pagan intereses más altos. Pagan más impuestos. Nunca se ponen al día. Y si surge algo inesperado que les impide recibir uno o dos salarios, tienen un problema serio.

Entonces, ¿qué preferiría hacer: pagar intereses o ganar intereses? En pocas palabras, el sistema de administración financiera consiste en invertir el dinero en las cosas que generan crecimiento. Cuando utilizamos el término de invertir no nos referimos a la Bolsa de Valores o a algún otro instrumento específico de inversión. Nos referimos al principio de la inversión, es decir, de utilizar los recursos disponibles para crear más. Las inversiones que aumentan los recursos económicos son las que se hacen en activos, como la empresa propia, la finca raíz, la cuenta de ahorros, los certificados de depósito, los bonos, los fondos de inversión inmobiliaria, las cuentas individuales de jubilación o los fondos de pensiones. El objetivo central de los dos tipos de inversión es crear en vez de limitarse a consumir.

Ponga su dinero donde le ayude a lograr aquello que es más importante para usted. Y déjese guiar por otros principios que han demostrado su validez a través del tiempo, como son la austeridad, la industria y saber esperar la gratificación. Desafortunadamente,

son principios que no están de moda en la actualidad; hoy en día están de moda palabras como: rápido, fácil y compre ahora y pague después. Pero es imposible que ese estilo de vida propicie en ella los resultados que deseamos, como son el equilibrio, la paz y la libertad. La realidad es que la mayoría de nosotros no tendremos nunca dinero suficiente para hacer todas las cosas inimaginables que queríamos hacer. Eso implica que debemos elegir. La clave está en gastar e invertir en las cosas que generen el más alto rendimiento. La verdadera riqueza se genera, tanto en tiempo como en dinero, cuando aprendemos a invertir en lugar de limitarnos a consumir. Es una gran riqueza que se traduce en mayor abundancia de recursos, integridad personal y relaciones plenas con las personas importantes de nuestra vida. Con el tiempo este enfoque tiene un impacto enorme, no solamente sobre nuestra capacidad para capear las tormentas inesperadas de la vida, sino también sobre nuestra capacidad para crear una mejor vida cotidiana. En muchos casos no necesitamos ganar más dinero, sino simplemente administrar bien el que ya tenemos.

Como se dijo anteriormente, el tiempo y el dinero son recursos. Ambos hablan el lenguaje del valor, están estrechamente relacionados entre sí, y la manera como los gastamos comunica lo que es más importante en nuestra vida. Además, ambos encierran un enorme potencial para fortalecer las relaciones. La manera como nos relacionamos con los demás en materia de tiempo y dinero puede traducirse en créditos o débitos sustanciales ante las relaciones las cuentas bancarias. Asimismo, ambas nos brindan oportunidades.

En un matrimonio, se convierten en símbolo de la importancia que atribuimos a la misión conjunta, a la unidad y a la comunicación, a las necesidades y los deseos de nuestro cónyuge, al verdade-

ro grado de igualdad y compañerismo en el matrimonio y a nuestra propia integridad y dignidad, al establecer y cumplir los compromisos. En la familia, se convierten en símbolo de la relación entre padres e hijos y del valor asignado a las necesidades, los deseos y las contribuciones de los hijos. Esa es la razón por la cual la manera como manejamos los temas de tiempo y dinero hoy en día tiene un impacto notable sobre la calidad de la vida matrimonial y familiar, pues éstos tienden a construir o a destruir lo más importante en lo que podemos invertir: “la confianza familiar”.

Se han examinado a fondo el trabajo, la familia, el tiempo y el dinero. Con respecto a cada uno de estos aspectos, se han analizado las distintas maneras de validar las expectativas, optimizar los esfuerzos y navegar con acierto. También se han abierto algunas puertas para crear sinergia entre ellos, para que el trabajo y el hogar se complementen en lugar de competir, y para ver el tiempo y el dinero desde una perspectiva que nos permita invertir en aquello que verdaderamente es más importante respecto a los dos.

Ahora hay que dar un paso atrás; para poder ver estos distintos elementos de la vida como un todo sinérgico se debe examinar la manera como los cuatro elementos se relacionan entre sí y dan lugar a los interrogantes grandes y pequeños sobre el equilibrio, a los cuales nos enfrentamos día a día, interrogantes como: ¿debo trabajar hasta tarde en este proyecto, o suspender ahora mismo para ir a casa?, ¿debo permanecer en este empleo, o dedicar tiempo a obtener un título avanzado que me permita obtener mejores ingresos en un futuro? Con veinte cosas en mi lista para hacer hoy, que parecen ser todas prioridades, ¿en cuál debo trabajar primero?, ¿debo tomar un segundo empleo y tratar de pagar todas mis deudas, aunque impliquen mayor tiempo lejos de la familia?,



¿debo permanecer en casa con mi hijo recién nacido, o regresar al trabajo?, ¿qué es más importante: pasar más tiempo con la familia, o comprometerme con un proyecto de servicio a la comunidad que será de gran beneficio para otros?, ¿debemos mudarnos a una casa más nueva que solucione mejor las necesidades de la familia, o quedarnos donde estamos para que los pagos no sean tan elevados?, ¿debemos estirar nuestros recursos para pagar el costo de una institución para nuestros padres, o buscar la manera de traerlos a vivir con nosotros?, ¿debo invertir en un colegio privado para mis hijos, o enviarlos a un colegio público?, ¿debo seguir trabajando en este proyecto que tiene un plazo terminante, o sacar tiempo para hacer ejercicio?

Estas son la clase de preguntas a las cuales nos enfrentamos a diario. Y no es posible solucionarlas tratando de “equilibrar la balanza” o de “correr entre las bases para tocarlas todas”. Esa clase de enfoques sólo nos dejarán frustraciones. Como ya se dijo, el equilibrio es dinámico; el trabajo, la familia, el tiempo y el dinero son partes esenciales del mismo. Y el malestar que suele manifestarse como “desequilibrio”, generalmente, no se debe a una falta de “equilibrio mecánico”, sino que es producto de la falta de congruencia con los principios y con los consejos “sabios” de nuestra inteligencia para transitar por la vida.

Hay momentos en la vida en los cuales el desequilibrio transitorio es absolutamente vital para el equilibrio general. Hay momentos en los cuales la mejor decisión en una circunstancia no es aceptada en otra. ¿Cómo saber entonces lo que está bien? ¿De dónde obtenemos la facultad para hallar las mejores respuestas y actuar de conformidad con ellas? ¿Qué es aquello que nos permite crear un equilibrio dinámico todos los días? La respuesta está en la sabiduría.

## Qué es sabiduría

Básicamente, sabiduría es lo mismo que inteligencia para navegar. Es la capacidad para optar por las decisiones que generan las consecuencias positivas que buscamos en la vida. ¿Qué pasaría si decide matricularse en la universidad en lugar de dejarse arrastrar por la vida, o ahorra el 10% de sus ingresos todos los meses, o invierte tiempo y esfuerzo en construir un buen matrimonio o en criar buenos hijos? Seguramente, con el tiempo, le agradarán esos resultados, pues habrá tomado decisiones generadoras de resultados positivos. Eso es sabiduría.

Se dice que alguien es sabio cuando posee un entendimiento profundo, un discernimiento claro y la capacidad para juzgar acertadamente. Son sinónimos sagacidad, sapiencia, juicio, prudencia y sensatez. ¿Podría imaginar una mejor característica a la hora de tener que tomar las decisiones cotidianas encaminadas a crear satisfacción y equilibrio entre entidades de la vida?

Cuando comprendemos que el éxito, la felicidad y el equilibrio resultan de vivir en armonía con los principios eternos, y decidimos que eso es lo que deseamos en la vida, podemos optar por enfocar nuestros objetivos a la búsqueda de dichos principios. Podemos estudiar la sabiduría de todos los tiempos para aplicarla en el presente. Leer literatura sobre sabiduría es una actividad poderosa: trae beneficios muy grandes y no ocupa mucho tiempo. En realidad es lo mismo que detenerse a poner gasolina: proporciona el combustible necesario para recorrer otros quinientos kilómetros del camino. El hecho de destinar unos minutos al día para exponer la mente y el corazón a los grandes pensamientos de las civilizaciones de todos los tiempos pone las dificultades cotidianas dentro de una perspectiva poderosa. Para encontrar la literatura de sabiduría, búsquela en

la biblioteca local, en las librerías, con el internet; busque los títulos que representen lo mejor del pensamiento de la Humanidad y la Biblia.

Considerando que debemos buscar la sabiduría en medio de la era de la información, es importante establecer la diferencia entre información, conocimiento y sabiduría. La información consta básicamente de datos organizados. Si bien la información es importante, no crea conocimiento por sí sola, por muy abundante que sea. Para pasar de la información al conocimiento se necesita la experiencia. Claro está que no es necesario experimentar toda la vida para saber que hay ciertas sendas que debemos evitar. Y mientras más aprendamos a observar las decisiones y las consecuencias de ellas para nuestra vida y la de los demás, estaremos en mejores condiciones para identificar los caminos productivos o destructivos.

Pero la experiencia buena o mala, la que nos otorga el conocimiento para tomar decisiones acertadas, podría ser aquella que nos lleve a valorar la salud (ya sea por el dolor de la enfermedad o por la sensación de vitalidad que nos da el ejercicio); las relaciones sólidas (ya por la experiencia con el sufrimiento de las relaciones difíciles o con la alegría de las relaciones sólidas); la inteligencia financiera (ya sea por las deudas o por la satisfacción por la ganancia de intereses... En cada uno de los casos, la sabiduría es la que nos ayuda a saber cuál es el mejor camino.

Entonces, ¿cómo aprovechar al máximo la experiencia?. La vida es un proceso de aprendizaje, crecimiento y corrección del rumbo. Pensar que no necesitaremos corregir el rumbo sólo genera frustración. También engendra frustración el hecho de cometer los mismos errores una y otra vez, para no mencionar el desperdicio enorme de energía y tiempo. En lugar de avanzar, solamente mantenemos

los engranajes en movimiento. Por consiguiente debemos procesar nuestra experiencia, es decir, considerarla detenidamente, reflexionar sobre ella, y obtener conocimiento y luz a partir de nuestros encuentros con los escollos grandes y pequeños de todos los días. Una de las mejores maneras de lograr la sabiduría y enganchar los engranajes que nos permiten avanzar efectivamente, consiste en poder vivir en conciencia y saber evaluar la experiencia y aprender de ella.

Otra fuente valiosa de sabiduría e influencia está representada en la gente que habita en el mundo actualmente. Muchos líderes religiosos, políticos, empresariales, educativos y humanitarios son personas de talento, experiencia e inspiración que tienen cosas importantes que decir. Podemos aprender de su vida, sus decisiones y sus puntos de vista. Compare lo que hace y dice la gente con los temas comunes presentes en la literatura de la sabiduría de todos los tiempos.

También podemos aprender a observar atentamente y a valorar el ejemplo de las decisiones de las personas que nos rodean y las consecuencias que éstas tienen en su vida. Una gran ventaja de esta fuente, especialmente cuando aprendemos de los miembros de la familia, los amigos, con los vecinos que están dispuestos a hablar abiertamente, es que ellos nos dan acceso a su corazón y a su mente, de tal manera que el aprendizaje no se queda en el comportamiento sino que penetra hasta la motivación y el significado. Uno de los grandes beneficios de las relaciones plenas es el aprendizaje compartido.

### **Compartir la experiencia con los demás**

Quizá haya sido un progenitor o un abuelo, quizá fue maestro o consejero, quizá fue un amigo que creyó en usted cuando nadie más lo hizo... quienquiera que haya sido, esta persona dejó una huella en su vida seguramente a través de su ejemplo y de su vo-

luntad de compartir con los demás. El punto es que usted es padre, abuelo, maestro, consejero o amigo de alguien más. Y su ejemplo y su voluntad de compartir podrían dejar una huella profunda en la calidad de vida de esa otra persona. Claro está que compartir no significa entrometerse ni dar consejos que nadie le ha pedido o que no son bien recibidos. Pero si su intención es contribuir de verdad al bienestar de los demás y tiene la sensibilidad para detectar el momento propicio para enseñar, puede invertir en otros de una manera tal que genere grandes rendimientos, tanto para la vida de esos otros como para la suya propia.

Estas son las razones por las cuales el matrimonio representa una oportunidad incomparable para aprender y crecer. Cuando dos personas diferentes en su crianza, sus experiencias y su manera de ver la vida se unen en una relación íntima de amor y cariño, el aprendizaje se enriquece a través de la interacción, de la experiencia compartida y del conocimiento adquirido en conjunto con respecto a asuntos importantes de la vida. Las dos personas, juntas, pueden aquí tener mayor sabiduría que la que podrían adquirir por su cuenta. Blas Pascal, filósofo y matemático, anotó: “Todos nuestros males emanan de nuestra incapacidad para sentarnos en silencio”. Cuando sacamos tiempo para meditar y reflexionar acerca de la vida, abrimos la puerta a una perspectiva más amplia y a una mayor sabiduría.

La diferencia entre la información y el conocimiento está en expedientes. Por tanto, la diferencia entre el conocimiento y la sabiduría radica en el carácter. Los resultados positivos no se obtienen por el solo hecho de saber cosas o de saber cómo hacerlas, es también cuestión de hacerlas por razones correctas, en el momento indicado y de la manera precisa.

Quizá todos sabemos más de lo que hacemos en casi todos los campos de la vida. Entonces, ¿cuál es la solución? El carácter. Es tener la fuerza moral o ética para subyugar nuestros deseos inmediatos con el fin de dar preferencia a los valores y compromisos de largo plazo, y para hacer aquello que ha de generar los resultados positivos que deseamos, aunque sintamos la tentación de posponer o de tomar caminos que parecen más fáciles o placenteros en el corto plazo. Es tener integridad para ser fieles a lo mejor que llevamos dentro.

¿Y cómo se desarrolla el carácter? Buscándolo, fortaleciéndolo, ejercitándolo a través de las decisiones de todos los días. Cada vez que opte por dedicar tiempo a lo importante en lugar de lo que es simplemente urgente; cada vez que decida invertir en lugar de limitarse a consumir; cada vez que decida evitar una trampa de tiempo, salir de un agujero negro en sus finanzas o contribuir en el trabajo o en el hogar, estará fortaleciendo su carácter. El carácter se forja en el crisol de la vida. Esa es la razón por la cual es vital vivir con conciencia y procesar las experiencias personales. Podemos aprender sobre los principios, podemos leer acerca de la experiencia de otros, pero donde realmente desarrollamos la inteligencia para navegar es en el mar de la vida; es allí donde el aprendizaje cognoscitivo se convierte en vivencia; es allí donde el aprendizaje a través de la experiencia, cuando se procesa correctamente, se transforma en sabiduría. Es enfrentando las dificultades de la vida diaria, con conciencia, como aprendemos a fijar la brújula y el rumbo hacia el verdadero norte.

### **La vida importa**

Cuando comenzamos a navegar por la vida, vamos reconociendo que todos tenemos fortalezas en algunos aspectos y debilidades en otros. Podemos ser magníficos administradores del dinero, pero ma-

los administradores del tiempo. Podemos ser efectivos en el trabajo, pero no muy buenos en lo referente al hogar. Y eso está bien. Es realista. Es en lo que estamos. Pero también debemos comprender lo real. Debemos reconocer que el trabajo importa, la familia importa, el tiempo importa y el dinero importa. Y para crear equilibrio en la vida, debemos invertir en desarrollar al menos un nivel básico de competencia y sabiduría en los cuatro aspectos. También debemos recordar que la vida misma importa. Tal como exclamó Emily en *Our Town*: “¿Acaso los seres humanos toman conciencia de la vida mientras están en ella? ¿Minuto a minuto?”. La respuesta prácticamente universal a esta pregunta es: No. La mayoría de las veces no reconocemos cuán corta es la vida y cuán necios somos al perder el tiempo, al vivir con rencores, al cerrar nuestros corazones a los demás y negarnos a perdonar. No nos damos cuenta de qué tan precioso es cada momento de la vida y cuánto bien podemos hacer cada uno de nosotros.

Hay ocasiones en que miramos los ejemplos de una Hellen Keller, una madre Teresa, un Mahatma Gandhi y un Nelson Mandela y nos damos cuenta de que una vida puede dejar una huella enorme. Pero si somos sabios, descubrimos que no hay necesidad de mirar más allá de nuestro propio entorno: cada vida importa, su vida importa, nuestra vida importa. Y, por lo general, es en el día a día cuando más importa.

En este mundo acelerado, saturado por el entretenimiento y los medios de comunicación, es fácil centrar la atención en los sucesos, olvidando que las verdaderas alegrías y contribuciones en la vida forman parte de lo cotidiano. La verdad es que, si bien los sucesos son como la puntuación en la escritura y los grandes sucesos son como los signos de exclamación, el significado no está en ellos. Es

del crisol de la vida cotidiana de donde salen el conocimiento, la experiencia y la sabiduría. Y la mayoría de las veces, es en ese crisol donde se producen nuestras contribuciones más significativas, muchas veces sin que nos percatemos.

Como se dijo anteriormente, es el proceso de llegar a ser. No hay duda de que cometeremos errores, pero la clave está en insistir, en seguir viviendo, seguir amando y seguir esforzándonos. Pero si valoramos los principios, aprendemos de nuestra experiencia, buscamos la inspiración y vivimos en armonía con ella, sin darnos nunca por vencidos, podemos alcanzar la sabiduría para vivir una vida de alegría y bienestar.

### **El tiempo y la ineludibilidad del cambio**

Los modelos deben tener en cuenta el tiempo y el cambio, si es que quieren captar fielmente el mundo real.

La investigación psicológica contribuye notablemente a ampliar nuestro acervo cultural, pero los conocimientos que la mayoría de nosotros tenemos del comportamiento humano provienen de nuestra experiencia personal, generalmente conservada en la memoria a través de historias. Estudia estas cuatro historias sobre empresas familiares:

El señor A, hijo, se siente atrapado en constantes altercados con su padre. El señor A fundó la compañía hace veinte años y el verano pasado acaba de ceder el puesto de presidente ejecutivo a su hijo. Hacer frente a las continuas intromisiones de su padre es uno de los tantos problemas de su hijo. Las utilidades son escasas y se requiere desarrollar un nuevo producto, lo cual fue una prioridad menor en los últimos años de su padre al frente de la compañía.



La esposa del señor A piensa que él ha trabajado demasiado duro desde que asumió la dirección de la compañía. Está tan ocupado que casi no tiene tiempo para su hija, y ella no está segura de que desea más familia si él no le da más ayuda.

El señor B no sabe cómo responder a la petición de su hermano Jim para que emplee a la hija de éste. Jim es uno de los accionistas de la familia y posee el 25% de la compañía. La hija del señor B ingresó al departamento de contabilidad el año anterior tras graduarse en la universidad, y su hijo aún no decide si hará lo mismo o buscará empleo en otra parte. Dos de los directivos que no pertenecen a la familia han manifestado la preocupación de que haya demasiados parientes en la empresa.

La hija del señor C, vicepresidente de *marketing* de la compañía, quiere introducir una nueva orientación estratégica. Su hijo, gerente de operaciones en la planta manufacturera, se opone a cualquier cambio importante. El Consejo de Administración y los directivos de alto nivel han adoptado una postura ambivalente ante la cuestión. El señor C cree que el conflicto se debe, en parte, a una creciente competencia entre sus hijos para sucederlo en la vicepresidencia. Ambos han estado en la empresa diez años.

El señor D y su esposa tenían planeado jubilarse en un plazo de tres años, cuando él cumpliera sesenta y cinco años, pero ahora empieza a reconsiderar su decisión. Piensa que su hija, de cuarenta años de edad, a quien nombró presidente hace dos años, puede dirigir exitosamente la empresa, pero no está seguro de que comprenda lo difícil que esto será para ella. Hay, además, un gran conflicto entre su nieto, que labora en el departamento de cuentas y su sobrino, que es el nuevo director de ventas. Además, una gran

corporación se acercó recientemente al señor D y le hizo una buena oferta por la compañía.

¿Qué tienen en común las historias anteriores? Describen cuatro dimensiones o aspectos que suelen afrontar los propietarios-gerentes en una empresa familiar. Muestran ejemplos de la complejidad que supone manejar normas, valores y expectativas diferentes provenientes de varios lugares en los tres vínculos. Pero he aquí lo más sorprendente: están tomados de la misma empresa familiar en distintos momentos. El señor A es Arturo Salas a los treinta años, el señor B es la misma persona a los cuarenta y cinco, el señor C es Arturo Salas a los cincuenta y el señor D es Arturo Salas a los sesenta y tres.

Estar vivo significa cambiar sin cesar. Las historias A, B, C y D, acerca de Arturo Salas, posiblemente se refieran a la misma persona en el sentido de que no hablan de la vida humana; pero, en otro sentido, el señor Salas nunca es el mismo, sino que cambia semana tras semana y año con año. Cada experiencia y decisión suya afectan a los que vienen después. El desarrollo individual de cada persona es el producto de su maduración y de sus experiencias en el mundo.

Los sistemas y las organizaciones también envejecen y cambian. La familia formada por un matrimonio joven y su hijo de seis meses no es la misma que tiene hijos adolescentes o la familia con abuelos, hijos adultos y una nueva generación que inicia su instrucción escolar. De manera análoga, las empresas que apenas arrancan no son iguales a las compañías que tienen ya un lugar en el mercado, pero que se preocupan por crecer. Una y otra se distinguen de las compañías más antiguas que empiezan a perder su ventaja competitiva

e intentan generar otras empresas conjuntas, que les permitirán ser competitivas en el futuro. Debido a las funciones decisivas que cumplen algunos individuos muy importantes a través de largos períodos, las empresas familiares se ven afectadas, sobre todo, por el envejecimiento inevitable de los que trabajan en cada uno de los sectores.

### ***El hogar es la escuela de los líderes***

A través de los años he observado que las familias modernas muestran una sensible tendencia por el trabajo duro y productivo que ha desviado a los padres del rol que deben desempeñar con sus hijos. La vida moderna ha inducido a las parejas a ser excelentes productoras de bienestar y poco desarrolladoras de la nueva generación. El modelo generador las ha llevado a transformarse en buenas proveedoras. Dado que ambos participan para tener una mejor vida, crean un bienestar con todas las comodidades de la vida moderna, sin percatarse que el objetivo de dar ha subordinado, inconscientemente, su rol de orientadores o educadores de sus hijos.

Ante estas circunstancias, la mayoría de los padres se preguntan: ¿A qué horas lo voy a hacer? Actualmente vivimos en hogares “tipo hotel”, a los que la gran mayoría sólo llega a dormir y apenas se tiene tiempo para compartir con nuestros hijos las experiencias del día. El número de horas que se invierte en los hijos es tan escaso porque los fines de semana se dedican a las compras básicas y a los quehaceres necesarios de la casa. Muchos padres de familia confiesan que la cantidad de ropa y juguetes que compran a sus hijos representa una forma de enmendar el tiempo no invertido en ellos.

En este sentido, la meta que como padres debemos perseguir es desarrollar las habilidades naturales de nuestros hijos para hacerlos

líderes a partir de sus habilidades innatas. Si usted logra desarrollar eficientemente esas habilidades, sus hijos se transforman en líderes en la profesión que elijan en el futuro y, entonces, habrá cumplido con la mayor responsabilidad de su vida: “construir una generación superior”. Es así como los sacrificios de su vida habrán valido la pena, no sólo por los bienes materiales que les hayan podido proveer, sino por haber construido el legado más importante para sus hijos: “la habilidad para ser líderes de su propio destino” y no seguidores de falsas expectativas, ya que al transformarse en personas independientes y autónomas podrán construir su proyecto de vida.

Recordemos que sólo dentro del seno familiar los hijos cuentan con la seguridad de ser aceptados y amados tal como son. En la familia es donde los jóvenes descubren y desarrollan sus valores, algo que fuera de dicho ámbito es difícil de encontrar. Por lo tanto, como padres, tenemos la responsabilidad de formar y no sólo de mantener y de educar a la familia.

La educación y el desarrollo de los hijos son responsabilidades implícitas de la esencia familiar. Por ello, lo invito a que construya el liderazgo de sus hijos. La actitud incondicional que usted tenga con sus hijos producirá en ellos la seguridad necesaria para poder evolucionar y mejorar como personas. Los hijos comienzan a aprender y a confiar plenamente en sus padres cuando ellos se esfuerzan en su desarrollo, ya que todo proceso de enseñanza implica, en primera instancia, escuchar a los hijos y darle seguimiento a sus conductas para apoyarlos.

Los jóvenes, para crecer, necesitan partir del sentido de pertenencia que usted les da dentro de la familia. Dicho de otro modo, cuando los hijos salen al mundo se encuentran con rivalidades y compiten frontalmente. Al volver a su hogar, necesitan encontrar

seguridad y aceptación para recuperar su autoestima. El hogar es para los hijos lo que la esquina para el boxeador: ahí es donde se les provee de consejos y se les orienta para el próximo round. Y es precisamente esto lo que les permitirá enfrentar con mayor madurez los retos de la vida. Por lo tanto, el hogar es la primera escuela de virtudes y de liderazgo en la que pueden encontrar el mejor mecanismo para potenciar sus talentos naturales.

Educarlos como líderes proporcionará la seguridad que la sociedad les exige. Es en usted donde encuentran el amor y, por lo tanto, aprenden a amar lo que les rodea, siendo esto crucial en su rol como líderes, para el proceso de convivencia con los demás. Sin embargo, frecuentemente ocurre lo contrario, no existen las condiciones adecuadas de apertura y confianza; por lo que, sin usted y sin la familia, será difícil que su hijo(a) pueda descubrir y potenciar sus virtudes.

La formación de sus hijos en liderazgo es una metodología que se aprende. Para ello, usted debe comprometerse en invertir el tiempo necesario. Algunos padres ilusoriamente esperan que su hijo se dé cuenta o que encuentre el camino por sí mismo, pero lamentablemente el ser humano no funciona así. Otros, incluso dicen: “Ya están grandes y espero que sepan lo que quieren. Ya hago mucho con darles la educación que yo no tuve”. ¡Grave error! ¡Reflexione! Nuestro objetivo como padres es convertirnos en guías, en verdaderos *coaches* que les muestren las opciones que en el inicio no encontrarían por sí solos. Si los guía, podrán acelerar su crecimiento en todo lo que hagan y podrán encontrar el camino con mayor facilidad. Simplemente pregúntese: “Si hubiese contado con una guía adecuada durante las etapas tempranas de su vida, ¿le habría ayudado a ser hoy un mejor líder?”. Muchas de las deficiencias que

hoy tenemos como líderes radican en la falta de entrenamiento adecuado en la etapa temprana de nuestra vida.

En el núcleo familiar los hijos son aceptados por lo que son y no por lo que hacen. En cualquier otro lugar su hijo será aceptado por lo que hace. Por ejemplo, si es tenista, será aceptado por el número de partidos que gane. Si es futbolista, por los goles que anote. En una empresa, por la cantidad de negocios que desarrolle. En su colegio, será aceptado por sus buenas calificaciones, y si no estudia será dado de baja porque no alcanza el promedio. Sin embargo, en su hogar necesita ser aceptado tal como es para sentir seguridad, oportunidad que usted debe aprovechar para construir su personalidad de líder.

Usted es el primer educador de sus hijos, el promotor de los hábitos y actitudes apropiadas. Es trascendental que sus hijos lleguen a la escuela con virtudes desarrolladas, que a su vez puedan verse enriquecidas con la educación formal impartida por sus maestros. Es así como deben programarse para implantar las medidas que se requieren en la relación con sus hijos, favoreciendo en todo momento sus atributos como líder.

Resulta lamentable que muchos delegan la formación de sus hijos a la escuela, universidad, colegio o lugar de estudio. Irónico, ¿verdad? No nos damos el tiempo para fortalecer las habilidades de aquellos seres por los cuales trabajamos todo el día, siendo una responsabilidad que no se debe comisionar a las instituciones educativas.

Considere que si usted enseña, aprende; y para enseñar tiene que comprender; y para comprender tiene que estudiar; y si estudia, la información se fija en su mente; y así sucesivamente irá construyen-

do su maestría en el tema. Sabemos que usted no es un maestro, un erudito en el tema: no necesita serlo; eduque hablando, conversando, dialogando, reflexione junto con ellos. En efecto, somos más el resultado de nuestros hábitos que de nuestra sabiduría. Quizá encontrará la misma resistencia en sus hijos, pero se los debe ganar con el tiempo.

Estoy convencido de que si usted enseña, las ideas madurarán en su mente, tal como lo afirma William Glasser: “Al ejercitar el proceso de formación de sus hijos en el tema, aprenderá al mismo tiempo a construir comportamientos correctos en los demás, inclusive en sus colaboradores. El cambio personal que exige construir el liderazgo en sus hijos será tan grande que le permitirá a usted mismo transformarse como persona. En suma, usted será un mejor líder”.

Lo anterior significa que, en la vida, la transformación de uno es la transformación de todos, ya que los cambios de conducta que necesita realizar en su persona, para construir el liderazgo en sus hijos, serán tan profundos que el cambio en uno será el cambio de todos aquellos que trabajen con usted. Es un efecto dominó que podrá aplicar en todos los órdenes de su vida profesional.

También es importante destacar que, a lo largo de la historia, las mujeres siempre han sido las principales forjadoras de líderes. Al pasar más tiempo con sus hijos, a ellas siempre les ha correspondido la responsabilidad de formarlos; pero también por sus capacidades innatas, las madres de muchos de los grandes líderes de la Historia pudieron dotar a sus hijos de las armas indispensables para enfrentar al mundo y conquistarlo.

Descubrirá que la herencia más poderosa que puede dejarle a sus hijos es la construcción de la fuerza interior que los convertirá en

líderes. Para lograrlo debe prepararse y transformarse en un *coach* de excelencia.

Empero, la percepción de su perfil potencial de líderes la identificamos nosotros, como padres, a través de la observación de sus comportamientos; la mayoría de los hijos no reciben una retroalimentación de sus padres sobre cómo ser líderes, o no cuentan con una ayuda pertinente para descubrir las habilidades naturales que tienen como líderes. Los padres no son sus *coaches*; restringen su rol a ser proveedores de bienestar, educación y afecto, pero en ningún momento están siendo constructores de líderes. La pregunta ahora sería: ¿Por qué necesitamos desarrollar el liderazgo de nuestros hijos?

La realidad es que vivimos en un mundo cada día más peligroso, con mayores amenazas e incertidumbres futuras, tanto económicas y sociales como políticas y ecológicas. Si los niños y jóvenes en la actualidad no se transforman en líderes, ¿qué sucederá con el mundo, con nuestra sociedad, con nuestras comunidades y con la vida de nuestros hijos? Los líderes de hoy resuelven parcialmente los problemas presentes, pero la complejidad del futuro requiere personas de carácter, capaces de enfrentar los retos de nuestra sociedad.

Hay un dicho que dice: “Un padre vale más que cien maestros”, y es verdad. En manos de los padres se encuentra el destino de los hijos y, por tanto, el destino de las naciones; razón por la cual ser padres constituye una misión sagrada. Debe ser motivo de reflexión el hecho de que el mundo que ellos construyan, su visión del mañana, su compromiso con la vida, su personalidad, dependerán en gran parte de cómo nos ven a nosotros como padres y del ejemplo que les demos.



Se preguntará, ¿pero cómo hacerlo cuando la juventud parece cada día menos preparada para afrontar estos retos; cuando, lamentablemente, su actitud se remite a disfrutar el día de hoy sin asumir ningún compromiso con la sociedad en la que están creciendo, y en donde pareciera que el hedonismo y la gratificación instantánea marcan las reglas del juego ocultando la dimensión futura de su vida y del entorno donde viven?

Lo increíble resulta que cuando las nuevas generaciones, contando con más recursos para forjar su carácter como líderes, viviendo en una sociedad más tecnificada e informada que la de sus padres y teniendo a su disposición una enorme comunicación global que no existía en generaciones pasadas, no saben cómo llevar a cabo un cambio cualitativo que les permita tomar decisiones más inteligentes.

Nadie puede hacer el trabajo por usted y aunque tengan cerca a muchos entrenadores para ser líderes, como sus maestros, parientes, amigos y la comunidad donde se desenvuelvan, y que no obstante serán una influencia en su personalidad, nunca será suficiente. El poder de mayor influencia en la vida de un niño está en sus padres y ese entrenamiento los marcará para toda la vida.

Asumir esta responsabilidad como entrenadores permite a nuestros hijos sentir la fe y esperanza que tenemos en ellos (y el nivel de confianza en nuestra orientación). La confianza es, en esencia, el sustento de su autoestima y de su seguridad personal. Es la pieza fundamental para su liderazgo. El entrenamiento de las conductas de liderazgo debe ejercitarse en etapas tempranas de la vida, para que surjan luego como conducta natural, como un reflejo espontáneo de su forma de ser, y para que no se sufran las consecuencias de conductas mal cimentadas en su niñez.

Hay que tener presente que, el entrenamiento que todo padre debe dar para transformar a sus hijos en líderes, de preferencia tiene que llevarse a cabo durante sus primeros años de vida para que fijen las conductas profundas de liderazgo. Forjar la conducta de líder, y no de seguidor, en su hijo, marcará la magnitud de los resultados en su vida no importando su profesión. La conducta de líder lo transformará en una persona proactiva, con un gran nivel de iniciativa, pero, más aún, lo hará responsable de sus propias decisiones. Podrá tomar las riendas de su vida en todo lo que emprenda. Sentirá el control de sus actos. Pero esto se aprende y debemos enseñárselos.

Para esta gran tarea, ¿qué es importante? Los padres deben...

- conocer a sus hijos,
- enseñar un liderazgo con valores (carácter e integridad),
- fomentar su iniciativa
- y ampliar su imaginación.

### **Conozca a su hijo**

Uno de los principales objetivos de educar a nuestros hijos es ampliarles la ventana por la cual ven al mundo; es necesario que conozcan quiénes son y qué talentos tienen. El conocimiento previo de sus talentos le ayudará a enseñar con la seguridad de que están aprendiendo lo que usted procura construir en su personalidad.

Estudios realizados por el Dr. Howard Gardner, profesor del pensamiento cognoscitivo en la Universidad de Harvard, descubrió que existen ocho tipos de inteligencias diferentes en las personas. Con su teoría destruyó el viejo mito de que los que eran buenos en matemáticas eran más inteligentes, y los que no entendían las ciencias exactas tenían un nivel de inteligencia menor. Con este descubri-

miento revolucionó la forma de enseñar y la falsa premisa de que para tener habilidades artísticas o deportivas no se requería inteligencia.

Todo adulto necesita un niño a quien enseñar, en esa forma los mayores maduramos. No debemos tomar las decisiones por nuestros hijos. Lo que sí debemos es enseñarles a tomar sus propias decisiones.

Con frecuencia, algunos padres, lamentablemente, sólo identifican las conductas de antilíder que tienen sus hijos. La razón es que éstas son muy fáciles de identificar. Las conductas negativas que rechazamos en ellos tendemos a juzgarlas e intentamos, como buenos domadores, erradicarlas criticándolos y haciéndoles ver sus errores, mostrando las evidencias o reprochándoles sus comportamientos.

Sepa usted que mostrar evidencias de desviaciones no resuelve el problema. Por el contrario, sólo lo congelan y le generan más resentimiento, además de que estimula el rechazo de sus hijos a escuchar sus consejos. Ante tales circunstancias, le sugiero cambiar de estrategia; construir el liderazgo desde este ángulo puede llevarle toda la vida y nunca alcanzarlo. Le aconsejo que construya el liderazgo desde sus atributos, desde sus habilidades, desde el ámbito en el que ejerce mejor sus talentos. Esta actitud le permitirá fortalecer con mayor facilidad sus condiciones naturales. Para sus hijos será más fácil robustecer su carácter a través de los atributos innatos que demuestren sus talentos e inteligencia, que a partir de sus debilidades naturales.

Es indudable que deberá hacerles ver sus errores y vicios adquiridos, pero en el fondo deberá ser el talento natural el que logre cambiar sus debilidades poco a poco. Se trata del triunfo del camino del

bien sobre el mal, del talento sobre la debilidad, de la inteligencia sobre el instinto sin control. Es un camino largo, pero muy efectivo.

Los verdaderos líderes son jóvenes comunes con una extraordinaria determinación. Los dones son atributos naturales que poseemos todos los seres humanos. Pueden ser desarrollados y transformados en cualidades de nuestra personalidad y, por esa razón, el modelo de liderazgo que necesita desarrollar en sus hijos está cimentado en aquellos dones únicos e intrínsecos en la especie humana y que ningún otro ser goza en la tierra. Dichos dones se encuentran a nuestra disposición para que los desarrollemos.

Es necesario construir en su hijo la seguridad personal para que pueda adquirir la madurez interior necesaria y lograr el dominio de sus habilidades interpersonales. Esto le permitirá advertir valiosas y notables ventajas en la construcción del liderazgo de sus hijos.

## **Carácter**

El carácter es la calidad moral de una persona. Es una cualidad independiente de su inteligencia, de su personalidad o talentos. Puede definirse como la capacidad de hacer lo que es correcto, independientemente de la complejidad de la situación. Una persona con carácter es honesta, aun cuando hay poca confianza; realiza sus tareas y no deja las cosas inconclusas. Son personas honestas y cumplen con sus promesas. La cualidad más sobresaliente de una persona de carácter es su integridad personal.

Lo anterior es importante porque los líderes con mayor influencia en un grupo tienen la virtud de prometer y cumplir. Sustentan su capacidad de crear confianza en las relaciones con los demás a partir de que sus conductas siempre son congruentes.

Dicho de otro modo, debe dirigir a sus hijos hacia conductas correctas, de tal forma que le permita tener un modelo de comportamiento que preserve la integridad cuando se enfrente a las tentaciones. Como dice un gran autor: “La medida del carácter real de una persona está determinada por aquello que hace honestamente sabiendo que jamás nadie lo sabrá”.

La integridad, como vemos, se torna en la piedra angular para construir la solidez en las relaciones interpersonales. Si la gente confía y cree en la persona, entonces será seguido por ellos. Pero un factor fundamental a considerar es que construya en sus hijos la autoestima necesaria para que tengan fuerza de carácter. Su hijo(a) necesita quererse, necesita aceptarse, requiere seguridad en sí mismo para transformarse en un ser congruente con los demás.

Como padres, como guías de nuestros hijos, debemos recordar que la imagen que tengan de ellos mismos se ve mermada por su falta de credibilidad en el hecho de que él puede prometerse cosas y cumplirlas. Su hijo debe aprender con el tiempo y su “asesoría”, que cumple con sus horarios y sus fechas límite. Debe aprender que es capaz de ejecutar sus tareas a tiempo. Debe aprender que sus promesas y sus palabras son su fuerza, su imagen ante el mundo y ante otras personas.

Edúquelo para que cuando tenga que terminar una tarea, un proyecto, una actividad que usted o la escuela le encomiende, la termine a tiempo y bien hecha. No lo haga por él. El amor verdadero no es hacer las cosas por ellos. No es evitarle el esfuerzo que la vida misma exige para madurar. Es hacerle saber que es capaz de ser responsable de sus actos.

En otras palabras, se trata de hacerlo crecer a partir de no subestimar sus capacidades y de construir un profundo respeto hacia su persona. Siendo así, su hijo podrá mirarse al espejo y comprobar que confía en sí mismo y se acepta como tal. Comenzará a creer que hay seguridad cuando se promete algo. Que es una persona en la que se puede creer. Comenzará a quererse y a sentirse bien como persona, ya que de entre todos los juicios y creencias, ninguno es más importante que aquél que forjamos sobre nosotros mismos.

En lugar de recordarle lo mal que juega, háblele y mírelo como si fuera un buen jugador, como si fuera un triunfador: “Eres un jugador, intenta nuevamente”; “nadie dijo que las matemáticas eran fáciles, pero haz un esfuerzo más; tú eres muy inteligente”.

Lo importante aquí es que sus hijos se sientan seguros de sí mismos, y para lograrlo debe hablarles como si hubieran alcanzado lo que quieren y, sobre todo, que se den cuenta de que usted cree en ellos. No hay mayor seguridad que aquella que emana de la confianza en la persona que más los ama en la vida. Actúe como un verdadero *coach* de sus hijos y el liderazgo comenzará a surgir de sus conductas congruentes.

Ser íntegro es una parte fundamental de la formación del carácter de nuestros hijos. Como he mencionado anteriormente, la integridad significa tener una forma de vida con solidez moral, sinceridad, honestidad y ser correcto en las conductas diarias. Si usted consigue un nivel elevado de integridad en sus hijos, les permitirá mantener una relación a largo plazo con las personas. Esto es crucial en su formación como líder. La confianza que surge como producto de estos principios se construye poco a poco; no se da por la condición de líder, se gana día con día, palmo a palmo.

Así como la integridad es la piedra angular de la confianza, otro ingrediente que contribuye sustancialmente en el liderazgo es saber que produce resultados. El desarrollo del optimismo supone ser realista y buscar lo positivo; antes de enfocarse en los obstáculos, necesita tener motivos muy fuertes para serlo.

El desarrollo del optimismo le permitirá a su hijo(a) sentirse bien consigo mismo y será una persona que estará en paz con su forma de ser ante la vida. Desde esta perspectiva, lo más importante es que le enseñe a ser realista, para que ese optimismo esté basado en el análisis de la situación y no en una simple aspiración emocional ante el deseo de hacer algo que quiere. De esta forma sus hijos comenzarán a responsabilizarse de su propia vida.

Su objetivo como *coach* de un líder no es resolverle los problemas que a él le corresponden. Tiene que conducirlo a tomar conciencia de que en algún momento tendrá que actuar por su cuenta y asumir las consecuencias de sus actos. Si se equivoca tendrá que experimentar el dolor del fracaso, para luego, no obstante, lograr una mayor plenitud como persona. De esta forma estará forjando un liderazgo real, ya que no debe sentirse optimista sólo cuando todo le sale bien, sino que a pesar de que las cosas salen mal, debe actuar y enfrentar la situación.

En este sentido, es necesario enfrentar a sus hijos a situaciones difíciles, con el fin de exigirles que se esfuercen cada día más por lo que quieren y para que no dejen sus anhelos en el camino por considerarlos muy difíciles o complejos.

Si su hijo fracasa, demuéstrole más apoyo y comprensión, ayúde-lo, hable con él, hágalo pensar. Para construir su liderazgo personal

necesita pasar por la experiencia de haberse esforzado para conseguir lo que quiere y sentir confianza. Edúquelo a reunir pequeños éxitos y apóyelo en los fracasos.

El carácter estimula a su hijo(a), impulsa su capacidad para producir resultados al poner el pensamiento en acción, lo induce a comprometerse con sus objetivos, con sus tareas y con sus anhelos. La fortaleza de carácter desarrolla el espíritu competitivo, esencial para ser eficiente en todo lo que hace.

Esta mente de ganador, producto de su carácter e integridad entre el decir y el hacer, crea una fortaleza mental ante la vida que pocas veces se doblega frente a la desidia, la apatía y la postergación. Por ejemplo, los políticos deben competir por sus votos, los líderes empresariales deben competir por una porción del mercado, en el deporte debemos competir para ganar al equipo contrario.

### **Iniciativa**

La iniciativa es un ingrediente clave para construir el liderazgo responsable en sus hijos. Cuando una persona tiene iniciativa, significa que asume la responsabilidad de hacer las cosas independientemente de la situación y del entorno. Es decir, son seres humanos responsables de su vida.

Todo lo que hacemos en la vida es producto de nuestras decisiones, no de las circunstancias. En este caso, sus hijos deben comprender que tienen que hacerse responsables de hacer que las cosas sucedan. Comprender que su vida es producto de su propia elección, y no de sus ilusiones o emociones temporales, les dará control sobre sus acciones.



Dicho esquema de pensamiento es clave en la construcción del liderazgo para no buscar justificaciones por la falta de resultados. En otros términos, se asume la responsabilidad que corresponde por la decisión que se tomó. No importando las circunstancias, el ser humano tiene la libertad de decidir y asumir con responsabilidad su elección.

La iniciativa es la capacidad que define a un líder responsable de sus acciones. La iniciativa surge de tomar decisiones a pesar de las limitaciones y adversidades del entorno. Muchos jóvenes no toman decisiones porque les da temor atravesar la línea hacia una nueva etapa que les es desconocida. Por eso, nos corresponde hacerles saber que toda decisión implica un cambio. Desde esta perspectiva, todo cambio tiene dos elementos a considerar. Por un lado, requiere que analicen lo que conocen, para ingresar a una nueva realidad. Necesitan tener la iniciativa de tomar decisiones todo el tiempo, a pesar del entorno.

La debilidad más grande de todo líder es el temor a lo desconocido, más aún para aquellos que han sido entrenados para asumir el riesgo que implica tomar una decisión con altos niveles de riesgo. No olvide que el hombre pudo ir a la Luna gracias a que se atrevió a correr el riesgo de una decisión no tomada hasta el momento: el riesgo asumido le permitió al hombre conquistar la Luna.

Nadie puede tomar decisiones por los demás. Sus hijos deben aprender a tomar sus propias decisiones. Este proceso los hace responsables de sus decisiones y de la consecuencia de las mismas. Con ello comprobarán que su vida no es producto de la circunstancia, sino producto de sus decisiones acertadas. Ellos deben aprender que son libres de tomar sus resoluciones. Tienen la libertad de

escoger sus acciones. Si comprenden que su vida es producto de lo que ellos decidan y no de las condiciones del entorno, podrán asumir la responsabilidad de sus vidas.

Las personas que no se hacen responsables de sus decisiones culpan al entorno de lo que les sucede. La búsqueda de la culpabilidad es transferir su falta de capacidad para tomar buenas decisiones. Cuando los jóvenes señalan a un culpable de su fracaso están evitando comprometerse con sus decisiones. En la vida es muy fácil encontrar culpables. La capacidad de encontrar un chivo expiatorio de nuestras deficiencias es una costumbre muy arraigada en las personas. La idea más frecuente es: “Si no fuera por ti, las cosas serían diferentes”, “si no fuera por mis compañeros, me sentiría mejor en la escuela”, “si no fuera por la maestra, yo sería un buen alumno”, “si no fuera por mis compañeros, yo sería un buen amigo”, “si no fuera por mi novia, yo sería un mejor novio”. Por eso, ayúdelos a comprender que no pueden darle fuerza a las debilidades de los demás y que no deben transitar por la vida culpando a los demás de sus errores demeritando su capacidad. Aprender a construir la vida apoyándonos en el señalamiento a los demás debilita nuestra capacidad para tomar decisiones.

Enséñeles a sus hijos que la vida los pone a prueba cotidianamente con los obstáculos y las adversidades naturales de todos los días. Cuando ellos deciden algo están creando otras condiciones y puede que sean adversas para el entorno, para otras personas o para ellos mismos. Tendrán que saber lidiar con la resistencia del entorno y de las personas cuando tomen una nueva decisión.

Las personas responsables son personas maduras que se comprometen consigo mismas y con sus conductas, son dueñas de sus

actos y responden por lo que construyen: hacen frente a sus decisiones. Si usted logra enseñarles que la vida está llena de decisiones, de errores y rectificaciones inmediatas, entonces sus hijos asumirán su parte de responsabilidad. Enséñeles que no hay nada malo en el error. Al contrario, el error es la enseñanza más efectiva para la vida. Es un evento producto de una decisión, por lo que su identidad queda intacta, al margen de los errores cometidos. De otra forma cada error es un dolor en el alma y un deterioro en su autoestima.

Por lo anterior, la educación temprana sobre la responsabilidad es clave. De lo contrario, le damos poder a las circunstancias para que sean las únicas responsables de todos los problemas. Enséñeles a sus hijos a cuestionarse a sí mismos de lo que sucede, ya en la escuela, ya en el deporte, con sus amigos, inclusive en su relación con usted, como padre o madre. Que aprendan a cuestionarse: “¿Qué estoy haciendo o dejando de hacer para que las cosas sucedan así?”.

Es muy fácil exigirles a los demás que cambien, que las circunstancias cambien, que los demás cambien para que a mí las cosas me salgan como las tenía planeadas, sin embargo la vida no es así. La característica más importante de un líder es asumir la responsabilidad ante las circunstancias. La responsabilidad de un líder es resolver, cambiar las circunstancias tomando decisiones.

## **Visión**

La imaginación es todo, es la antesala de tu realización. Todo lo que tu mente puede crear, lo puede concebir. La visión es la esencia del liderazgo, ya que proyecta toda acción hacia el futuro. En este sentido, el ser humano tiene la peculiaridad de que no puede vivir si no mira hacia el futuro. Para que un grupo sea entusiasta, se inspire y

se motive en alcanzar grandes resultados, debe tener un líder con visión y, a su vez, debe saber comunicar esta visión a su gente.

Por consiguiente, los jóvenes líderes necesitan tener una visión que los haga pensar a largo plazo. Sus hijos deben saber hacia dónde quieren llevar su vida, tener una ilusión, una visión clara y estructurarla perfectamente para lograr que los que estén involucrados con su visión se entusiasmen con la idea.

Es necesario educar a sus hijos para tener grandes sueños y ayudarles a definirlos con claridad. La definición de su visión les permitirá crear una mente de abundancia. Aprenderán que detrás de cada obstáculo siempre existe una posibilidad de solución, una alternativa que su mente debe encontrar.

Como su *coach* deberá aprender a inspirarlos para que piensen en grande, de tal manera que sus alcances sólo estén condicionados por su imaginación, pero no por la falta de oportunidades. Deberá crear una mentalidad optimista, pero realista, estimulando el don de la creatividad que existe en todo ser humano como potencial que puede ser desarrollado.

Muéstreles cómo darle seguimiento a su plan, estimulándolos a festejar los pequeños éxitos. No olvide que los jóvenes son impacientes y se les dificulta tener una visión a largo plazo.

Enséñeles a sus hijos el valor de la paciencia. Reconozca sus logros. Motíuelos en sus fracasos. Dígales que están en el camino correcto, que deben perseverar, que pronto lograrán sus objetivos. Que hagan un segundo esfuerzo.

Si desea construir el liderazgo en sus hijos será necesario desarrollarles el músculo de la creatividad. Su objetivo será construir el sentido de propósito que ejercerán en la vida. La imaginación les permitirá vivir en el mundo de las posibilidades y no en la identificación y descripción de los obstáculos que se les presenten. Sin ese sentido de propósito en la vida, se sentirán perdidos, sin rumbo e inseguros de lo que hacen y se preguntarán qué están haciendo en ella.

Cuando sus hijos tengan un sentido de propósito, podrán tener un sentido de trascendencia y podrán comprometerse también con los objetivos de otras personas. El sentido de propósito les permitirá no sólo pensar en sus metas, sino en sí mismos, y lo que implican, ya que tomarán conciencia de que para alcanzar cualquier objetivo se requiere el apoyo de otros, y que en la soledad y en el egoísmo será difícil que logren metas superiores.

Deben comprender que no han nacido sólo para comprar una casa, un carro, ropa o tener una educación, sino para cumplir con una misión que se encuentra en su mente y deben descubrirla con el tiempo. No nacieron sólo para desarrollarse, reproducirse y morir, sino para trascender en todo lo que hacen. Para ello cuentan con cualidades únicas e irrepetibles que nadie puede tener por igual en este mundo.

Muchos padres, sin intención e inconscientemente, bloquean la creatividad natural de sus hijos. Con ello, los jóvenes dejan de intentar nuevas cosas por miedo, inseguridad o temor a lo desconocido. Miran lo desconocido como amenaza, en lugar de ver una oportunidad.

Para que sus hijos puedan educar el don de la imaginación, no sólo se requiere definir su visión de todo lo trascendental de su vida, sino que deben aprender a establecer metas medibles. Las metas les

ayudarán a definir fechas límite y tendrán un sentido de triunfo al alcanzar resultados más significativos.

## Reflexiones

- El mejor tranquilizante es tener la conciencia tranquila.
  - He aprendido que los hijos necesitan más abrazos que cosas materiales.
  - Me preocupé tanto en la vida por darles a mis hijos lo que yo no tuve, que me olvidé de darles lo que sí tenía.
  - He aprendido que entre más valorados se sientan mis hijos, más sólidos serán sus valores personales.
  - He aprendido que uno puede esperar que un joven no escuche un consejo, pero nunca ignorará el ejemplo de sus padres.
  - El optimista vive más que el pesimista; por ello, soy optimista.
  - El nivel de autoconfianza determina tu éxito.
  - En los negocios y en la familia lo más importante es la confianza.
  - Nunca pierdas la oportunidad de decirle a tus hijos que los amas.
  - Aprende cuándo debes hablar y cuándo debes callar.
  - Nunca comprometas tu integridad.
  - Es bueno poner notas cariñosas dentro de la lonchera de los hijos.
  - El riesgo más grande en la vida es pensar en pequeño.
  - La visión es el arte de observar lo invisible.
  - La esencia del liderazgo es la capacidad de tener una visión.
  - Las personas que no saben a dónde van, nunca encuentran viento favorable.
  - El destino no es una casualidad, es una elección.
  - El futuro pertenece a las personas que ven las oportunidades antes de que sean obvias.
- Habítuelos a rezar, hay un gran poder en ello.

## ***La vida es corta***

Todo lo que tenemos que hacer para desacelerar el ritmo de nuestra existencia es amar más, tratarnos con más amabilidad y disfrutar lo que la vida nos ofrece.

Hay que disfrutar las cosas que tenemos en este momento y no negarnos la dicha a nosotros mismos. Hay que reconocer que tenemos en nuestro interior mucho para dar, lo cual hace la vida extraordinariamente especial. Podemos demostrar aprecio y preocupación más a menudo con alegría, con perdón y formas más profundas de amor. Por desgracia, hemos dejado de compartir estas emociones de manera espontánea.

## **Una vida maravillosa requiere vivir en el ahora**

¿Qué es lo que tiene nuestra sociedad que nos hace pensar que el estrés es un enemigo? El estrés es, en realidad, una bendición que puede ayudarnos a comprender cuándo tenemos que hacer cambios en nuestras vidas.

Debemos apreciar el hecho de que nuestros cuerpos tengan una forma de decirnos que debemos tomar acción. Debemos detenernos, pensar y advertir lo que nuestro cuerpo nos está diciendo cuando nos sentimos estresados. En vez de dejarnos arrastrar por la ira y la tensión que el estrés produce en la mayoría de las personas, ¿no sería útil advertir cuándo estamos actuando de forma irracional y hacer algo al respecto?, ¿no deberíamos comprender que el estrés es un síntoma y no una causa?

Las señales del estrés están por todas partes. Le gritamos al locutor de la radio, actuamos de manera irracional en el tráfico,

nos enfurecemos por el ruido que ocasiona la conducta de los niños divirtiéndose, nos preguntamos si hay un complot contra nosotros en el trabajo, sentimos como que todas las personas que están en la fila delante de nosotros están ahí sólo con el propósito de enojarnos, nos da taquicardia y se nos sube la tensión arterial...

Debemos estar alerta, notar estos síntomas y buscar las razones por las cuales hacemos lo que hacemos. Si no le presta atención a las señales, ellas no harán otra cosa que incrementarse cada vez más. En vez de gritarle al perro, le gritará a su jefe y perderá su empleo; en vez de tener una leve taquicardia, terminará sufriendo un infarto; en vez de tener un ligero dolor de cabeza, terminará debilitado por las migrañas...

A nuestra sociedad le encantan las soluciones rápidas, sin mencionar que todos creemos que podemos comprar un producto que va a resolver nuestros problemas en cuestión de segundos. Y puesto que todos buscamos con tanto ahínco una solución para las incomodidades, el manejo del estrés se ha convertido en un enorme nicho de oportunidad para los que están deseosos de ofrecer soluciones mágicas (muy caras e inútiles).

Si se supone que la vida sea para disfrutarla, entonces es preciso que usted crea verdaderamente que todo es cuestión de cuánta alegría hay en su vida. Debe advertir las maravillas que lo rodean cada día. Debe celebrar la vida. ¿Por qué nos complicamos la existencia por trivialidades? A menudo contribuimos con nuestros sentimientos de estrés y ansiedad al no ver claramente las cosas a nuestro alrededor; nos apegamos, con exceso, emocionalmente a una cierta manera de pensar o a nuestro pasado, y tergiversamos la realidad.



Reconocer este patrón es uno de los primeros pasos hacia el éxito en el manejo del estrés.

Parece que de lo único que hablamos es del estrés que tenemos en nuestras vidas, pero por qué parece que nadie quisiera hablar sobre las cosas divertidas que le pasan. Jamás he escuchado decir: “Soy un desastre, pero he hecho más que divertirme hoy!”. Claro que no, porque esa es una declaración totalmente ilógica. La diversión anula el estrés por completo. La química de la diversión reduce nuestros niveles de ansiedad y nos enraiza en el momento. Y cuando vivimos en el presente esto hace que la mente detenga las incesantes exigencias que nos llevan a sentirnos estresados.

Quizás una manera de contrarrestar los aspectos negativos del estrés es darnos permiso de pasar la misma cantidad de tiempo en la búsqueda de aspectos positivos.

### **Una vida maravillosa requiere optimismo**

*“Si piensas en lo peor y obtienes lo peor, sufres dos veces; si piensas en lo mejor y obtienes lo peor, sufres una sola vez”*

El optimista sabe que de todo lo malo se deriva algo bueno. “La mente es su propio hogar y, por sí misma, puede hacer del infierno un cielo o del cielo un infierno.” ¿Algunos de los valores siguientes lo han ayudado a superar momentos de adversidad? Tenacidad, humor, coraje, confianza, perseverancia, compasión, integridad, resistencia, aceptación, flexibilidad, honestidad, empatía...

Los optimistas comprenden que las mejores cosas del mundo se originan del trabajo arduo, y no se sienten mal haciéndolo. La tena-

cidad es la característica de estas personas, ellas comprenden que la diligencia origina resultados, y honran el proceso.

La verdad de la vida, y la cosa más difícil de comprender para la mayoría de la gente, es que no hay respuestas fáciles. La vida es trabajo arduo y es un proceso ilimitado que tenemos que enfrentar cada uno de nuestros días. Y la única forma de obtener más de la vida es trabajar con tenacidad, mantenernos enfocados y jamás darnos por vencidos.

Los optimistas comprenden que cada paso hacia la dirección correcta los acerca más hacia donde desean estar. Ellos optan por la acción en vez de la inercia. Comprenden que el trabajo arduo brinda recompensas y que no hay atajos. Tienen la habilidad de mantener la fe, de seguir intentando, de mantenerse firmes hasta el final. Y esta es la razón por la cual tienden a obtener más de la vida.

### **Una vida maravillosa requiere aceptación**

Aceptar lo que no es posible, no sólo es una liberación maravillosa sino que, además, crea gran paz y armonía. Es maravilloso, lástima que esta sociedad parece desbordar de personas obsesionadas con el control. De hecho, tengo que admitir que esto ha sido una de las cosas más difíciles con las que he tenido que lidiar en esta vida. Parafraseando la oración de san Francisco: “debo aprender a aceptar las cosas que no puedo cambiar, tener el coraje para cambiar las que sí puedo y pedir la sabiduría para reconocer la diferencia”. Por tanto, saber todo esto facilita las cosas.

Viviendo apartado y en paz conmigo mismo, he llegado a comprender de manera más vívida el significado de la doctrina de la aceptación. Abstenerme de dar consejos, abstenerme de meterme

en los asuntos ajenos; simplemente abstenerme, aunque mis intenciones sean las mejores, de interferir en la vida de los demás. Parece sencillo, pero es extremadamente difícil para un espíritu activo. ¡No interferir!

¿Por qué tendemos a ver todo lo que no podemos tener o hacer como una especie de insulto a nuestro *ego*, en vez de aceptar y disfrutar de las cosas que sí tenemos y que sí podemos tener? ¿Por qué no podemos ver nuestras propias cualidades como dones que no precisan ser alterados?

De vez en cuando, todos nos enfrentamos con situaciones que hacen que nuestras vidas sean más complejas. Esto podría involucrar miembros de la familia, amigos o colegas. No sé si a ustedes les haya ocurrido, pero en lo que a mí respecta, me pasa con mucha frecuencia: me doy cuenta de que estoy gastando mi energía tratando de cambiar o manipular eventos y personas para que se vean como la película que llevo en mi mente.

Las personas son lo que son. Las situaciones son lo que son. No estoy diciendo que no deberíamos tratar de mejorar nuestras vidas o que no tenemos el poder de cambiar ciertas situaciones. Pero nos podemos ahorrar mucho tiempo y desilusiones siendo realistas sobre la situación y el resultado esperado.

“Toda adversidad es en verdad una oportunidad de crecer para nuestras almas”. Toda esta sabiduría se vuelve disponible cuando sencillamente aceptamos lo que es. Pero no gaste un minuto más de su precioso tiempo esperando que la intervención divina cambie una situación hacia algo que no es. Usted tiene que honrar lo que tenga que hacer para mejorar la situación.

“Obviamente no existe una fórmula para el éxito, excepto, tal vez, la aceptación incondicional de la vida y de lo que ella nos trae”. Virtualmente, todos los seres humanos deseamos más de la vida, ser más felices, más prósperos, más hermosos, más inteligentes, más creativos. Nunca estamos satisfechos con nosotros, y eso es probablemente algo bueno. Es lo que nos mantiene en el afán de mejorarnos.

Pero sea quien sea quien usted es, y sea lo que sea que tenga o no tenga, es probable que haya logrado cierta medida de conciencia y de felicidad al haber llegado a aceptar lo que es. Tómese el tiempo de reconocer y reflexionar sobre cómo y qué ha sido capaz de aceptar a lo largo de su vida.

### **Una vida maravillosa requiere humor**

Cuando el humor se ausenta de nuestras vidas por largos períodos de tiempo, nos consideramos crónicamente depresivos. Sabemos que la risa ofrece protección contra el estrés y sus efectos tóxicos, si somos capaces de encontrarlo y reírnos de nuestro estrés.

La cosa más importante que hemos aprendido de todo esto, es que la risa tiene el poder de hacer que nos comportemos con más amabilidad los unos hacia los otros. Cuando podemos reírnos todos juntos de nosotros mismos, en verdad nos transportamos a un estado de conciencia más elevado.

Si observamos la gente en los comerciales de televisión, parece que nos quisieran hacer creer que vivimos en una sociedad en donde todos ríen todo el tiempo y todo el mundo está siempre divirtiéndose. La verdad es que la mayoría no estamos riendo tanto. Pero eso no debería de ser una sorpresa; después de todo, es muy duro generar ese tipo

de carcajadas cuando estamos constantemente agitados y preocupándonos solamente por lograr lo máximo posible. No nos tomamos el tiempo para apreciar que la vida es divertida y que inosotros somos el chiste! No tenemos que pasar días y noches quejándonos y rumiando sobre todas las cosas que no salen como esperamos. Un poco de humor nos ayudaría verdaderamente a aliviar nuestra angustia.

El sentido del humor es parte del arte del liderazgo, de relacionarse cordialmente con los demás, de lograr que las cosas se hagan.

### **Una vida maravillosa requiere creatividad**

Cuando le ponemos un toque especial a las cosas, logramos una nueva perspectiva, y con frecuencia podemos salir del atasco. Pero la mayoría de nosotros prefiere enfrentar un escuadrón de la muerte que hacer algo nuevo e inusual. Cuando nos enfrentamos al prospecto de pensar o actuar de manera distinta, intentamos repetir las expresiones tales como: “Así he hecho las cosas por años, así soy yo”. Si hay algo que me saque de mis casillas es escuchar a alguien decir eso. ¡No!, así no es usted, ¡usted es mucho más que eso!.

No deberíamos jamás contentarnos con vivir versiones frustradas e inhibidas; los seres humanos hemos deseado ser más, hacer más de nosotros y esencialmente ir a donde nadie ha osado llegar. En nuestro interior hay un profundo deseo de ser creativos. Nacemos llenos de curiosidad y anhelamos ser únicos.

Cada día nos levantamos y ejercemos nuestros rituales, muchos de los cuales son bastante satisfactorios. Disfruto sentarme en una acogedora silla y tomarme una taza de café mientras contemplo mi jardín por la ventana.

Nuestros rituales pueden ser buenos para nosotros, y pueden también reconfortarnos (ciertamente no tengo la intención de renunciar a mi café de la mañana en mi acogedora silla). Pero una dependencia indoblegable de los rituales puede ser destructiva, no solamente para nosotros sino también para la sociedad.

Cuando nos volvemos inflexibles, comenzamos a sentirnos como si estuviéramos viviendo nuestra propia versión de la película *Atrapado en el tiempo*: las mismas cosas día tras día. Y esa falta de flexibilidad en los rituales y en las ideas, en su forma más extrema, conduce a una conducta radical.

Es muy emocionante saber que algunas de las investigaciones más recientes sobre el cerebro demuestran que si desarrollamos nuevas formas de pensar y de ser, podríamos eventualmente llegar a evitar los efectos de la demencia senil. Si dejamos de pensar tanto tiempo en nuestro mundo exterior y pasamos más tiempo en nuestro mundo interior, no hay límite en los beneficios que eso nos aportaría. Todo el mundo habla sobre ir al gimnasio y hacer sus “ejercicios”, pero, ¿no deberíamos también ejercitar nuestras mentes?, ¿qué tal un gimnasio para la mente?

La creatividad lo rodea, lo único que debe hacer es abrirse a ella. En este mundo, a menudo demasiado atareado, es fácil volverse insensible a lo único y diferente. Sin embargo, el universo está constantemente creándose y recreándose: estrellas mueren y nuevas emergen; el viento es suave y nos acaricia, o es feroz e implacable; las nubes forman una miríada de figuras. ¿Cuándo fue la última vez que miró al cielo y vio un personaje de dibujos animados o un animal en las nubes?

Muchas personas se levantan cada día y encienden de inmediato el televisor para ver lo que está ocurriendo en el mundo. Ahora bien, estoy de acuerdo con estar bien informado, pero pasar algunas mañanas en silencio podría ayudarlo a tener más paz interior. Después de todo, una mente callada se vuelve más creativa. Comprendo que muchos de ustedes tienen hijos, mascotas y toda una serie de distracciones que no les permite mucho tiempo de quietud. Pero apagar el televisor ayuda a disminuir el caos. Ponga más bien un poco de música clásica o pídale a sus hijos que le cuenten chistes mientras desayuna. Yo iría aún más lejos y le pediría que les lea algo de poesía. El punto es que hay muchas soluciones creativas que pueden ajustarse a su estilo de vida de muchas formas distintas.

Muchos de nosotros creemos que la creatividad sólo proviene de individuos que están predispuestos a ser artistas, músicos o inventores (o cualquier otra característica que nos hayan enseñado como aceptables bajo los criterios de la creatividad). Lo animo para que prosiga su propia jornada hacia una vida más creativa, que usted trate de sorprenderse a diario, que comience haciendo más de las cosas que ama y menos de las cosas que aborrece, y que descubra maneras de expresar las cosas que lo hacen avanzar. Hágalo con audacia y mucha alegría.

### **Una vida maravillosa requiere moderación**

Vivimos en una época de mucha abundancia y, sin embargo, muchas de nuestras mentes están vacías espiritualmente. Hubo una época en que nos conducíamos con más humildad y respeto porque no estábamos tan convencidos de que éramos el centro del universo. Luego llegó el tren de la autoestima y todo el mundo se subió a él. La idea era que si no teníamos un buen concepto de nosotros mismos, no tendríamos éxito ni podríamos realizarnos. No obstan-

te, después de alimentar por cucharadas del elixir de la autoestima a unas cuantas generaciones de niños, vemos que en vez de llenarse de alegría y éxitos, sencillamente se llenaron de ellos mismos.

Todos aspiramos a tener una buena vida. Nadie se despierta y dice: “Por favor, Señor, me muero por vivir en un hotel sin luz ni agua”. Todos queremos tener una casa agradable en un barrio decente, un auto confiable y la mejor educación para nuestros hijos. En verdad no creo que queramos ser compradores inconscientes y, sin embargo, cada día es más difícil resistir la seducción que nos rodea. Hay anuncios por todas partes, ¿quién hubiera creído que antes de ver una película tendría que aguantarse, por lo menos, cinco comerciales? Y mientras usted está inocentemente tratando de ver un partido de tenis, le colocan convenientemente pantallas con anuncios de zapatos, programas de televisión y páginas de internet.

A los niños se les dice una y otra vez que pidan lo último de lo último de lo más maravilloso, y se convierte en una prueba de voluntad para los padres. Es difícil decirles que no cuando los otros niños lo tienen. Pero en ese momento es cuando la moderación entra en juego. Si usted no les dice que no, ¿cuándo lo hará? Darse por vencido sólo porque los demás niños fueron capaces de torturar a sus padres hasta que dijeron que sí, no es suficiente. Quizás es el momento de reunir a su familia y pasar unas pocas horas discutiendo sus valores... y la moderación debe ser uno de ellos. Las corporaciones pasan horas escribiendo los estatutos de su misión; nosotros, como individuos y familias, también lo necesitamos.

Es crucial aprender moderación, pero es una de las cosas más difíciles de manejar, ¿no es cierto? Es un acto de equilibrio precario. ¿Cómo les enseñan a los acróbatas a permanecer en la cuerda flo-



ja? No es posible enseñarles, ellos tienen que subirse en ella y sentir el equilibrio por sí mismos.

Debemos confiar en nuestra intuición. Todos tenemos una sabiduría interior que nos dice la verdad. Cuando nos sobrepasamos en comida, alcohol, sexo o incluso viendo programas demasiado violentos, el cuerpo, la mente y el espíritu comienzan a darnos señales. Comenzamos a sentir una desagradable separación entre nuestros amigos y seres queridos y nosotros mismos.

Encontrar el equilibrio correcto puede ser una jornada de toda la vida, pero es una que es preciso tomar. Cada vez que se pregunte si está en equilibrio, se está dando la oportunidad de hacer una pausa y reflexionar. Esto le permite tomar conciencia sobre sus decisiones, en vez de seguir ciegamente el rebaño al abismo.

### **Una vida maravillosa requiere responsabilidad**

En nuestra búsqueda de una vida llena de alegría y celebración, es vital ser responsable y confiable para las personas que nos rodean. No estamos solos en esto y, sin embargo, cada vez tendemos más y más a actuar como si fuéramos el único capitán de esta nave, el dueño y el único pasajero. Con frecuencia no llegamos a tiempo; de hecho, hacemos un gran esfuerzo por demostrar que estamos demasiado ocupados para llegar a tiempo.

La conexión humana profunda surge de la confianza y la fiabilidad. Cuando uno desilusiona a las personas, incluso en lo que parecen detalles, uno rompe el sello de la amistad.

Hay algo terriblemente arrogante en el hecho de llegar tarde, ¿no es cierto? Esta es la señal que le enviamos a la otra persona:

“Tu tiempo no es tan importante como el mío” y “Tengo el poder de hacerte esperar, y pienso usarlo”. Todo el mundo tiene que sufrir la indignidad de esperar a alguien en alguna ocasión; pero, ¿de verdad nos enfocamos en lo indigno que es ese acto y la manera en que mantener a alguien esperando repetidamente puede arruinar una relación sólida?

Llegar a tiempo, ya sea por los demás o por nosotros mismos, significa asumir responsabilidad como habitantes de este planeta. Significa sentirnos confiables por nuestras acciones y tener la fortaleza de permitir que otras personas dependan de nosotros. Significa ser un poco menos narcisista y un poco más generosos. Asuma responsabilidad, pero sin tratar de controlar todo. Las cosas podrían comenzar a resolverse por sí solas muy pronto.

### **Una vida maravillosa requiere un propósito**

Cómo cambia la vida rápidamente. Sólo Dios sabe cuántos de nosotros pasamos de sentir seguridad y confianza durante nuestras experiencias diarias a sentir terror y tristeza. De alguna manera, la tragedia nos ha ocurrido a todos.

Una vez más, me gustaría referirme a *El hombre en busca de sentido*, puesto que en ese libro el doctor Frankl nos pide que respondamos a esta pregunta esencial: “¿Podemos decirle sí a la vida a pesar de todo?”. Su pregunta presupone que la vida tiene un propósito en cualquier condición, incluso la más miserable de todas. Y, además, reconoce la capacidad humana de cambiar creativamente los aspectos negativos de la vida, hacia algo positivo y constructivo. Es nuestra decisión tratar de llevar nuestras vidas con mayor significado, no solamente para poder decirle sí a la vida, sino también para honrar a aquellos de nosotros que ya no están aquí.

Hay muchos lugares distintos en donde los seres humanos encontramos el propósito de nuestras vidas. Para algunos es en el aprecio de la naturaleza del arte: la música, la escultura, el teatro; para otros, es una búsqueda intelectual: matemáticas, medicina, geología; algunas de las personas lo descubren cuando intervienen en deportes o en una actividad creativa: pintura, escritura, composición musical, fotografía; mientras que otras personas lo encuentran en aficiones humanísticas: la crianza de los hijos, la amistad, ayudar a los desafortunados. A menudo, la mejor combinación es cuando uno puede combinar el lado humanista con aquello que le brinda alegría.

En su búsqueda de propósito, podrá descubrir que conoce personas fascinantes que lo han ayudado en su propia familia. Sus vidas habían estado marcadas por las penurias; sin embargo, eran dos de las personas con mayor resistencia que jamás haya conocido; su tenacidad, fortaleza, espíritu y humor le enseñaron grandemente a llevar una vida con un propósito.

Para la mayoría de nosotros, el sentido más poderoso de propósito proviene de hacer algo que nos haga sentir que estamos aportando una contribución al mundo. Contribuir nos conecta con nuestra comunidad y con la sociedad como un todo, de manera que nos hace sentir más realizados y esenciales. Nos sentimos mejor cuando sabemos que hay algo que hemos hecho para ayudar a alguien, particularmente a las personas necesitadas. Existe una razón por la cual la caridad es una parte integral de todas las religiones del mundo y de las sociedades más decorosas: ayudar a las personas es claramente un componente vital de la vida.

He descubierto que la mayoría de las personas conocen, por lo menos, a alguien que ha tenido un efecto profundo en ellos, ya sea

un maestro, un pariente o un colega. ¿Hay alguien en su vida que haya tenido un efecto profundo? Si así es, es importante mantener viva en su interior la energía de esa relación de cualquier forma que pueda. Si esa persona no está viva, ¿cómo podría mantener su espíritu vivo? Quizá usted podría pensar en él o ella cuando las cosas se ponen difíciles.

En verdad no podemos hacer las cosas solos, aunque queramos. La vida no puede ser vivida de manera aislada. Los seres humanos fuimos engendrados para estar juntos.

### **Comparta las buenas noticias**

¿Por qué tiene que ocurrir una tragedia para que seamos más amables hacia los demás? ¿Por qué tiene que haber muerte y destrucción para que otras personas se sientan cómodas hablando entre sí en los lugares públicos? Todos estamos juntos en esta aventura: en las cosas buenas y en las trágicas. Que maravilloso sería si todos pudiéramos recordarlo.

Me da la impresión de que lo que en verdad hace que el tiempo sea o no “valioso”, no tiene nada que ver con el lugar a donde vayan o las cosas que hagan. El tiempo valioso no tiene que ocurrir en un costoso parque de diversiones con sus hijos o en un restaurante de cuatro estrellas con sus amigos. Lo que hace que sea especial el tiempo compartido es el enfoque y la atención.

Muéstrele a las personas en su vida que las respeta y que honra su amor y su afecto al prestarles toda su atención, incluso si es por una pequeña fracción del día. Si está jugando con sus hijos en la tarde, desconecte el teléfono durante un tiempo o déjelo sonar. Haga que sus hijos se den cuenta de que ese es el tiempo para ellos,

que ellos son lo más importante del mundo para usted en ese momento, y que todo lo demás puede esperar.

Los seres humanos son nuestros compañeros y nuestra comunidad. La vida es solamente una gran fiesta, en donde se supone que todos bailemos, cantemos, conversemos y nos luzcamos al lado de los otros. Atraiga más personas a su vida y la fiesta se pondrá cada vez mejor, más interesante, variada, animada y divertida.

Permítase conectar con la amabilidad, la compasión, la simpatía y el buen humor, isuéltese el cabello!.

## ***Descubra sus fortalezas***

### **La revolución de las fortalezas en la empresa familiar**

La Humanidad, guiada por la creencia de que el bien es lo contrario del mal, ha cultivado su obsesión por las deficiencias y los defectos. Los médicos han estudiado las enfermedades a fin de aprender sobre la salud. Los psicólogos han investigado la tristeza a fin de aprender acerca de la alegría. Los terapeutas han examinado las causas del divorcio para aprender sobre los matrimonios felices. Y en los centros educativos y los sitios de trabajo del mundo entero, a todos nos han instado a identificar, analizar y corregir nuestras debilidades a fin de hacernos fuertes.

Si bien las intenciones han sido buenas, este consejo ha sido equivocado. Aunque las deficiencias y los defectos se deben estudiar, no revelan mayor cosa acerca de las fortalezas. Las fortalezas tienen sus propios patrones. Para sobresalir en el campo de trabajo elegido y encontrar satisfacción duradera en él, cada quien debe comprender sus patrones singulares. Usted tendrá que convertirse en experto en descubrir, describir, aplicar, practicar y pulir sus fortalezas. Deje a un lado cualquier interés que pueda sentir por las debilidades y explore los detalles complejos de sus fortalezas.

Por dondequiera que se miren los datos, el resultado es que las organizaciones cuyos empleados sienten que están utilizando sus fortalezas todos los días son más poderosas y sólidas. Esta es una gran noticia para la organización que desee ponerse a la vanguardia de la revolución de las fortalezas. ¿Por qué? Porque la mayoría de las organizaciones sigue siendo asombrosamente incapaz de aprovechar las fortalezas de su gente. Sólo el 20% de los empleados de las organizaciones sienten que sus fortalezas están en funcionamiento

día tras día. Lo más extraño de todo es que mientras más tiempo permanece una persona en una organización y mientras más alto llega en la escala tradicional de ascenso, menor es la probabilidad de que esté muy de acuerdo con el hecho de que sus fortalezas sean el eje de su trabajo.

Las organizaciones excepcionales sólo deben mirar hacia adentro para encontrar una gran mina de capacidad desaprovechada en cada uno de los empleados. ¿Cómo pueden lograrlo? Bueno, para empezar, deben comprender la razón por la cual ocho de cada diez empleados se sienten un poco mal ubicados en su papel. ¿Dónde está la explicación de esta incapacidad generalizada para ubicar a las personas, en especial a las personas de alto nivel que han tenido la oportunidad de buscar roles interesantes, a fin de que puedan aprovechar sus fortalezas?

Sin embargo, no comenzamos por ahí. Comenzamos con usted. ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cómo podría aprovecharlas? La tragedia no es carecer de fortalezas suficientes, sino llegar a utilizar las que tenemos. La oportunidad se encuentra en que, al identificar y concentrarse en sus fortalezas, los individuos serán más capaces de ganar más por su trabajo, las compañías podrán competir y crecer en el mercado global, y los estados nacionales podrán proteger e incrementar el volumen de su producto interno bruto (PIB). Se trata de una auténtica situación en la que todos ganan. Los individuos ganan porque para la mayoría de ellos el talento natural es su única posesión significativa, y todos los individuos –sin excepción– poseen talento.

Seamos más precisos con el significado que damos a la palabra “fortaleza”. La definición del término fortaleza que utilizaremos es

bastante concreta: desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad. Uno de los mitos más arraigados que esperamos destruir es que las personas sobresalientes deben ser “perfectas en todo”. Aproveche sus fortalezas, cualesquiera que sean, y arrégleselas con sus debilidades, cualesquiera que sean.

Hay que comprender cómo distinguir entre sus talentos naturales y las cosas que puede aprender. ¿Cuál es la diferencia entre un talento y una fortaleza?

Los talentos son sus patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural. Los diversos temas de sus talentos son los que mide precisamente el perfil de fortalezas. El conocimiento consta de los hechos y las lecciones aprendidas. Las destrezas son los pasos de una actividad. Estos tres elementos –talentos, conocimiento y destrezas– se combinan para crear sus fortalezas.

Aunque estas materias primas son importantes para desarrollar las fortalezas, la más importante de las tres son los talentos. Los talentos son innatos. Por consiguiente, la clave para desarrollar una fortaleza real es identificar los talentos predominantes y, a partir de ahí, perfeccionarlos con el conocimiento y las destrezas.

Usted deberá evitar esa trampa si desea desarrollar sus fortalezas. No se matricule a ciegas en los cursos de liderazgo, de cómo aprender a escuchar, o de muchos temas con la esperanza de mejorar radicalmente. A menos que posea el talento necesario, mejorará apenas modestamente. Canalizará la mayor parte de su energía hacia “soluciones ilusorias” y muy poca hacia un desarrollo real. Y puesto que sólo tiene una cantidad finita de tiempo para invertir en



usted mismo, debe decidir si obtendrá el mejor rendimiento concentrándose en esas “soluciones ilusorias”.

Le sugerimos considerar atentamente el conocimiento, las destrezas y los talentos. Aprenda a distinguir los unos de los otros. Identifique sus talentos dominantes y dedíquese a adquirir concretamente el conocimiento y las destrezas que le sirvan para convertirlos en fortalezas de verdad.

### **Identificar sus talentos dominantes**

Hay una forma certera de identificar su mayor potencial para una fortaleza: obsérvese desprevenidamente durante un tiempo. Ensaye una actividad y observe cuán rápidamente la capta, cuán rápidamente se salta los pasos del aprendizaje y agrega giros que no le han enseñado todavía. Observe si se embebe en la actividad hasta el punto de perder la noción del tiempo. Si nada de esto sucede al cabo de un par de meses, ensaye otra actividad y observe, y así sucesivamente. Con el tiempo saldrán a flote sus talentos dominantes y podrá dedicarse a perfeccionarlos para convertirlos en una fuerza poderosa.

Aunque las reacciones espontáneas dejan la huella más clara de los talentos, hay otras tres pistas que debe tener presentes: sus anhelos, lo que aprende rápidamente y las cosas que le producen satisfacción.

Los anhelos revelan la presencia de un talento, especialmente cuando se manifiestan desde la infancia. Sobra decir que las presiones sociales y financieras, algunas veces, sofocan esos anhelos y nos impiden actuar con base en ellos. La novelista Penélope Fitzgerald, ganadora del Premio Booker, agobiada por la necesidad de

velar por su familia, sin contar con la ayuda de su esposo alcohólico, no pudo satisfacer su necesidad apremiante de escribir sino hasta después de los cincuenta años. Una vez separada, esa urgencia demostró ser tan incontenible como la de una adolescente. Durante los últimos veinte años de su vida publicó doce novelas y antes de morir, hace poco, a los ochenta años, estaba en la cima de su carrera y era considerada “la mejor de todas las novelistas británicas”, según uno de sus colegas.

Lo que se aprende rápidamente es otra huella del talento. A veces el talento no se manifiesta a través del anhelo. Por miles de razones, aunque ese talento mora en su interior, usted no escucha su llamado. Lo que sucede es que, transcurridos varios años, hay algo que enciende la chispa de su talento y es la velocidad con la cual usted aprende una destreza la que revela la presencia y el poder de ese talento.

Las relaciones espontáneas, los anhelos, aprender rápidamente y las satisfacciones le ayudarán a identificar las huellas de sus talentos. En medio de las apresuradas ocupaciones cotidianas, trate de desprenderse un momento y de callar el ruido que martilla sus oídos para tratar de detectar esas señales. Así podrá identificar sus talentos.

El propósito del perfil de fortaleza es más concreto. Tiene por objeto revelar los cinco temas más fuertes de su talento. Los temas quizá no sean fortalezas todavía. Son áreas de gran potencial en las cuales tiene usted la mayor oportunidad posible de cultivar una fortaleza de talla mundial. El perfil de fortalezas arrojará luz sobre ellas. Pero la responsabilidad de actuar será suya.

## **Un lenguaje común para descubrir sus talentos**

Necesitamos un lenguaje nuevo que nos ayude a explicar las fortalezas que vemos en otros y en nosotros mismos. Debe ser un lenguaje preciso que pueda describir las sutilezas que distinguen a las personas. Debe ser positivo, debe ayudarnos a explicar la fortaleza, no la fragilidad. Y debe ser común, debe ser un lenguaje que todos dominemos de modo que, sin importar nuestro origen o nuestra identidad, sepamos exactamente lo que significa decir: “Marcus es la encarnación del mando” o “Jorge es un gran emprendedor”.

La triste verdad es que el lenguaje disponible, el lenguaje de la fortaleza humana, es apenas rudimentario. Tomemos como ejemplo la expresión “destrezas de relaciones humanas”. Cuando decimos que dos personas tienen “destrezas de relaciones humanas, ¿qué nos dice eso sobre ellas? Nos dice que ambas al parecer se relacionan bien con la gente, pero quizá nada más. No nos dice, por ejemplo, que la una tiene una capacidad excepcional para inspirar confianza en la gente apenas con el primer contacto, mientras que la otra es extraordinaria para iniciar el contacto. Estas dos habilidades se relacionan con la gente, pero obviamente no son iguales. Sin embargo, esta diferencia tiene implicaciones prácticas. Independientemente de la formación o de la experiencia, usted no necesariamente le asignaría la misma función a quien sobresale en inspirar confianza, que a quien es capaz de forjar redes de apoyo. Tampoco aspiraría a que ambas personas se relacionaran de la misma manera con los clientes y los compañeros de trabajo, ni esperaría que ambas obtuvieran la misma clase de satisfacción en el trabajo.

Por desgracia, esto es cierto en la mayor parte del lenguaje de las fortalezas humanas. ¿Qué significa exactamente la “automotivación”: significa que a la persona la motiva una necesidad interior

de logro que permanece activa independientemente de cómo se la maneje, o significa que necesita que se le fijen metas y que luego la persona se motive para superarlas? ¿Qué significa ser “pensador estratégico”: significa que la persona es conceptual y amante de las teorías, o implica que es analítica y amante de la evidencia? ¿Qué pasa con las “destrezas de venta”: el que una persona las tenga significa que cierra los negocios lanzándose a la yugular, cortejando, mediante persuasión y lógica, o expresando una fe ciega en el producto? Estas son diferencias importantes cuando se quiere hallar una buena concordancia entre el vendedor y sus clientes potenciales.

Es probable que usted sepa exactamente lo que quiere decir con “destreza de ventas”, “pensamiento estratégico”, “destreza de relaciones humanas” y “automotivación”. Pero las personas que lo rodean, ¿qué? Podrían utilizar las mismas expresiones pero darles algunos significados diferentes. Este es el peor tipo de falla de comunicación. Al terminar la conversación, las dos personas piensan que están hablando de lo mismo cuando en realidad ni siquiera hablan el mismo idioma.

Y por alguna extraña razón, cuando tenemos una palabra exacta y de aceptación común para un patrón fuerte de comportamiento, esa palabra que utilizamos suele tener una connotación negativa. ¿Recuerda a Pam D., la directora de salud y servicios humanos que no puede esperar para actuar? Es impaciente e impulsiva. ¿Cómo llamamos a las personas que son brillantes para imponer orden y estructura en el mundo? Obsesivas. ¿Y a quienes reclaman la excelencia? Egocéntricas ¿A las personas que prevén y siempre se preguntan qué pasaría si...”? Preocupadas. Como quiera que se mire, no tenemos un lenguaje lo suficientemente rico para describir la abundancia de talento humano que vemos a nuestro alrededor.

Con el tiempo, cada uno de nosotros aprende a saber quién es realmente. Este mayor conocimiento de uno mismo es crucial para desarrollar las fortalezas, pues nos permite identificar más claramente nuestros talentos naturales y cultivarlos para transformarlos en fortalezas. desgraciadamente, este proceso no siempre es fácil. Algunos de nosotros identificamos nuestros talentos con suficiente precisión, pero entonces deseamos haber sido dotados con otros.

Las destrezas aportan estructura al conocimiento vivencial. ¿Qué significa esto? Significa que, cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse, generarán desempeño (no necesariamente un desempeño extraordinario, pero un desempeño aceptable en todo caso).

Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores en cada campo. Si desea desarrollar sus fortalezas, ya sea en ventas, *marketing*, análisis financiero, como piloto de avión o en la medicina, tendrá que aprender y practicar todas las destrezas pertinentes que existen.

Así es la verdadera empatía: inmediata, instantánea, intuitiva. Pensándolo bien, así es la verdadera firmeza. Así es el verdadero pensamiento estratégico. Así es la verdadera creatividad. Por muy inteligente que sea el observador, por muy buenas que sean sus intenciones, no podrá descomponer estas actividades en pasos pre-determinados. En efecto, como quizá le haya sucedido a usted, los esfuerzos por hacerlo terminan confundiendo al observador.

En esencia, lo que hay que decir sobre las destrezas es lo siguiente: una destreza tiene por objeto permitir la transferencia fácil de los secretos de los mejores. Si usted aprende una destreza, ésta le ayudará a ser mucho mejor, pero no reemplazará la ausencia de talento. Por el contrario, a medida que usted construye sus fortalezas, las destrezas demostrarán ser realmente valiosas cuando se combinen con el talento genuino.

El talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente. Por consiguiente, si usted es inquisitivo por instinto, este es un talento; si es competitivo, ese es un talento; si es encantador, ese es un talento; si es persistente, ese es un talento; si es responsable, ese es un talento. Cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento es un talento si es un patrón que se puede aplicar productivamente.

Según esta definición, hasta los rasgos aparentemente negativos pueden llamarse talentos si se pueden aplicar productivamente. ¿Obstinación? Ser obstinado es un talento si uno logra encontrar una función en donde quedarse al pie del cañón, pese a una resistencia abrumadora, es un requisito para el éxito –la función de ventas, por ejemplo, o la de un abogado litigante–. ¿Nerviosismo? Ser nervioso es un talento si le lleva a preguntarse qué pasaría si... y a prever las posibles trampas y diseñar planes de contingencia. Esta clase de planificación de posibles escenarios puede ser muy productiva en diversas funciones.

Nuestros talentos nos llegan con tanta facilidad que desarrollamos una falsa sensación de seguridad: ¿Acaso no ve el resto de la gente el mundo tal y como yo lo veo?, ¿acaso no siente todo el

mundo la misma impaciencia por iniciar este proyecto?, ¿acaso no desea todo el mundo evitar el conflicto y llegar a un común acuerdo?, ¿acaso no ve todo el mundo los obstáculos que encontraríamos por este camino? Nuestros talentos se sienten tan naturales que nos parecen de sentido común. De cierta manera, es muy consolador creer que el “sentido” que le encontramos al mundo es “común” a todo el mundo. Pero la verdad es que nuestro sentido no es común en absoluto. El sentido que le encontramos al mundo es individual.

Todos nosotros compartimos muchos de nuestros pensamientos y sentimientos con nuestros demás congéneres. Independientemente de la cultura en la cual hayamos crecido, todos conocemos emociones como el miedo, el dolor, la vergüenza y el orgullo. Las fronteras de la experiencia humana son finitas (si usted no ha experimentado emociones como el dolor, el temor o la vergüenza es porque es sociópata o extraterrestre), pero dentro de estos límites hay diversidad y una gama significativa. Independientemente de la raza, el sexo o la edad, algunas personas aman la presión y otras la odian, algunas buscan la fama y otras viven felices siendo parte del común, algunas gozan con la confrontación y otras anhelan la armonía.

La prueba de fuego de una fortaleza es que pueda manifestarse consistentemente y casi a la perfección. Todos los días usted debe tomar decisiones en su trabajo. No estamos hablando aquí de las grandes decisiones como trasladar una fábrica de los Estados Unidos a Europa o reubicar a una persona de ventas en *marketing*, nos referimos a las miles de decisiones que usted enfrenta durante la jornada. Sentado ante un escritorio, usted mira todos los archivos que tiene al frente: ¿cuál debe abrir, el que exige muy poco trabajo o el que podría tomarle toda la mañana? Abre éste último. Así es usted, prefiere ocuparse primero del trabajo difícil. Entonces suena

el teléfono: ¿hace caso omiso y prefiere continuar concentrado en el trabajo que tiene en mano o toma el auricular? Si responde la llamada y reconoce la voz de la persona, ¿en qué tono de voz le responde? Si esa persona lo cuestiona, ¿se pone inmediatamente a la defensiva o le permite descargar todo lo que tiene entre pecho y espalda? Estas alternativas minúsculas se suceden una a otra durante todo el día, de manera interminable.

Por último, el peligro del entrenamiento repetitivo sin el talento subyacente es que la persona se desgasta antes de ver una mejoría. Para mejorar en cualquier actividad se necesita perseverancia. Hace falta combustible para soportar la tentación de aflojar. Necesitamos una forma de extraer energía del proceso de mejoramiento a fin de continuar mejorando. Infortunadamente, cuando tratamos de remendar repetidamente una conexión dañada, sucede todo lo contrario. Se nos agota la energía. Por muy bien concebido que sea el entrenamiento, nuestros movimientos continúan siendo torpes y desarticulados. Pese a practicar y practicar, no nos sentimos a gusto ni satisfechos. Y puesto que no hay refuerzo psíquico, es difícil encontrar el aliciente para intentarlo de nuevo. Reparar una conexión deteriorada puede convertirse en una tarea desagradecida y alienante.

## **Los treinta y cuatro temas de talento del perfil de fortalezas**

\*Analítico \*Armonía \*Autoconfianza  
 \*Carisma \*Competitivo \*Comunicación  
 \*Conexión \*Contexto \*Creencia  
 \*Desarrollador \*Disciplina \*Empatía  
 \*Emprendedor \*Enfoque \*Equidad  
 \*Estratégico \*Estudioso \*Excelencia



\*Flexibilidad \*Futurista \*Idear \*Inclusión  
\*Individualizar \*Iniciador \*Inquisitivo  
\*Intelectual \*Mando \*Organizador  
\*Positivo \*Prudente \*Relación  
\*Responsabilidad \*Restaurador \*Significación

## **Analítico**

Su talento analítico lo lleva a desafiar constantemente a los demás. “Demuéstralo, dime por qué lo que argumentas es cierto”. Frente a este tipo de cuestionamiento, a algunos les pasará que sus brillantes teorías se caerán y desmoronarán. Para usted, este es precisamente el reto, no desea necesariamente destruir las ideas de otras personas, sino que exige que sus teorías sean sólidas. Se ve a sí mismo como una persona objetiva e imparcial. Le gustan los datos porque representan información objetiva, no tienen un plan oculto, son sólo eso, datos. Armado con esos datos, usted busca modelos y conexiones. Desea comprender cómo ciertos patrones o modelos interactúan. ¿Cómo se combinan? ¿Cuál es el resultado? ¿Encaja ese resultado con la teoría o con la situación a la cual se enfrenta? Estas son algunas de sus preguntas. Usted desglosa todos los componentes hasta develar la causa o causas que son la raíz del problema. Algunos le consideran lógico y riguroso. Con el tiempo, algunas personas se acercarán a usted por su agilidad mental para exponerle “ideas en gestación” o “fantasías” de otras personas. Ojalá no transmita el resultado de su análisis con rudeza; de lo contrario, es posible que estas personas eviten compartir sus propias “fantasías” con usted.

## **Armonía**

Su objetivo es lograr un común acuerdo. Según su parecer, poco puede obtenerse del conflicto y del enfrentamiento, y por eso los minimiza. Cuando sabe que la gente que lo rodea tiene opiniones

diferentes, usted trata de encontrar un terreno común. Intenta disuadirlos para evitar la confrontación y buscar la armonía. De hecho, la armonía es uno de sus valores fundamentales. No puede entender cómo la gente desperdicia su tiempo tratando de imponer sus opiniones a los demás. ¿No seríamos más productivos si mantuviéramos al margen nuestras opiniones y buscáramos consenso y apoyo? Para usted esto es lo mejor, y vive de acuerdo con esa convicción. Usted guarda silencio cuando otros pretenden dictar sus objetivos, argumentos y convicciones. Cuando otros deciden tomar otra dirección, usted, para que haya armonía, está dispuesto a modificar sus propios objetivos para unírseles, siempre y cuando sus valores intrínsecos no choquen. Cuando otros comienzan a discutir, defendiendo sus teorías o conceptos preferidos, usted se aparta de la discusión y prefiere hablar sobre cosas prácticas, realistas, en las que todos podrían coincidir. Para usted, todos estamos en el mismo barco y necesitamos de él para llegar a donde queremos ir. Es un buen barco y no es necesario zarandearlo sólo con el fin de probar que puede hacerlo.

### **Autoconfianza**

La autoconfianza comprende la seguridad en sí mismo, no sólo con respecto de sus capacidades, sino también de sus juicios. En lo más profundo de su ser, usted tiene fe en sus aptitudes, sabe que es capaz de asumir sus riesgos, de enfrentar nuevos desafíos, de ser asertivo y, sobre todo, capaz de producir resultados. Si usted tiene el don de la autoconfianza, sabe que su perspectiva del mundo es única e incomparable. Como nadie observa con la misma exactitud las cosas que usted ve, sabe que nadie podrá jamás tomar las decisiones por usted, ni podrá decirle lo que debe pensar. Podrán guiarlo, podrán darle sugerencias, pero usted es el único que vive su vida. Sólo usted tiene la autoridad para llegar a sus propias conclusiones, tomar sus decisiones y actuar. Esa autoridad, esa responsabilidad

final acerca de la manera como lleva su vida no le intimida; al contrario, le parece natural. No importa cuál sea la situación, usted parece saber lo que es correcto; quizá no lo sea para todos, pero usted sabe de forma natural hacer lo que es correcto. Este talento le otorga un aura de certeza. A diferencia de muchos, usted no se deja llevar fácilmente por los argumentos de otros, por más persuasivos que sean. Dependiendo de sus otros talentos, esta seguridad en sí mismo puede ser silenciosa o manifiesta, pero es sólida, fuerte. Es como el timón de un barco, que lo mantiene en su curso a pesar de las diferentes presiones.

### **Carisma**

A usted sencillamente le encanta el desafío de conocer gente nueva y lograr caerles bien. Rara vez los desconocidos lo intimidan; por el contrario, lo estimulan y atraen. Desea aprender sus nombres, hacerles preguntas y encontrar áreas de interés común para poder entablar una conversación y establecer una relación; mientras que algunas personas evitan iniciar conversaciones porque temen quedarse sin algo de qué hablar, a usted esto no lo detiene. No sólo es muy raro que se quede sin temas de qué hablar, sino que disfruta del riesgo de iniciar conversaciones con personas desconocidas. Le da mucha satisfacción romper el hielo y establecer nuevos vínculos. Una vez que los ha establecido, se siente satisfecho y concluye la conversación, para así poder iniciar una nueva. Siempre hay gente nueva por conocer, lugares para establecer nuevos contactos y nuevos grupos con quienes socializar. En su mundo no hay desconocidos, sólo amigos, muchos amigos por conocer.

### **Competitivo**

El fundamento del talento competitivo es la comparación. Al observar el mundo, de manera natural usted está pendiente del desempe-

ño de los demás. Mide sus resultados a través del puntaje final, y si no supera a sus pares el logro le resultará vacío, ya que no importa cuánto esfuerzo haya invertido ni el valor de sus intenciones, lo importante es ganar. Al igual que todos los competidores, necesita de otra gente para compararse, porque si puede hacerlo, puede competir, y si puede competir, puede ganar, y si gana... no hay otra sensación que se compare con ello. Le gustan las mediciones porque a través de ellas puede realizar comparaciones: los competidores le estimulan. Disfruta de las competencias porque siempre hay ganador; en particular siempre prefiere aquellas que le dan mayor oportunidad de triunfar, y con el tiempo evitará las que le den pocas oportunidades para la victoria. Si bien puede mostrar compañerismo o hasta incluso ser estoico en la derrota, en realidad usted no compite por competir, compite para ganar.

## **Comunicación**

A usted le gusta explicar, describir, ser anfitrión, escribir y hablar en público. Así es como se manifiesta su talento: comunicación. Para usted las ideas son insípidas y los eventos son estáticos; por lo tanto, usted tiene la necesidad de darles vida, inyectarlos de energía, hacerlos excitantes y relatarlos gráficamente. Por esto convierte los “sucesos” en historias y disfruta narrándolas. Toma esa “idea” insípida y le da vida con imágenes, ejemplos y metáforas. Usted cree que la mayoría de la gente tiene una capacidad de atención muy corta, es decir, se le bombardea con información, pero sólo recuerda una pequeña parte de la misma. Por su talento comunicativo, desea que su información, ya sea una idea, un suceso, las características y beneficios de un producto, un descubrimiento o una lección, perduren. Desea ser el centro de atención y, una vez que lo haya logrado, mantener y retener esta posición. Esto lo motiva a buscar la frase perfecta, a utilizar palabras dramáticas y a buscar la combinación

de palabras que tenga mayor impacto. Por esto, a la gente le gusta escucharle su relato con frases pictóricas, pues cautiva su atención, enriquece su mundo y la inspira a la acción.

### **Conexión**

Cuando usted tiene el talento conexión, usted cree que todas las cosas ocurren por una razón, y está seguro de eso, porque en su alma usted sabe que todos estamos conectados. Sí, somos individuos responsables de nuestros propios juicios y en posesión de nuestro libre albedrío; no obstante, somos parte de algo más grande. Algunos pueden definirlo como el “inconsciente colectivo”; tal vez otros le llamen espíritu o fuerza de la vida. Cualquiera que sea la definición que elija, a usted le da confianza saber que no estamos aislados unos de otros, ni de la Tierra ni de la vida que hay en ella. Este sentimiento de conexión implica ciertas responsabilidades. Si todos somos parte de un “todo”, entonces cada una de nuestras acciones repercute en el otro: por lo tanto, no debemos causar daño porque nos haríamos daño a nosotros mismos; no debemos explotar a nadie, porque nos explotaríamos a nosotros mismos; no debemos causar sufrimiento a nadie, porque sufriríamos. Esta responsabilidad, que usted asume conscientemente, da origen a su sistema de valores. Usted sabe que hay algo más, que existe un propósito que va más allá de nuestras vidas cotidianas y, al poder percibir esto, puede alentar a los demás. Sus objetos de fe dependerán de su formación y cultura; no obstante, su fe es fuerte y les sostiene a usted y a sus amigos más cercanos frente a los misterios de la vida.

### **Contexto**

Usted mira al pasado para comprender el presente y para predecir el futuro. Desea saber el origen de todo. Para ello, lee libros de historia, biografías y formula preguntas entre sus amistades para conocer

su pasado. Usted recurre al pasado porque es ahí donde están las respuestas. Desde su perspectiva, el presente le resulta inestable y confuso por tantas opiniones disonantes. El presente recobra su estabilidad únicamente remontándose a una época anterior, en la cual se trazaron los primeros planos. Aquella era una época más simple, una época de fundación. A medida que mira hacia atrás, puede ir conociendo cómo surgieron esos esquemas originales, cuáles fueron las intenciones iniciales y cómo, a partir de ese momento, esos esquemas o intenciones se adornaron tanto que hoy son casi irreconocibles, pero gracias a su talento contexto los trae nuevamente a la luz. Ese conocimiento le da confianza porque le permite entender y, de esa manera, darle sentido a la estructura subyacente. Esto le convierte en un buen compañero porque comprende cómo sus colegas llegaron a ser lo que son. Contrario a lo que se esperaba, usted se vuelve más sabio respecto al futuro y confirma que “siempre cosechamos lo que sembramos”. Cuando se encuentra con gente y con situaciones nuevas, le toma algo de tiempo adaptarse, pero permítase ese tiempo. Esfuércese por formular todas aquellas preguntas sobre el pasado que tanto le interesan. Permita que surja el origen de todo, que los planos queden al descubierto. Sin lo anterior, no descubrirá lo mejor de sí mismo.

## **Creencia**

Si el talento creencia es una de sus fortalezas, usted tiene ciertos valores intrínsecos que son inalterables y que varían dependiendo de la persona. Por lo general, este talento le hace desear lo mejor para su familia, ser altruista y quizá le oriente hacia lo espiritual. Valora la responsabilidad y la ética, tanto en sí mismo como en los demás. Esos valores centrales repercuten en su conducta de diversas maneras, le dan un mayor significado y sentido a su vida. A su juicio, el éxito va más allá del dinero y el prestigio. Esos valores le sirven de

guía para establecer sus prioridades, aun a pesar de las tentaciones y distracciones de la vida; esta consistencia es la base para todas sus relaciones. Conociendo esto, sus amigos saben que pueden contar con usted, conocen su posición y lo consideran confiable. Este talento también requiere que encuentre un trabajo acorde con sus valores. Su trabajo debe tener contenido, debe “ser importante”, es decir “tener significado”. Guiado por su talento creencia, cualquier tarea o trabajo sólo tendrá importancia si le brinda oportunidad de manifestar sus valores.

### **Desarrollador**

Usted ve el potencial en los demás; de hecho, con frecuencia esto es todo lo que percibe. A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección. Por el contrario, cada individuo está en un constante proceso de desarrollo. Cada persona tiene un alto potencial y, por esta razón, usted busca a los demás. Cuando interactúa con otros, su primordial objetivo es ayudarles a saborear el éxito. Para esto, busca la forma de retarlos, y lo hace a través de proyectos interesantes que les ayuden a crecer y así mejorar día a día sus habilidades. Usted siempre está alerta para detectar pequeñas muestras de crecimiento, ya sea un nuevo comportamiento, aprendido o modificado, la leve mejoría de una destreza, un destello de excelencia, o “pasos firmes”... y esto le da fortaleza, energía y satisfacción. A través del tiempo muchos lo buscarán para que les ayude y les aliente, porque sabrán que usted les ayudará de manera genuina y con gran satisfacción.

### **Disciplina**

Si su talento es disciplina, necesita que su mundo sea predecible, ordenado y planeado. Por esta razón, instintivamente, estructura su mundo, establece rutinas e identifica plazos y fechas en los cuales

las cosas tienen que estar listas. Divide los proyectos a largo plazo en una serie de planes a corto plazo, con objetivos específicos para trabajar en los mismos de manera diligente. Este talento describe su necesidad de ser preciso y meticuloso en todas sus acciones, y no necesariamente se refiere a la limpieza u orden en el que usted tenga las cosas. Ante el desorden inherente de la vida, desea sentir que tiene todo bajo control. Cuando los demás carecen del talento disciplina, es posible que a veces les moleste su necesidad de orden, pero no tiene por qué haber conflicto. Usted debe entender, e incluso apreciar, su necesidad de estructura. Su disgusto por las sorpresas, su impaciencia con los errores, sus rutinas, su dedicación a los detalles, nada de eso. Por el contrario, este comportamiento debe entenderse como su método instintivo de sostener su productividad y seguir avanzando frente a las diversas distracciones que la vida presenta.

## **Empatía**

Usted siente las emociones de quienes lo rodean como si se tratara de sus propios sentimientos. De forma natural ve al mundo a través de los ojos de los demás, comparte sus vivencias y perspectivas, aunque a veces pueda no estar de acuerdo con ellas. Empatía no se refiere necesariamente a la lástima o compasión que puede sentir por las situaciones difíciles que cada persona vive, sino que con su talento empatía usted es capaz de entenderlas. Esa capacidad instintiva de comprensión es poderosa. Usted escucha las preguntas que aún no se han expresado, anticipa las necesidades de otros. Cuando a los demás se les dificulta encontrar las palabras adecuadas, usted tiene la palabra idónea y la expresa en el tono correcto. Usted ayuda a las personas a reconocer y expresar mejor sus sentimientos dándole voz a su vida emocional. Por esta razón la gente lo busca.



## **Emprendedor**

Su talento emprendedor ayuda a explicar el impulso que lo caracteriza. La persona emprendedora siente la necesidad constante de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo misma y, de hecho, siente como si todos los días comenzara de cero. Así mismo, para usted el concepto de “todos los días” comprende los días laborales y feriados y las vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso, ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho. Usted tiene sed insaciable que lo empuja hacia el logro, la sed disminuye momentáneamente, pero pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, ¡y los siguientes! Su implacable necesidad de emprender puede ser ilógica, puede incluso no estar enfocada, pero en verdad es insaciable y siempre será así para usted. Como emprendedor, debe aprender a vivir con ese hábito de descontento. Este talento tiene sus ventajas: le suple la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse, es el vigor con el que siempre puede contar para iniciar tareas nuevas, retos nuevos; es la fuente de energía que hace que usted fije el ritmo y defina los niveles de productividad de su equipo de trabajo. Es el talento que le mantiene en movimiento.

## **Enfoque**

“¿Hacia dónde me dirijo?” se pregunta a sí mismo. Se plantea esta pregunta todos los días. Guiado por este talento, usted necesita un destino claro, ya que si no lo tiene, rápidamente su vida y su trabajo pueden resultarle frustrantes. Así, anualmente, mensualmente e incluso cada semana, usted hace lo que le gusta: fijarse objetivos. Éstos, ya sean a corto o largo plazo, comparten características similares: son específicos, se pueden medir y tienen una fecha límite. Le sirven de brújula, le ayudan a definir sus prioridades y a hacer las correcciones necesarias para restablecer su curso. Este talento es

poderoso porque instintivamente le obliga a seleccionar y evaluar si determinada acción ayudará o no a lograr su objetivo; las acciones que no lo hagan, las ignora. Finalmente, el talento enfoque obliga a ser eficiente y, como consecuencia, usted se impacienta ante las demoras, los obstáculos e incluso las desviaciones, aunque éstas le intriguen. Esto le convierte en un miembro muy valioso del equipo. Cuando otros comienzan a apartarse del tema central e incursionan en caminos “interesantes”, usted los vuelve a ubicar en el tema inicial y los concentra en lo relevante para ese momento en particular. Su enfoque les recuerda que si algo no les está ayudando como grupo a dirigirse hacia su destino, entonces no es importante, y si no es importante, entonces no vale la pena perder el tiempo en eso; usted hace que los demás no se desvíen del camino.

## **Equidad**

El equilibrio es importante para usted. Está plenamente consciente de la necesidad de tratar a todos por igual, cualquiera que sea su situación en la vida. Por eso no desea ver la balanza demasiado inclinada a favor de una persona, ya que, en su opinión, eso lleva al egoísmo y al individualismo. En un mundo donde prevalece el favoritismo, algunas personas obtienen una ventaja desleal, ya sea por sus vinculaciones o por su origen, o porque han sabido sacar ventaja del sistema para escalar en su carrera. En contraste con este mundo de favores “especiales”, usted considera que la gente se desempeña mejor en un ambiente coherente, en el cual las normas son claras y se aplican a todos por predecible, equitativo y justo. Allí cada persona tiene igualdad de oportunidades para demostrar lo que vale.

## **Estratégico**

El talento estratégico le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Como los demás talentos, no

se trata de una capacidad que pueda ser enseñada. Es un proceso de pensamiento singular, que le permite contar con una perspectiva especial del mundo. Esta perspectiva le permite captar diferentes modelos o patrones donde otros no pueden ver más que una opción o la complejidad. Atento a estos patrones, usted contempla las diferentes alternativas, preguntándose siempre qué pasaría si la opción elegida no es la correcta, o bien qué pasaría si hubiera sucedido otra cosa; estas preguntas recurrentes le ayudan a anticipar y a evaluar los posibles obstáculos. Guiado desde esa posición, usted puede seleccionar el camino más indicado. Así mismo va descartando aquellos caminos que no conducen a ningún lado, los que causan resistencia y los que son confusos. Así, usted elimina, define su estrategia y actúa. Las características de su talento se resumen después de anticipar dificultades y de escoger alternativas.

### **Estudioso**

A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros talentos y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas, los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido, el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ese es el proceso que le atrae. Su entusiasmo le lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes, aun en su vida de adulto.

### **Excelencia**

La excelencia es la norma que rige su vida. En su opinión, no vale la pena cambiar algo que tenga un “desempeño por debajo del pro-

medio” a un “desempeño promedio”, ya que esto requiere grandes esfuerzos y ofrece pocos resultados. Por el contrario, convertir algo bueno en algo excelente requiere casi el mismo esfuerzo y resulta mucho más emocionante. A usted le fascinan tanto las fortalezas que ve en sí mismo como las que ve en otros.

## **Flexibilidad**

Usted vive el momento, no ve el futuro como un destino fijo, sino como un lugar que puede ir forjando a partir de las opciones que toma en cada instante. Así, usted va descubriendo su futuro con cada una de las opciones que se le presentan día a día. Esto no significa que no tenga planes; probablemente los tenga, pero el talento flexibilidad le permite responder con buena cara a las demandas del momento, aun cuando le aparten de sus planes. A diferencia de algunas personas, a usted no le molestan las tareas que le piden repentinamente o las desviaciones imprevistas. De hecho espera que se den, son inevitables y, en cierto sentido, hasta las desea. En el fondo, usted es una persona que se adapta con facilidad y que puede seguir siendo productivo, aun cuando las exigencias del trabajo lo lleven en varias direcciones a la vez.

## **Futurista**

Si su talento es futurista, usted es el tipo de persona a la cual le encanta mirar hacia el horizonte. La frase “no sería genial si”... es recurrente en su vida. El futuro le fascina. Tal como si viera una proyección en la pared, usted observa en detalle lo que el futuro podría depararle. Esa imagen detallada le hace avanzar, introduciéndole en el mañana. Si bien el contenido exacto de la imagen dependerá de sus otros talentos e intereses, ya sean un mejor producto, un equipo, una vida o un mundo mejor, éstos siempre serán objeto de inspiración para usted.

## **Idear**

A usted le fascinan las ideas. ¿Qué es una idea? Es la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos. A usted le encanta descubrir, dentro de lo complejo, un concepto de elegante sencillez para explicar por qué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo, y su mente siempre está buscando esos vínculos o relaciones.

## **Inclusión**

La filosofía en torno a la cual usted orienta su vida es la de incluir a todas las personas y hacer que se sientan parte del grupo. En el polo opuesto están quienes tienen la tendencia a formar grupos exclusivos, filosofía con la cual usted no comulga. Desea ampliar el grupo de tal manera que se beneficie el mayor número de personas.

## **Individualizar**

Por su talento individualizar, a usted le fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. Se impacienta con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas; para usted, esto oscurece lo que hay de especial y único en cada individuo. Por lo mismo, usted presta mucha atención a las diferencias que existen entre los humanos. Instintivamente observa en cada uno su estilo, su motivación, su manera particular de pensar y el modo como establece sus relaciones. Con este talento escucha las experiencias únicas de la vida de cada persona, lo cual explica el modo de interacción que usted tiene con la gente.

## **Iniciador**

“¿Cuándo podemos empezar?”. Esta es una pregunta recurrente en su vida. Usted siempre está impaciente por actuar. Tal vez llegue a aceptar que el análisis tiene su utilidad o que el debate y la discusión algunas veces pueden aportar ciertas ideas valiosas, pero,

dentro de su ser, sabe que sólo la acción es real. Solamente la acción puede hacer que las cosas sucedan y sólo ella conduce a los resultados. Una vez que se ha tomado una decisión, usted no puede dejar de actuar.

### **Inquisitivo**

Con su talento inquisitivo a usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colecciona información, tal como palabras, hechos, libros, citas. Tal vez colecciona objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipos de fútbol. Sin importar lo que colecciona, lo hace porque le interesa. Por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes, el mundo es excitante para usted, precisamente por su variedad y complejidad infinitas. Si lee mucho no es necesariamente para refinar sus teorías, sino más bien para agregar información a sus archivos. Si le gusta viajar, es porque cada lugar nuevo le ofrece objetos, situaciones y hechos nuevos, que usted adquiere y después guarda. ¿Por qué vale la pena guardarlos? En ese momento suele ser difícil decir exactamente cuándo o por qué podría necesitarlos, pero usted piensa: ¿y el futuro? Su respuesta es que uno nunca sabe cuándo podrían ser útiles. Teniendo en cuenta todos esos posibles usos, usted realmente se siente mal desechando cosas, de manera que sigue adquiriendo, acumulando y guardando objetos e ideas. Le resulta interesante, le mantiene actualizado, y tal vez un día, algunas de esas cosas e ideas demostrarán su valor.

### **Intelectual**

A usted le gusta pensar, disfruta de la actividad y el ejercicio mental. Es posible que su necesidad de actividad mental esté enfocada hacia algo específico; por ejemplo, puede tratar de resolver un

problema, desarrollar una idea o comprender los sentimientos de otras personas; cualquiera que sea el enfoque de su pensamiento, éste dependerá de sus otros talentos e intereses. Aunque también es muy posible que esa actividad mental carezca de un enfoque específico. El talento intelectual no define el objeto de su pensamiento, simplemente describe que a usted le gusta pensar. Usted es una persona introspectiva y, por lo tanto, disfruta de estar sola para poder dedicarle tiempo a la meditación y a la reflexión. En cierto sentido, usted mismo es su mejor compañía, ya que constantemente se hace preguntas e intenta encontrar sus propias respuestas, evaluándola. Esa introspección, o bien podría causarle una sensación de descontento, cuando compara lo que realmente está haciendo con todos los pensamientos e ideas que concibe, o bien podría dirigirse a asuntos más pragmáticos, como los acontecimientos del día o alguna llamada o cita pendiente; a donde sea que esta actividad mental le dirija, ésta siempre será una constante en su vida.

## **Mando**

Si su talento es mando, usted se hace cargo de las cosas. A diferencia de los demás, a usted no le mortifica imponer sus opiniones sobre los otros; por el contrario, una vez que tiene una opinión, le es indispensable comunicarla. Al fijar una meta, no descansa hasta tener a la gente comprometida con ella. No teme el enfrentamiento; por el contrario, usted sabe que el enfrentamiento es el primer paso para llegar a un acuerdo. Mientras otros evitan hablar de las situaciones desagradables, usted siente la necesidad imperiosa de presentar los “hechos” y la “verdad”, sin importar cuán desagradables sean éstos. Necesita que las cosas estén claras entre las personas, por lo cual les exige que sean honestas y directas. Con su talento mando, usted impulsa a otros a tomar riesgos, y podría incluso intimidarlos.

## **Organizador**

Usted es como un malabarista. Cuando se enfrenta a una situación compleja en la que hay en juego numerosos factores, le encanta mantener todos esos factores en el aire, alineándolos y realineándolos hasta que esté seguro de que los organizó en el orden más productivo posible. Para usted no hay nada especial en lo que está haciendo. Simplemente trata de calcular cuál es la mejor manera de lograr que se hagan las cosas. Cuando otros no tienen este talento, se quedarán asombrados de su gran capacidad de hacer malabares. Le preguntarán: “¿Cómo puedes pensar en tantas cosas a la vez?” o “¿Cómo puedes ser tan flexible y dejar de lado planes bien formulados y reemplazarlos por otros que apenas se te acaban de ocurrir?”. Sin embargo, usted no se imagina actuando de otra manera, usted es un excelente ejemplo de flexibilidad efectiva, ya sea cambiando horarios de viaje a último momento porque de improviso obtuvo mejores precios o surgió una mejor conexión, ya sea reflexionando sobre la mejor manera de combinar la gente y los recursos para llevar a cabo un nuevo proyecto. Desde lo cotidiano hasta lo complejo, usted siempre busca la configuración perfecta. Por supuesto, es en las situaciones dinámicas donde mejor se desempeña. Cuando se da algo inesperado, hay quienes se quejan de que planes concebidos con tanto esmero, se deben cambiar; otros se refugian en las normas o procedimientos existentes, pero, a diferencia de ambos, usted no hace ni lo uno ni lo otro. Usted se sumerge directamente en la confusión y busca nuevos caminos que presenten el menor número de obstáculos, imagina nuevas opciones, descubre nuevas relaciones, constantemente hace malabares, porque usted está convencido de que siempre puede haber un camino mejor.

## **Prudente**

Usted es cuidadoso. Está siempre alerta. Es una persona bastante reservada. Sabe que la Tierra es un lugar impredecible, que es po-



sible que todo parezca estar en orden, pero debajo de esa superficie usted percibe los numerosos riesgos que existen. En lugar de ignorar esos riesgos, usted los saca a la luz uno a uno, para poder identificarlos, evaluarlos y, así, minimizarlos. Usted es una persona seria que enfrenta la vida con cierta reserva. Por ejemplo, le gusta planificar con tiempo para anticipar lo que pueda salir mal, selecciona a sus amigos cuidadosamente, y se reserva la opinión cuando la conversación se desvía hacia asuntos personales. Cuida de no dar muchos elogios o reconocimientos, para no ser mal interpretado. Si usted no le cae bien a la gente porque no es tan efusivo como otros, no le es relevante, pues en su opinión la vida no es concurso de popularidad. La vida es algo parecido a un campo minado: otros pueden correr a través de él descuidadamente, si así lo desean, pero usted tiene un enfoque diferente: identifica los peligros, sopesa las consecuencias relativas y cada paso lo toma con prudencia. Usted camina con cautela.

## **Relación**

Su talento relación describe su actitud hacia las relaciones, es decir, le atrae hacia la gente que ya conoce. No necesariamente rehúye situaciones para conocer gente nueva, posiblemente la combinación de este talento con otros le ayude a expandir su círculo de amistades. Primordialmente, usted obtiene placer y se fortalece al estar con los amigos más cercanos. La intimidad no le incomoda; de hecho, una vez establecido el contacto inicial, deliberadamente trata de profundizar esa relación. Para usted la amistad debe ser recíproca, quiere que sus amigos le conozcan bien y usted conocerlos igual, y compartir sentimientos, objetivos, temores y sueños. Usted sabe que ese tipo de cercanía implica un cierto grado de riesgo –pueden aprovecharse de usted– pero está dispuesto a correrlo, ya que para usted confiar en la otra persona es indispensable para lograr una

amistad genuina. Cuando más comparten entre sí, más se arriesgan juntos. Cuando más se arriesguen juntos, podrán demostrar que su afecto es genuino. Estos son sus pasos hacia una verdadera amistad y usted los acepta sin reservas.

## **Responsabilidad**

Su talento responsabilidad le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete. Una vez que usted asumió este compromiso, sin importar que sea grande o pequeño se siente moralmente obligado y no cesa hasta cumplir la tarea. Su reputación depende de ello. Si por alguna razón no puede cumplir, automáticamente comienza a buscar formas de compensar a la otra persona, ya que las disculpas, excusas y/o explicaciones son inaceptables e insuficientes. No estará tranquilo consigo mismo hasta que no haya hecho la debida restitución. Esta conciencia, esta actitud obsesiva por hacer las cosas bien, su ética impecable, se combinan para crear una reputación que sea totalmente confiable. Cuando se asignen nuevas responsabilidades le mirarán a usted primero, porque saben que las cumplirá.

## **Restaurador**

A usted le encanta resolver problemas. Mientras que algunas personas se desalientan cuando enfrentan un contratiempo, a usted esa situación le estimula. Le entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que está mal y encontrar la solución. Estos problemas pueden ser prácticos, conceptuales o personales, problemas concretos que ya haya enfrentado varias veces y en los que usted tiene confianza que puede resolver, o tal vez se apasione cuando se enfrenta a problemas complejos y desconocidos. Sea cual sea el problema, su preferencia estará determinada por sus otros talentos y experiencias. Aun así, lo cierto es que disfruta haciendo que las cosas vuelvan a cobrar vida. Para usted es un sentimiento maravilloso

identificar los factores adversos, erradicarlos, y así restaurar las cosas y volver a llevarlas al triunfo. Intuitivamente usted sabe que, sin su intervención, éstas, llámense máquinas, compañías o personas, probablemente hubieran dejado de funcionar. Usted las compuso, les dio nueva vida y/o las rehabilitó; en otras palabras, las salvó.

### **Significación**

Usted desea que los demás lo vean como una persona significativa. En el verdadero sentido de la palabra, usted desea ser reconocido, ser escuchado, sobresalir y, particularmente, ser conocido por sus cualidades singulares. Necesita ser admirado como una persona creíble, profesional y exitosa, e igualmente desea asociarse con otras personas que también lo sean. Si estas personas no son creíbles, profesionales y exitosas, las impulsará a intentarlo hasta conseguirlo; de lo contrario, usted seguirá su camino. Al ser un espíritu independiente, usted desea que su trabajo sea un estilo de vida más que un empleo, y en el mismo desea que le den rienda suelta, que le dejen el camino libre para hacer las cosas a su manera. Para usted, sus anhelos cuentan mucho, trata de alcanzarlos y, por eso, su vida está llena de cosas que “desea”, “ansía” o “ama”. Cualquiera que sea el objetivo, el cual es distinto para cada persona, su talento significación lo seguirá impulsando hacia adelante, apartándolo de la mediocridad, dirigiéndolo hacia lo excepcional. Es el talento que hace que usted esté constantemente en la búsqueda de nuevas metas.

### **¿Existen obstáculos que le impidan desarrollar sus fortalezas?**

Sí. Aparte de las políticas de su organización, hay un obstáculo que impide su avance: su propia renuencia. Es probable que esto suene extraño. ¿Por qué se sentiría alguien renuente a desarrollar sus fortalezas? La verdad es que sucede en muchos casos. Muchas personas prefieren no interesarse por las complejidades de sus fortalezas

y optan por dedicar su tiempo y esfuerzo a estudiar sus debilidades. Lo sabemos porque hemos hecho la siguiente pregunta: “¿Qué cree usted que le sería más útil para desarrollarse: conocer sus fortalezas o conocer sus debilidades?”.

La respuesta ha sido siempre la misma, independientemente de que provenga de estadounidenses, británicos, franceses, canadienses, japoneses, chinos, jóvenes, ancianos, ricos, pobres o personas muy cultas y menos cultas: las debilidades y no las fortalezas son las que merecen mayor atención. Debemos reconocer que descubrimos un alto rango de variabilidad en esta respuesta. La cultura que más importancia da a las fortalezas es la de los Estados Unidos, donde 41% de las personas afirma que lo que más les sirve para mejorar es conocer sus fortalezas. Las culturas que menos importancia atribuyen a las fortalezas son la japonesa y la china. Sólo un 24% de las personas considera que la clave del éxito está en sus fortalezas. Sin embargo, a pesar del rango, la conclusión general es válida: la mayoría de los habitantes del mundo no considera que el secreto para mejorar sea conocer a fondo sus fortalezas.

### **Cómo manejar mis debilidades**

En efecto, ¿qué pasa con sus debilidades? Como lo describimos anteriormente, muchos de nosotros vivimos obsesionados por nuestras debilidades. Por muy orgullosos que estemos de nuestras fortalezas y por muy poderosas que ellas parezcan ser a veces, sospechamos que nuestras debilidades son como dragones al acecho en las profundidades de nuestra personalidad. Esperamos que ya usted se haya dado cuenta de que sus debilidades son mucho menos trascendentes –más parecidas a duendecillos traviesos que a dragones–. Sin embargo, los duendecillos pueden producir desastres. Por consiguiente, el mejor consejo no es concentrarse en sus

fortalezas y buscar formas de manejar sus debilidades. Entonces, ¿cuál es la forma más eficaz de manejar una debilidad?

Para empezar, usted debe saber lo que es una debilidad. Nuestra definición de debilidad es cualquier cosa que obstaculice el camino hacia un desempeño excelente. ¿Cuál es la mejor manera de manejar una debilidad auténtica, una vez que defina una deficiencia que le impide alcanzar la excelencia en su desempeño? Lo primero que debe hacer es identificar si se trata de una debilidad en materia de destrezas, de conocimientos o de talento.

# Conclusiones

Mi familia ha estado en el mundo de la empresa familiar durante 90 años, y me he planteado qué hacer para conservar la empresa que tanto esfuerzo nos ha costado. Así, decidí averiguar e investigar qué hacían las empresas familiares para continuar con la empresa y con la familia a largo plazo.

He recurrido a universidades, libros, abogados, asesores, empresarios, instituciones, etc., sin encontrar la respuesta; decidí, en consecuencia, buscar el intercambio de ideas con otras empresas familiares que hubieran hecho, al menos, una sucesión generacional con éxito.

Como resultado, he planteado los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y he pretendido proponer un conjunto de alternativas que permitan superarlos.

En relación a los problemas, el objetivo ha sido describir y comprender. Para analizarlos se ha presentado un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos, que estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de cinco áreas especialmente críticas para asegurar su continuidad: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

En cuanto a la familia, la empresa familiar puede sufrir las consecuencias de las rivalidades y tensiones entre familiares. Además, la ausencia o la ineficacia de una definición explícita de las normas que regulen las interacciones y los límites entre la familia y la empresa, lo que agrava aún más estos problemas.

En cuanto a la propiedad, la empresa familiar está afectada igualmente por las tensiones que se pueden producir entre diferentes grupos accionariales, que son más habituales en las empresas de dos o más generaciones. También lo está por los problemas que se pueden derivar de una dispersión del capital en un número muy elevado de accionistas, o de la ineficacia de los órganos de gobierno de la empresa, en especial, el Consejo de Administración. De acuerdo con las investigaciones realizadas, la limitada presencia de consejeros no familiares y, especialmente, de consejeros externos es una de las razones de la menor eficacia de los Consejos de Administración.

En cuanto a la gestión, también se pueden considerar dos tipos de empresas familiares. El primer grupo, que coincide con las empresas de menor dimensión, se caracteriza por una estructura organizativa, mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de Recursos Humanos poco definida de formación, promoción y retribución y, generalmente, no vinculada a criterios de mercado y eficacia. Por el contrario, las empresas de mayor dimensión presentan una estructura más profesional, con una mayor descentralización, un sistema de control basado en un control presupuestario y una política de Recursos Humanos vinculada a criterios de mercado y eficacia.

En cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves dificultades para afrontar la sucesión, las resistencias de los líderes a retirarse y a planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión; el incremento de la tensión y la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares; la ansiedad que genera en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que

traspasa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores) son algunos de los principales problemas.

Y, en relación a las alternativas, he pretendido proponer opciones que permitan superar los problemas anteriores y asegurar la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, cada empresa familiar y cada familia empresaria son diferentes a las otras. Por ello, cada caso requiere un tratamiento específico, una forma de abordar su problemática de manera diferenciada. No hay fórmulas mágicas extensibles a todas las empresas familiares, aunque sí que se pueden señalar una serie de principios generales para el buen gobierno de una empresa de este tipo.

Dentro de las propuestas de solución a los diferentes problemas que tienen o pueden tener las empresas familiares, se presentan sugerencias, tanto para promover una mayor armonía dentro de la familia como para diseñar una estructura de gobierno que permita prevenir, gestionar o resolver los problemas que surgen por el solapamiento entre la familia y la empresa.

En primer lugar, en cuanto a la familia, se ha señalado que la empresa familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover la armonía, el desarrollo de valores y las pautas de comportamiento que estimulen el compromiso de la familia con la empresa familiar, así como delimitar y/o separar explícitamente los temas que se refieren tanto a la familia como a la empresa. Esta separación se realiza definiendo claramente las reglas del juego (o protocolo o estatuto familiar) que hacen explícitas las interacciones entre uno y otro ámbitos. Además, es



necesario disponer de un consejo de familia en aquellas empresas que tienen una mayor complejidad, especialmente en las que están preparando la sucesión de hermanos a primos.

En segundo lugar, en cuanto a la propiedad, la empresa está afectada por las tensiones que se pueden producir entre accionistas por los problemas que se derivan de una dispersión del capital entre un número muy elevado de accionistas, de una mala gestión del patrimonio o de la ineficacia de los órganos de gobierno corporativo de la empresa, junta de accionistas y Consejo de Administración. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover tanto la armonía entre los diferentes accionistas o grupos accionariales como crear una estructura de gobierno que permita regular las tensiones que se produzcan. Igualmente, es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el mantenimiento del patrimonio familiar en la empresa, así como crear unas condiciones que promuevan la máxima eficacia del Consejo de Administración.

En tercer lugar, en cuanto a la renovación estratégica continua, la empresa familiar tiene graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado tanto a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la renovación de sus productos como, posiblemente, a la reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una mayor concientización estratégica, una progresiva formalización del proceso estratégico y la institucionalización del proceso de renovación continuada del espíritu emprendedor.

En cuarto lugar, las empresas familiares, en especial las de carácter PYME, tienen graves dificultades para hacer frente a la necesaria y permanente renovación de sus personas, de su cultura organizativa y de sus sistemas de dirección. En especial, aún dominan las organizaciones excesivamente personalistas, con una moderada profesionalización del personal, una elevada centralización de las decisiones, un limitado desarrollo de los sistemas e instrumentos directivos (por ejemplo, la política de Recursos Humanos o el sistema de control) y un limitado énfasis en el desarrollo de su equipo humano. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una alta profesionalización del equipo humano y de los sistemas de dirección, una mayor formalización de éstos y una progresiva descentralización. Igualmente, es necesario crear instrumentos organizativos que promuevan tanto una cultura orientada al cambio como una mayor motivación, identificación y compromiso en el personal.

En quinto lugar, en cuanto a la sucesión, la empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es, seguramente, la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o a la resistencia a preparar un plan de sucesión. Pero, igualmente, un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión en una atmósfera de gran tensión familiar. Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una gestión anticipativa que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de sucesión, así como a la renovación estratégica y organizativa por parte del líder y, especialmente, de sus sucesores. Igualmente, es necesario establecer los principios o criterios que de-

ben regular el proceso sucesorio, y que se incluirán en el protocolo familiar. Además, los órganos de gobierno de la empresa familiar tienen un papel muy relevante en el control del cumplimiento del plan de sucesión. Éste, que es el resultado de la definición de los criterios establecidos, debe ser formalizado por escrito.

Sin embargo, el reto más importante no es ni el estratégico ni el sucesorio; lo que hace que una empresa sea exitosa, generación tras generación, es que tenga claridad en los valores que comparten, que los apliquen al trabajo, a los negocios y a la vida cotidiana. Al fin y al cabo, no puede existir una empresa familiar si no hay una familia de verdad detrás, y no puede existir ésta donde hay conflicto, destrucción, donde cada uno va por su lado.

¿Qué es la integridad? ¿Qué es la confianza? A través de la empresa nos construimos a nosotros mismos e intentamos llegar al máximo y continuar con el legado, compartiendo los valores con nuestros empleados, clientes, socios y comunidad. Este es el gran reto, y es donde a menudo las empresas familiares fracasan.

Con las fuertes tradiciones familiares que hay en México, y los ejemplos de empresas que nacieron hace muchas generaciones, puedo decir que tenemos casos que podrían inspirarnos.

Las empresas que trabajan unidas y con dedicación, crean más riqueza, más oportunidades para ayudar y mejorar la familia, y ello da todavía más liderazgo a la empresa.

Quienes logran todo esto se han convertido en familias empresariales.

# Tablas

## ***Organización de la empresa según la fase del ciclo de vida de sus productos***

	<b>Creación</b>	<b>Expansión y formalización</b>	<b>Madurez y profesionalización</b>
Dimensión	Menos de 50	Entre 50 y 200 personas	Más de 200 personas
Problema central	Identificación del mercado. Desarrollo del producto. Desarrollo del proceso para la producción y distribución del producto.	Gestión del crecimiento. Inicio de la formalización, incorporación y/o promoción de técnicos. Desarrollo de la organización.	Descentralización y desarrollo directivo. Planificación estratégica y control de gestión por centros de responsabilidad.
Liderazgo	Carismático	Menos personalista	Profesional
Estructura	Personalista. Estructura informal y espontánea. Estructura centralizada.	Funcional. Inicio de la formalización. Estructura centralizada pero con una amplia delegación.	Divisional. Descentralización, formalización del proceso estratégico, de la estructura por centros de responsabilidad y del sistema de control.
Organización	Inexistencia de sistemas operativos (contabilidad, costes, informática, control de <i>stocks</i> , selección de personal).	Incorporación de primeros profesionales. Desarrollo de sistemas operativos.	Profesionalización. Creciente importancia de la política de recursos humanos, de la incorporación de profesionales y del desarrollo directivo.
Riesgos	Pérdida del espíritu empresarial. Compilación de evaluar las necesidades de recursos.	Dificultad de proceder a la delegación. Insuficiencia de personal técnico preparado y falta de sistemas operativos adecuados.	Conflictos en la realización del cambio de la estructura personalista a una profesional. Riesgo de pérdida de control. Marcha de profesionales y/o dificultad en incorporarlos.

## ***Tipología de empresas familiares según los estilos de dirección***

<b>Tipo</b>	<b>Emprendedora</b>	<b>Personalista</b>	<b>Profesional</b>
Dimensión	Pequeña (en el momento de la creación)	Hasta 50 personas (puede haber hasta 200 personas en un entorno estable y con poca competencia)	Mediana-grande (superior a 200 personas)

Entorno	Dinámico, relativamente hostil y complejo.	Generalmente estable, poco hostil y poco complejo.	Dinámico, muy competitivo y hostil.
Estrategia	Poco formalizada, con énfasis en el largo plazo y en la visión del emprendedor.	Poco formalizada. Está en la cabeza del líder. Puede promover la pérdida del espíritu creador y seguimiento del mercado.	Formalizada. Con énfasis en el corto plazo en el mercado.
Estructura organizativa	Elevada necesidad de supervisión directa al ser actividades no rutinarias y de difícil formalización. Gestión poco formalizada y coordinación informal espontánea. Reducida profesionalización en la gestión, pero elevado conocimiento técnico.	Muy centralizada con una descentralización reducida. Estructura personalista. Elevada necesidad de supervisión directa. Actividades rutinarias y de limitada formalización. Sistemas de gestión poco formalizados. La coordinación la realiza el líder. Poca profesionalización. Poca especialización.	Elevada descentralización. Estructura divisional. Elevada formalización. Coordinación mediante precios de transferencia y presupuestos. Elevada profesionalización y especialización.
Relación personal	Generalmente es muy abierta y espontánea.	Giran alrededor del líder.	Consecuencia de la relación profesional.
Cultura	Obtención de resultados, dinamismo, innovación y cambio.	Paternalista. Resalta la fidelidad al líder y la estabilidad.	Individualismo (iniciativa, responsabilidad), dinamismo, obtención de resultados.
Sistema de control	Énfasis en las normas culturales y en la confianza personal. Control no formal. Limitada utilización de la contabilidad.	Énfasis en la cultura y en la fidelidad y confianza. Control carismático del líder. Control no formal. Limitada utilización de la contabilidad.	Control formalizado en base a la utilización de centros de responsabilidad. Importancia del depto. financiero.

## ***Filosofía de la familia: criterios familiares “versus” criterios empresariales***

Aspectos más relevantes	Cuando dominan los criterios familiares	Cuando dominan los criterios empresariales
Gobierno de la empresa	Papel preponderante del consejo familiar sobre el Consejo de Administración.	Papel preponderante del Consejo de Administración, del comité patrimonial o de inversiones.
Consejo familiar	Poco formalizado.	Más formalizado.
Propiedad del capital	Exclusivamente de la familia. Renuencia a perder el control.	Presencia del capital externo minoritario por razones estratégicas y empresariales.

Pertenencia al Consejo de Administración	Sólo (o fundamentalmente) miembros familiares.	Tanto miembros familiares como profesionales independientes externos.
Funcionamiento del Consejo de Administración	Limitada eficacia, pocas reuniones.	Mayor eficacia, reuniones periódicas.
Dividendos	En función de los intereses de los miembros de la familia.	Adecuados para retribuir el capital invertido y estarán relacionados con el plan estratégico.
Incorporación a la gestión de la empresa	Prioridad para familiares y conocidos.	Prioridad para profesionales, es decir, para personas que cumplen los requisitos exigidos de cada puesto, sean familiares o no.
Retribución	Todos los familiares por igual, independientemente del puesto y de la eficacia; únicamente hay diferenciación según la edad, el estado civil, el número de hijos.	Según condiciones del mercado laboral.
Promoción y/o sucesión	Pertenencia a la familia.	Valía profesional, sean familiares o no.



# Referencias

John L. Ward and Josep Tapies, Family Values and Value Creation, The Fostering of Enduring Values within Family-owned Businesses, Palgrave MacMillan, 2008

John L. Ward, Amy Schumann and Stacy Stutz, Family Business as Paradox, Palgrave MacMillan, 2010

Carlock Randel S. y Ward John L., La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria, Ediciones Deusto, 2003

Astrachan J. H. 1988. Family firm and community culture. Family Business Review, 1 (2): 165-189, 1988

John L. Ward, Randal Charlock, Amy Schumann and Stacy Stutz, When Family Business are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, Palgrave MacMillan, 2010

William T. O'Hara, Centuries of Success, Lessons from the World's Most Enduring Family Business, Adams Media

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, 1997



Miguel Angel Gallo, Joan M. Amat, Los Secretos de las empresas familiares centenarias, claves del éxito de las empresas familiares centenarias, Deusto, 2003

John L. Ward, Jennifer Pendergast, Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors, and Families, Palgrave MacMillan, 2011

Santiago Doderó, El secreto de las empresas familiares exitosas, Editorial El Ateneo, 2002

El Hotel Houshi Ryokan: La empresa familiar más antigua del mundo, IESE, Cátedra de empresas familiares, noviembre, 2009

Ivan Lansberg, Succeeding Generations, Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business School Press, 1999

Danny Miller, Isabelle Le Breton-Miller Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses, Harvard Business School Press, 2005

Santiago Doderó, Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica, Instituto de la Empresa Familiar y Alta Dirección.

John L. Ward, Perpetuating the Family Business, 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business, Palgrave MacMillan, 2004

James E. Hughes Jr, Family: The Compact Among Generations, Bloomer Press, 2007

# Instituciones educativas con programas en empresa familiar

**Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).** Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CEDEF) <http://cedef.itam.mx/> Cursos, seminarios, jornadas, diplomados, eventos. Imanol Belaus-teguigoitia, Director del CEDEF (55) 5628-4000 [cedef@itam.mx](mailto:cedef@itam.mx)

**Universidad de Monterrey.** Centro de Empresas Familiares <http://www.udem.edu.mx/empresasfamiliares> Educación a alumnos mediante un programa “interno”, asesoría a empresas a través de un programa “externo”, test de orientación, investigación y generación de información. Enrique Garza, Director de Empresas Familiares (81) 8215-1199 [enrique.hilario.garza@udem.edu.mx](mailto:enrique.hilario.garza@udem.edu.mx)

**Universidad La Salle.** Coordinación de Vinculación, Proyecto Negocios Familiares <http://www.delasallecec.com.mx/Home/NegociosFamiliares/tabid/409/Default.aspx> Cursos, seminarios y consultoría. Ignacio Moreno, Coordinador 5278-9500 ext. 1055 y 1056 [ignacio.moreno@ulsa.mx](mailto:ignacio.moreno@ulsa.mx)

**Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE)** Centros de Investigación. Centro de Investigación para Familias de empresarios (CIFEM) <http://www.ipade.mx/profesores-investigacion/centros-de-investigacion-del-IPADE/centro-investigacion-familias-de-empresarios/Pages/solicitud-de-informacion-cifem-ipade-business-school.aspx> Programas educativos y proyectos de investigación. Ricardo Aparicio Castillo, Director del CIFEM 5354-1828 [raparicio@ipade.mx](mailto:raparicio@ipade.mx)

**IESE Business School Universidad de Navarra** [www.iese.edu/](http://www.iese.edu/) [www.iese.edu/.../EmpresaFamiliar/.../CatedraEmpresaFamiliar](http://www.iese.edu/.../EmpresaFamiliar/.../CatedraEmpresaFamiliar) Profesor Josep Tápies Familiar Titular de la Cátedra Barcelona (+34) 93253 4200

**Austin Family Business Program at Oregon State University**, College of Business 200 Bexell Hall Corvallis, OR 97331-2603, P: 800-8059-7609, F: 541-737-5388. Dr. Sherri Noxel, Director [sherri.noxel@bus.oregonstate.edu](mailto:sherri.noxel@bus.oregonstate.edu) [www.familybusinessonline.org](http://www.familybusinessonline.org)

**The Capital Region Family Business Center.** A non-profit, member driven, organization devoted to helping family business meet their unique needs through special educational workshops, round-table discussion groups and relationship building social events. 7485 Rush River Drive, Suit 710-155 Sacramento, CA 95831, P: 916-429-0650 Stephen Murrill, Executive Director [steve@capfamilybus.org](mailto:steve@capfamilybus.org) [www.capfamilybus.org](http://www.capfamilybus.org)

**The Center for Family-owned Business Centenary College of Louisiana Frost School of Business** 2911 Centenary Boulevard Shreveport, LA 71104, P: 318-869-519 F: 318-869-5139 Dr. Chris Martin, Founder, Dean [cmartin@centenary.edu](mailto:cmartin@centenary.edu) [www.centenary.edu/family](http://www.centenary.edu/family)

**Center for Family Business Indiana University of Pennsylvania Eberly College of Business & Information Technology** 664 Pratt Drive Indiana, PA 15705. P: 724-357-2323 F: 724-357-7520 Ellen S. Ruddock, Director [center-familybusiness@iup.edu](mailto:center-familybusiness@iup.edu) [www.iup.edu/centerforfamilybusiness](http://www.iup.edu/centerforfamilybusiness)

**Chicago Family Business Council DePaul University, Driehaus Collage of Business** 1 East Jackson Boulevard, Suite 5000 Chicago IL 60604 P: 312-362-7518 F: 312-362-8462 Judy Hogel, Executive Director [judy@chicagofbc.com](mailto:judy@chicagofbc.com) [www.chicagofbc.com](http://www.chicagofbc.com)

**Continuity Family Business Consulting.** See listing under “Family Business Consultants.”

**Kennesaw State University Coles College of Business Cox Family Enterprise Center.** Dedicated to research, education and recognition of family businesses since 1987. 1000 Chastain Road, Box 4900 Kennesaw, GA 30144 P:770-423-6045 F: 770-423-6721 Dr. Joseph H. Astrachan, Exec. Director [cfec@kennesaw.edu](mailto:cfec@kennesaw.edu) [coles.kennesaw.edu/cfec](http://coles.kennesaw.edu/cfec)

**Family Business Alliance** 401 West Fulton Street 274C DeVos Grand Rapids, MI 49504 P: 616-331-6827 Ellie Frey, Director [fre-yel@gvsu.edu](mailto:fre-yel@gvsu.edu) [www.FBAgr.org](http://www.FBAgr.org)

**Family Enterprise Center at UNC’s Kenan-Flagler Business School.** Campus Box 3440, 400A Kenan Center Chapel Hill, NC 27599-3440 P: 919-619-2427 F: 919-843-9178 Cooper Biersach, Director and Co-Founder [biersach@unc.edu](mailto:biersach@unc.edu) [www.familyenterprise.unc.edu](http://www.familyenterprise.unc.edu)

**Florida International University Online Certification Programs Family Business & Wealth Advising** P: 855-833-5379 (TOLL FREE) [onlinePrograms@fiu.edu](mailto:onlinePrograms@fiu.edu) [www.FFI.FIU.edu](http://www.FFI.FIU.edu)

**Harvard Business School Executive Education Families in Business: From Generation to Generation** Teaching best practices and principles of successful family companies. Harvard Business School Executive Education Soldiers Field Boston, MA 02163-9986 P: 1-800427-5577 or + 1-617-4956555 Jacqueline Baugher, Director [executive\\_education@hbs.edu](mailto:executive_education@hbs.edu) [www.exed.hbs.edu](http://www.exed.hbs.edu)

**IMD Family Business Center**, Ch. De Bellerive 23 P.O. Box 915 CH -1001 Lausanne, Switzerland P: +4121 6180707 Lise Moeller, Family Business Relations [lise.moeller@imd.org](mailto:lise.moeller@imd.org) [www.imd.org/gfbc](http://www.imd.org/gfbc)

**The Institute for Entrepreneurial Excellence University of Pittsburgh** 1800 Wesley Posvar Hall Pittsburgh, PA 15260 P: 412-648-1544 F: 209-956-2586 Peter Johnson, Director [peterjohnson@pacific.edu](mailto:peterjohnson@pacific.edu) [www.go.pacific.edu/fb](http://www.go.pacific.edu/fb)

**University of pacific Eberhardt School of Business Institute for Family Business.** 3601 Pacific Avenue Stockton, CA 95211 P: 209956-3912 F: 209956-2586 Peter Johnson, Director [peterjohnson@pacific.edu](mailto:peterjohnson@pacific.edu) [www.go.pacific.edu/ifb](http://www.go.pacific.edu/ifb)

**Kellogg School of Management Center for Family Enterprises.** Executive Programs: “Governing Family Enterprises” and “Leading Family Enterprises” March, May and October 2013. 2001 Sheridan Road, Room 5228 Evanston, IL 60208 P: 847467-7855 F: 847497-5747 Professors John L. Ward, Lloyd E. Shefsky and Ivan Lansberg. [familybusiness.kellogg.northwestern.edu](http://familybusiness.kellogg.northwestern.edu)

**Loyola University Chicago, The Family Business Center at Loyola University Chicago's Quinlan School of Business**  
820 North Michigan Avenue Chicago, IL 60611 P: 312915-6490  
F: 312915-6495 Andrew D. Keyt, Executive Director Anne Smart,  
Membership Director Erin Kuhn-Krueger Marketing & Programs Director [www.luc.edu/fbc](http://www.luc.edu/fbc)

**The S. Dale High Center for Family Business at Elizabethtown College.** One Alpha Drive Elizabethtown, PA 17022-2298  
P: 717 361-1275 Mike Mitchell, Executive Director [fbc@etown.edu](mailto:fbc@etown.edu)  
[www.centerforfamilybusiness.org](http://www.centerforfamilybusiness.org) <http://sdalehighcenter.blogspot.com>

**Saint Joseph's University Initiative for Family Business and Entrepreneurship** 5600 City Avenue Philadelphia, PA 19131  
P: 610420-9355 F: 610660-1229 Michael McGrann, Director [mmcgrann@sju.edu](mailto:mmcgrann@sju.edu) [www.sju.edu](http://www.sju.edu)

**Sauder School of Business, Business Families Centre University of British Columbia** P: 604822-8611 Judi Cunningham, Executive Director [judi.cunningham@sauder.ubc.ca](mailto:judi.cunningham@sauder.ubc.ca) [www.sauder.ubc.ca/bfc](http://www.sauder.ubc.ca/bfc)

**Stetson University Family Enterprise Center** 421 N. Woodland Blvd. Unit 8398 Deland, FL 32723 P: 386822-7565 F: 386822-7426 Dr. Greg McCann, Program Coordinator [gmccann@stetson.edu](mailto:gmccann@stetson.edu) [www.stetson.edu/family](http://www.stetson.edu/family)

**Tulane University Family Business Center.** A.B. Freeman School of Business New Orleans, LA 70118-5669 P: 504862-8482  
F: 504862-8902 Rosalind G. Butler, Assistant Director [Rosalind.Butler@Tulane.edu](mailto:Rosalind.Butler@Tulane.edu) [www.freeman.tulane.edu/fbc](http://www.freeman.tulane.edu/fbc)

**UMass Amherst Family Business Center** Continuing & Professional Education 100 Venture Way Hadley, MA 01035 P: 413545-4545 F: 413545-3351 Ira Bryck, Director [ira@UMassFBC.com](mailto:ira@UMassFBC.com) [www.UMassFBC.com](http://www.UMassFBC.com)

**UNC Asheville Family Business Forum.** One University Heights CPO #1800 Asheville, NC 28804 P: 828232-5091 F: 828251-6142 Cindy Clarke, Executive Director [cclarke@unca.edu](mailto:cclarke@unca.edu) [www.unca.edu/fbf/](http://www.unca.edu/fbf/)

**The University of Chicago Booth School of Business.** 450 N. Cityfront Plaza Drive, Suite 514 Chicago, IL 60611 P: 312464-8732 F: 312464-8731 Mark Lewis, Associate Director [exec.ed@ChicagoBooth.edu](mailto:exec.ed@ChicagoBooth.edu) [www.chicagoexec.net](http://www.chicagoexec.net)

**The University of Illinois at Chicago Family Business Council** 815 West Van Buren Street, Suite 400 Chicago, IL 60607 P: 312413-5433 F: 312996-9988 Judy Hogel, Director [hogel1@uic.edu](mailto:hogel1@uic.edu) [www.uicfbc.com](http://www.uicfbc.com)

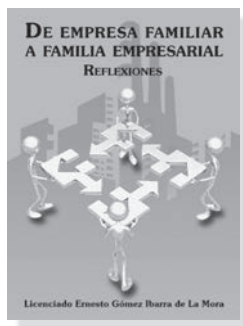
**University of Wisconsin-Madison Family Business Center.** 601 University Avenue Fluno Center Madison, WI 53715-1035 P: 608441-7338 F: 608441-7337 Deb Houden, Ph. D., Director [dhouden@bus.wisc.edu](mailto:dhouden@bus.wisc.edu) <http://fbc.wisc.edu>

**Wake Forest University Family Business Center.** Office of Personal and Career Development 1834 Wake Forest Road 230 Reynolda Hall Winston-Salem, NC 27106 P: 336758-3568 Kathy Baker, Director [bakerka@wfu.edu](mailto:bakerka@wfu.edu) <http://familybusiness.opcd.wfu.edu>

**Wharton University of Pennsylvania, Private Wealth Management Wharton Executive Education The Wharton School.** Steinberg Conference Center 255 South 38<sup>th</sup> Street Philadelphia, PA 19104 P: 215573-0864 F: 215386-4304 Jen Gers, Director, Financial Services [jgers@wharton.upenn.edu](mailto:jgers@wharton.upenn.edu) <http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/open-enrollment/finance-programs/private-wealth-management-program.cfm>







Se terminó de imprimir en marzo de 2016  
en los talleres de Impre-Jal S. A. de C. V.  
Impresores de Guadalajara, Jalisco, México

La edición consta de 500 ejemplares









Ernesto Gómez Ibarra tiene mas de treinta años de experiencia en la gestión y gobierno de la empresa familiar, Grupo Chocolate Ibarra, que preside junto a su hermano Armando, con quién ha implementado las estrategias de la transición, reestructuración, institucionalización y sucesión de la tercera y cuarta generación de esta empresa que cumplirá 90 años.

Es egresado de la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de Guadalajara y obtuvo el MBA en Trynity University School of Business, en San Antonio, Texas.

Ha participado en múltiples programas, conferencias y seminarios sobre empresas familiares, destacando el programa de Harvard Business School y la Universidad Adolfo Ibáñez de Santiago en Chile, el IPADE, la Kellogg Graduate School of Management Northwestern University y la University California Berkeley.

Autor de los libros "Temas Gerenciales I, II y III", así como una diversidad de artículos sobre empresa familiar, gestión empresarial y liderazgo.

Además, impartió clases en el ITESO (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente), conferencista de diversos eventos y convenciones. Su interacción en organismos cúpula ha sido muy intensa (CANACO, CONCANACO, COMCE, COPARMEX, la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, el Consejo Coordinador Empresarial). Participó en las negociaciones del tratado de libre comercio (TLC) México – Estados Unidos – Canadá y otros). Ha participado en instituciones financieras como consejero, en el Banco Nacional de México y Nacional Financiera, miembro del Consejo Consultivo del Banco Mercantil del Norte, así como Presidente del Consejo Consultivo Jalisco.

De empresa familiar a  
familia empresarial Reflexiones



9 786078 039807