

# De la Familia Propietaria a la Familia Empresaria: Los retos de la continuidad

Por:

Jordi Solé Tristán \*

## Resumen:

Los estudiosos insisten que las EF tienen una alta tasa de mortalidad, ya que un pequeño porcentaje de ellas consigue superar el tránsito de la 1ª a la 2ª generación, y sobrevivir a la 3ª generación al mando. Sin embargo, algunos especialistas en el tema han empezado a cuestionarse esta afirmación y a partir de algunas evidencias empíricas, señalan que no ocurre la desaparición de tan alto número de EF sino que un porcentaje importante de ésta se transforma en empresas no familiares.

El presente artículo es una aproximación a la realidad de las EF donde la familia es el factor crítico para la supervivencia de la Empresa Familiar, siendo también evidente que la mayor parte de las vicisitudes experimentadas por las EF quedan ocultas por el carácter cerrado de las familias y por su tendencia a que los miembros de familia eludan sus responsabilidades respecto de yerros y fracasos empresariales.

**Palabras claves:**

Familia propietaria, el poder, la diversidad, el oficio de propietario, la complejidad.

**De la familia propietaria a la familia empresaria: los retos de la continuidad**

Desde hace años se nos insiste, desde todos los ángulos y por parte de los más prestigiosos especialistas, que las empresas familiares tienen una tasa de mortalidad muy alta. Exageradamente alta, según algunos. Para sostener esta tesis se recurre a las bien conocidas estadísticas que dicen que sólo el 30% de las empresas familiares consiguen superar el cambio de la primera a la segunda generación; y que sólo, aproximadamente, 10% consiguen sobrevivir durante la época en que la tercera generación está al mando. Lo sorprendente es que una tesis tan extendida y aceptada esté fundamentada en unas estadísticas que son de una fiabilidad y universalidad discutible.

Es más, algunos especialistas, empiezan apuntar que esta conclusión debería revisarse. Por un lado, porque hay datos en diversos países que permiten afirmar que la vida media de las empresas familiares es superior a la de las no familiares. Siendo esto así sería quizás conveniente moderar el alarmismo que se transmite a menudo. Por otro lado, porque hay evidencias empíricas de que muchas empresas

familiares, en realidad, no desaparecen como tal las empresas sino que lo que sucede es que dejan de ser familiares. Es decir, que es la familia propietaria la que deja de ser propietaria de la empresa, a pesar de que ésta siga desarrollándose con otros propietarios.

Si de algo nos advierten estas famosas estadísticas no es, por tanto, de las dificultades de las empresas familiares para sobrevivir como empresas sino de *la dificultad de las familias para seguir siendo propietarias*. Subrayar que la problemática específica de las empresas familiares no está tanto en la empresa como precisamente en la familia es un cambio de enfoque sustancial de interés para las familias que quieren seguir siendo propietarias de generación en generación. ¿Qué obstáculos, qué habilidades, qué retos son esos que hacen que sólo un reducido grupo de familias consigan mantenerse como propietarias varias generaciones? En este artículo haremos una aproximación a todo ello.

En mi doble vertiente, como consultor-asesor de familias empresarias y como familiar, he sido testigo favorecido de las dificultades, del esfuerzo, del extraordinario despliegue de energía, y del legítimo orgullo que para la estirpe y sus miembros conlleva mantener la empresa heredada desarrollándose y en manos de la familia. También la otra vertiente, la de los desgarros, la decepción, el desencanto y el sufrimiento que acompañan la pérdida –y a veces el mantenimiento- de la empresa heredada. Y también, más veces de las que se está dispuesto a reconocer, de la satisfacción y el alivio de las familias que consiguen

desligarse de unas empresas con las que ya no se sienten motivadas para poder invertir en nuevos proyectos empresariales que si les atraen.

En cualquier caso, el hecho de que la mayor parte de estas vicisitudes queden ocultas –algo comprensible por su carácter tan privado e íntimo– a la mirada del estudioso contribuye a que sean pocas las soluciones que puedan extraerse de ellas y esas pocas parcamente revalidadas. Y tampoco ayuda esta celosa privacidad a que cambien las actitudes de amplios sectores de la sociedad hacia los herederos y continuadores de las empresas de familia que las observan, sin decir palabra, en un silencio avizor, con cierta envidia, a veces desdén, hagan lo que hagan. Si consiguen forjar de lo que recibieron un patrimonio mayor y mejor, desde el punto de vista empresarial o social, no se les reconocen los méritos: se dice que *tuvieron suerte*. Si no lo consiguen, tampoco inspiran compasión a pesar de las dificultades que conlleva. En más de una ocasión, haciendo crítica y valoración de casos, he escuchado idéntico sarcasmo “Si, ya sé: los ricos también lloran...”.

Por todo ello es tan útil y conveniente que las familias empresarias se asocien y participen en los grupos de trabajo y discusión que ofrecen muchas universidades porque que son una oportunidad única para compartir problemas, ideas y soluciones y, al mismo tiempo, ir forjando y proyectando una imagen mucho mas abierta y cercana de las empresas familiares.

*¿Cuáles son las dificultades-retos de una familia propietaria para mantener su condición, no disgregarse y poder gestionar el patrimonio*

*colectivamente?* Hay un punto de partida que en mi experiencia de trabajo con las familias resulta clave para afrontar los retos a los que más adelante me referiré. El punto de partida es que la familia no es una colección de individuos con un vinculado temporal o circunstancial sino que es una comunidad a la que estamos ligados toda nuestra vida. Ligados por un vínculo no contractual sino emocional, muy profundo, primario e indeleble.

De la familia en su conjunto y de cada uno de sus miembros no podemos deshacernos a nuestra conveniencia. Podemos tener mucho poder pero no tenemos el poder de escoger nuestra familia. Podemos hacernos esta ilusión pero será eso: una ilusión. Tenemos la familia que tenemos y no otra. Y aunque decidamos prescindir de ella, distanciándonos, dejándonos de hablar, etc... pasaran los años y nos tendremos que volver a confrontar, de una manera u otra con ella. En la familia todo regresa, tarde o temprano. En este sentido, debemos aceptarla como es y encontrar las maneras para que consiga desarrollar al máximo sus virtudes. Eso quiere decir que es conveniente dejar de lado las ideas de excluir o cambiar a aquellos o aquellas que no nos parezcan adaptados a nuestro ideal de familia empresaria.

No es fácil tomar este camino porque no es lo que nos piden nuestros impulsos, a veces. Pero el otro está jalonado de fracasos y hondo malestar después de fugaces éxitos. Cada cual debe encontrar su lugar. Lo que no quiere decir, desde luego, que todos tengan ni que trabajar en la empresa ni ser sus directivos. Pero en esa comunidad que es la

familia, a la que pertenecemos por naturaleza, cada cual debe tener su valor. Como individuos no nos basta con pertenecer a la “manada”. Necesitamos algo más. Necesitamos también sentir que somos distintos a los demás miembros. Necesitamos sentir que somos buenos en algo, que estamos haciendo una contribución singular que nosotros como individuos y los otros miembros de la familia valoramos. Necesitamos sentir que somos buenos para algo y punto. Necesitamos sentir que nuestras vidas tienen un propósito, un sentido y un valor y queremos ser quienes definamos este sentido.

Cuando la familia no consigue ser el lugar donde se materializa esta realidad es posible para sus miembros que difícilmente puedan llevar adelante un proyecto colectivo de largo alcance y sostenible, e ir mas allá de ser una familia heredera de unos títulos de propiedad para convertirse en familia empresaria.

## **Los orígenes: el fundador y la familia propietaria**

Pero vayamos por pasos para entender mejor todo el proceso. Ante todo definamos, lo más intuitivamente posible, que entendemos por *familia propietaria*. Para ello, comencemos por el principio, por el origen. Y en ese origen hallaremos siempre a un fundador(a) que casi todos reconocemos como empresario. Por lo general, un hombre o una mujer – o una pareja, cada vez más- venidos o nacidos, en el sentido de la propiedad, casi de la nada. El fundador es primero emprendedor y / o



empresario, y luego propietario. Durante muchos años, el perfil de empresario domina indiscutiblemente sobre el de propietario.

Con el pasar de los años, *si el fundador ha tenido éxito en cuanto empresario* acostumbra a ser propietario de su(s) empresa(s). Así las cosas, la familia del fundador –la(s) esposa(s), los/ las hijas, etc...- en vida del fundador o cuando éste fallece, acostumbra, por donación o herencia, a convertirse en propietaria. Ya tenemos en el escenario a la familia propietaria. ¿Cuáles son los temas específicos que tiene que abordar y resolver la familia para seguir siendo propietaria y convertirse en familia empresaria? Sintéticamente tres: el Poder, la Diversidad y el Oficio de Propietario.

En los últimos años se ha hecho mucho hincapié en que elaborar un “protocolo familiar”, “profesionalizar la empresa” y tener “órganos de gobierno” eran la fórmula de la continuidad. Sin embargo, en mi experiencia, si no se abordan seria y pacientemente los desafíos que apunto es como escribir sobre arena: la primera tormenta lo borra todo. El protocolo familiar, la profesionalización, los órganos de gobierno son instrumentos, estándares, que por si mismos no resuelven las cuestiones que importan.

## **El Poder**

¿Quién manda aquí? Esta es la cuestión que, mientras el fundador está en activo, todo el mundo sabe responder. “aquí se hace lo que don Gabriel dice y, cuando hay dudas, es él quien las despeja”. Esto es otra

forma de decir que don Gabriel se traga sus dudas e incertidumbres y las de los demás – eso que muchos llaman la soledad del líder- y el grupo no sólo no se paraliza, sino que progresa. Don Gabriel, papá, o quién sea, tiene *el poder* –es decir, manda- porque *puede hacer que los demás hagan algo casi sin dudar*. De alguna manera, la experiencia les ha enseñado a confiar en él porque, directa o indirectamente, saben que les llevará al lugar al que quieren ir y, asunto importante, si las cosas no van como estaban previstas, él sabrá lo que hay que hacer, rectificará, apuntalará y no les abandonará. Es muy simple entender esto. El poder y la autoridad de don Gabriel no nacieron de la nada, o porque le dieron un título. Nacen de un proceso de prueba y error entre él y “los que hacen lo que él dice”, en el que unos y otros, paso a paso, aprenden a saber qué pueden esperar los unos de los otros. Es *la confianza* que, por cierto, en cada empresa toma rasgos específicos.

Cuando la familia del fundador adquiere la legitimidad legal para tomar decisiones, “para mandar” –es decir, se convierte en dueña de *la propiedad*- , está pendiente del inicial y necesario proceso, tanto en el seno de la empresa como de la familia, que responda claramente a la pregunta ¿quién manda aquí? Una pregunta que puede responderse de muchas maneras –no necesariamente encontrando a Gabriel II<sup>o</sup> - pero que debe tener una respuesta. Con esta pregunta la familia propietaria se enfrenta al primer y colosal reto: *construir la confianza real* –no la que se supone que existe porque ser de la misma familia- entre los miembros emparentados y entre algunos de éstos y sus empresa y directivos.



En las familias, sucede a menudo que todos pensamos saber ya que podemos esperar los unos de los otros. Y esto se materializa en roles, a veces muy definidos y que parecen no sólo intocables sino inmodificables. Es un espejismo que puede ser letal. “Mi hermano sirve para esto y mi hermana para aquello y yo para lo otro. Punto”. Y, sin embargo, es fundamental para el desarrollo y la continuidad descubrir que se trata de un espejismo. Es importante saber que la mayoría de las veces, en familia, los roles están fijados, modelados y asignados por las expectativas y las interacciones de los padres con los hijos durante la infancia y adolescencia. Los sambenitos o las bulas se otorgan entonces.

Lo sorprendente es como nos afanamos los unos y los otros en demostrar, consciente o inconscientemente, que ese espejismo es una realidad. Incluso cuando el encasillamiento al que nos somete nos resulte incómodo, nos disguste o nos infravalore. Este espejismo, en cuya construcción los padres tenemos un papel primordial, nos lo llegamos a creer tanto que cuando los hijos se van de casa nos llegan a sorprender y ellos mismos se sorprenden de lo que hacen. Y es que, en realidad, esos roles con los que nos vemos empujados a cumplir son en realidad aquellos que mejor encajan con el modelo de familia que para nuestros padres resulta mas manejable. Pero hay muchas otras opciones posibles y, algunas de ellas, pueden ser mucho mejores para las características y los retos a los que se enfrentan los hijos.

Pero, en el caso de las empresas familiares, lo usual es que mientras el fundador –los padres- está vivo y activo, se siga casi al pié de la letra el

“libreto-guión” que en buena medida papá y mamá escribieron. Las familias que consiguen mantener su condición de propietarias, es decir familias que denomino empresarias, son aquellas que creen posible y consiguen rehacer el libreto-guión, construir nuevos roles y nuevos lazos de confianza más adecuados a quienes en realidad son y a la realidad que les toca vivir como adultos responsables. Las familias propietarias, si quieren mantener su condición, están condicionadas, impelidas, a hacerlo porque tienen que trabajar juntos. Trabajar juntos implica ir mas allá de los roles asignados en la historia familiar, “romper moldes” y crear oportunidades para todos. Y también implica que haya confianza real entre los miembros: sin confianza se puede seguir juntos mientras dure la inercia de la empresa. Pero sin confianza no se pondrán en marcha nueva iniciativas ni nuevas inversiones, sin nuevas inversiones no habrá crecimiento y sin crecimiento habrá estancamiento y eso es la antesala del declive. Por eso construir la confianza es la mejor garantía de que habrá un poder operativo y efectivo.

## **La diversidad**

La diversidad, o lo que es decir variedad, diferencias, individualismos...es fuente de angustia de muchas familias propietarias “¿Cómo nos pondremos de acuerdo? ¡Somos tan distintos....somos tantos!” Acostumbrados a tener a unos padres-árbitros que zanjan las diferencias usando la legítima autoridad paterna, hacerse cargo cuando falta de las divergencias se ve como una tarea imposible. Y, sin embargo, en la diversidad, en la variedad... la naturaleza ha encontrado su

estrategia más refinada para garantizar la supervivencia de las especies, las estirpes y las familias. Las especies se reproducen copiando imperfectamente a su generación anterior. Eso genera muchas opciones de supervivencia para entornos distintos y cambiantes.

Es positivo que haya variación en las familias propietarias. Pero hay que saberla manejar o la multiplicidad mudará de elemento de estimulante para la adaptación a factor de disgregación. En este sentido, en la familia empresaria no todos deben ser empresarios, no todos deben ser como el padre, no todos deben ser directivos, no todos deben ser artistas, no todos técnicos... Es la diversidad la que hace posible, la mayoría de las veces, que un fundador exitoso aparezca de pronto, como por generación espontánea, en el seno de una familia sin tradición empresaria o, a más asombro, fracasada empresarialmente. Y esto es posible entenderlo si no se olvida que el fundador, muchas veces, desarrolló habilidades para la empresa y los negocios *aprendiendo de lo que no hicieron bien sus mayores*. Y aprovechó la oportunidad para, una vez vistas ciertas opciones, experimentar las suyas propias.

Respetar la diversidad y la creatividad es aceptar las leyes de la naturaleza. No respetarla queriendo que todos sean empresarios –o forzando a todos a hacer lo que el empresario cree que es lo mejor- es otra de las causas de que la familia propietaria no pueda desarrollarse y convertirse en familia empresaria.

*La familia propietaria exitosa es aquella que consigue aliarse con las leyes de la naturaleza y que, por lo tanto, respeta y gestiona con*

sabiduría su diversidad. Respetar y gestionar la diversidad humana, sin embargo, no es limitarse a aceptar las estrategias “ciegas” de la naturaleza. Es hacer un esfuerzo por entender lo que nos ofrece la vida.

Los humanos tenemos una característica propia ilimitada: Y otra característica casi ilimitada: la de desarrollar *múltiples y efectivos lenguajes*. Es por tanto, natural, que cada generación aprenda de las anteriores. Que aprenda, pero no que se obsesione en una tarea imposible como es copiar al fundador. Pero el impulso, una vez más, la tendencia, la seguridad parece venir dada por copiar, imitar...

En mi experiencia he observado que, finalmente, cuando la tendencia dominante es copiar, lo que se consigue copiar no son tanto las habilidades empresariales del fundador como sus limitaciones. En este sentido, el modelo a imitar, el guía del cual aprender, no es el mejor para garantizar que la familia se mantendrá unida, contando con las diferencias y la diversidad. La familia propietaria debe, en este punto, aprender a relacionarse emocionalmente y, en un horizonte próximo, restablecer los lazos con aquellas partes de la familia del fundador que quedaron desconectadas.

Es una forma muy práctica y sencilla de aprender a respetar la diversidad sin perder la identidad. Porque, en el fondo de la reactividad ante la diversidad está el miedo a perder la propia identidad. Este sí es un aprendizaje que deben hacer las familias propietarias para perdurar.

## El oficio de propietario

Que, como cualquier oficio, requiere experiencia y maestría. Por un lado, los miembros de la familia del fundador se convierten en propietarios de algo que “no es suyo”. De algo que “es” del fundador. El Derecho crea la ilusión de que se es propietario de una empresa cuando se tienen acciones. Ser propietario de algo es apropiarse de ello, es decir, incorporarlo a nosotros y también adaptarlo a nosotros, hacerlo nuestro. Si este proceso cuando, por ejemplo, nos compramos una casa, ya tiene sus dificultades, imaginemos que dificultades puede tener y el tiempo que puede llevar, hacernuestro algo que también es de otros y que además fue creado por nuestro padre.

La complejidad de este asunto requiere una actitud humilde, de aprendizaje, por parte de todos. Lo que se hereda tiene apariencia de papeles y números pero recordemos que el mapa no es el territorio. A veces, el mapa existente servía al fundador porque se conocía el territorio palmo a palmo. Los herederos pueden necesitar, y necesitarán, otro mapa; y lo que seguro que precisarán será recorrer y reconocer el territorio para hacerlo suyo. Sucederá que algunos ya lo hayan recorrido antes –por la razones que sea- y otros no. Una disciplina fundamental para la familia propietaria será la de recorrer el territorio juntos, varias veces. Será la única forma de que se construya un nuevo mapa y sea aceptado por todos. Ser propietario, por tanto, requiere un proceso de aprendizaje y de confianza en que el mapa refleje bien el territorio.

Pero hay algo más. Las familias propietarias deben encontrar su propia definición de lo que es ser propietario. El empresario fundador, por lo general, crea una cultura en la que el propietario es una figura desconocida o secundaria. O bien: “soy el propietario y hago con ello lo que quiero”. Según la cultura de muchos fundadores, los propietarios son figuras que se llevan recursos de la empresa sin trabajar, por el solo hecho de tener capital. En una cultura de estas características, la remuneración legítima, sólo puede proceder de estar empleado en la empresa. En la cultura de los fundadores, los propietarios del capital que no “trabajan” en la empresa son holgazanes. Mantener este prejuicio en pie es destructivo para el crecimiento de la empresa y anti-sistema – económico.

El desafío de la familia empresaria es conseguir que ser propietario sea un oficio, que el propietario contribuya a la creación de valor o, como mínimo, sepa cuidar y proteger las fuentes de creación del valor. Un oficio diferente al del directivo, al del manager, y diferente también al de rentista. La clave está en entender que *el valor de una empresa de familia no es sólo el de su valor de venta* a la que nos tienen tan acostumbrados los analistas financieros y valoradores de empresas. Ésta última concepción del valor no contempla ningún compromiso con la existencia de la empresa. Es una idea que no concibe a la empresa como un ser vivo, al que hay que hacer crecer y desarrollarse e, incluso, si se es suficientemente hábil, reproducirse; sino como una máquina productora de dinero que cuando no lo produce, se tira.



Y si la empresa familiar tiene una característica específica, genuina, es su voluntad de supervivencia, de longevidad. Pero la longevidad obliga a entender que no hay vida sin periodos de crisis, de estancamiento y, por supuesto, de crecimiento.

## Conclusiones

1. Si bien las EF presentan una alta tasa de mortalidad esto no significa que ellas mueren o se liquidan, hay evidencias empíricas de que un número importante de ellas se transforman en empresas no familiares.
2. Tres temas son claves a la hora de garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia: El Poder, La Diversidad y El Oficio de Propietario.
3. Las herramientas estratégicas de gestión como: El Protocolo Familiar, el Plan de Sucesión y el Gobierno de la empresa y la familia, para que puedan cumplir su objetivo, requieren además de una actitud humilde de la familia, una clara definición del poder y el respeto a la diversidad.

## Bibliografía

Jaffe, Dennis T, "Trabajar con los seres queridos". Editorial el Ateneo. Buenos Aires.1995.

Poza Valle, Ernesto. "A la sombra del roble, la Empresa Privada Familiar y su continuidad". Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Ohio. USA. 1995.

Rosenblatt, Paul, Jonson, Patricia, Mik, Leni, y Anderson, Roxane María. "La Familia en la Empresa". Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1995.

Gersik, Kelsin, Davis, John, McCollon, Marion, Landsberg, Iván. "Empresas Familiares. Generación a Generación". Editorial MC Graw Hill. Méjico. 1997.

**\* Jordi Solé Tristán**

- Licenciado en Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Doctorando en Psicología Social de la Universidad de Barcelona.
- Gerente de KPGM España.
- Asesor y Consultor en Comportamiento Organizacional y Gestión de Empresas Familiares.
- Autor de múltiples artículos en revistas.
- Coautor de los libros: "La sucesión en la Empresa Familiar" y "El Protocolo Familiar: Experiencia de una década", Editorial Deusto.
- [jsoletristan@hotmail.com](mailto:jsoletristan@hotmail.com)