

Desfamiliarizar la empresa



La Gran Muralla China

SERIE LA EMPRESA FAMILIAR

DESFAMILIARIZAR LA EMPRESA

01.08.19

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. La palabra, cambio y aporte de valor

La familia debe ser el titular transitorio de la *Obra* que es la empresa y esta no debe formar parte de los *trofeos* del clan familiar de referencia, porque eso es malo para el negocio y peor para los miembros del clan familiar. Suena duro pero es real como la vida misma, porque la familia debería ser tan sólo (que ya es mucho) el propietario coyuntural de la empresa que comparte y debería mantenerla bajo su áurea, mientras sea capaz de aportarle los recursos que la misma demanda. Los negocios deben durar, sus propietarios no. Las empresas familiares deben crear **Obras que perduren**, que tengan vida propia y mantengan una perspectiva de permanecer *sine die* en el mercado. Y lo harán con esta o con otra familia que sea capaz de aportar lo que el proyecto demanda para mantener la *Obra* viva y dinámica.

Esta es la tesis de la que parto para *desfamiliarizar* el negocio familiar con el fin de otorgarle un carácter más Institucional, como el que se infiere de *Obra* duradera, que nace con la finalidad de perdurar a través del tiempo, en manos de una familia o de otra, porque lo relevante es su aporte de valor al mundo y al mercado, no tanto su titular transitorio. Desde esta perspectiva, el fundador, el gestor y el inversor son aportadores de recursos para una Institución (la *Obra*), que les sobrepasa, que está por encima de sus designios y objetivos inmediatos. La *Obra* se crea para mantenerla *sine die* en el mercado, con estos o con otros propietarios, pero su aporte de valor debe permanecer suministrando los efluvios que la identifican y definen en su singularidad, que es lo relevante del

Desfamiliarizar la empresa

negocio, no la propiedad del mismo. No es bueno confundir la propiedad con la *Obra*.

Las familias tienden a *familiarizar la Obra*

Las familias, en cambio, hacen justamente lo contrario de lo que deberían hacer, porque desde el primer día intentan familiarizar la *Obra*, darle un carácter sanguíneo a la empresa. Y de este modo, confunden y mezclan sus terrenales aportaciones con las del Proyecto-la *Obra*- sin percatarse que esta les debe sobrepasar. Y, además, utilizan la *Obra* para mejorar la imagen de la familia, porque crean títulos con abolengo: “*somos los Rodríguez*”, “*somos los dueños de la empresa Rodríguez & Cia*”. “*Acaba de llegar el dueño de la empresa, este es el Sr. D. José Rodríguez...*” Y de esta forma, se personaliza el *aporte de valor* en la familia, no en el gestor que podría tener algún sentido, si no y, sobre todo, en el clan familiar de referencia. Es como si los resultados del proyecto fueran atribuibles a la familia, cuando son la consecuencia de las aportaciones de muchos actores, entre los que ocupan un lugar destacado el fundador (no la familia), los accionistas (la familia), los directivos (sean o no miembros de la familia), los empleados, los proveedores y los clientes.



Machu Picchu

Desde esta perspectiva de *familiarizar* la empresa, se transmite el mensaje de que la familia es la protectora y benefactora de los empleados, que desde el momento en el que entran por la puerta de la empresa, se adscriben a la familia como una especie de *segunda fila* del Clan Familiar. El D. José Rodríguez de turno dice “*mis empleados forman parte de mi familia, son allegados muy cercanos, nosotros nos ocupamos de su futuro, todos formamos parte de la gran familia que es la empresa Rodríguez & Cia*”.

¿Esta afirmación es sincera?. No me cabe la menor duda de que lo es, porque quien lo dice está convencido de que es así. Sin embargo, cuando transmiten este mensaje de continuidad *sine die* en el negocio familiar, no se percatan del compromiso que están adquiriendo y, sobre todo, del desengaño que provocará en su otra familia (la de la *segunda fila*, la de los empleados), cuando por

Desfamiliarizar la empresa

sobradas razones deban: (1) reducir plantilla; (2) cerrar una parte del negocio o toda la empresa; (3) vender la empresa; (4) dejar de pagar los sueldos porque se han quedado sin liquidez; (5) trasladar la planta industrial a otra localidad por razones estratégicas, de coste o de oportunidad; etc. Todas estas actuaciones implican traicionar el legado fundacional: la inadecuada orientación de pertenencia a un clan familiar al que se adscriben cuando los empleados suscriben el carnet de asociado de la familia “Rodríguez” que implica trabajar en la empresa “Rodríguez & Cia”.

Arrastramos siglos persistiendo en un error de partida

“No hay nada nuevo en la viña del señor”. En los últimos veinte años no hemos resuelto el problema, tan solo le hemos puesto parches, añadidos, arreglos coyunturales a un asunto que viene de antaño y por ende, continuamos perseverando en el error de partida. En lugar de orientar el asunto desde su origen, nos ocupamos de reparar los dolos causados por el mal enfoque. Es lo que en calidad se denomina *el doble coste*, en lugar de fabricar bien, se ponen controladores para revisar lo que se ha hecho mal, en cuyo caso pagamos dos veces por lo mismo, sin contar el impacto en terceros.



El Coliseo de Roma

En la empresa familiar ocurre algo similar, se incorporan *Protocolos*, consejos y estructuras singulares, consejeros independientes, acciones de formación y un gran compendio de actuaciones para rehacer las cosas que se han hecho mal, pero que se continúan haciéndose del mismo modo, a pesar de los tiempos que corren y de los impactos perniciosos que se constatan. Pocos empresarios diseñan lo que procede hacer desde el primer día. Desde el momento cero, porque es cuando se puede orientar el asunto de manera acorde con la realidad familiar, social y empresarial. Y, sobre todo, es la forma de evitar tener que rectificar y en el camino, generar innecesariamente tensión, pérdidas de recursos y de oportunidades para el negocio y para la familia propietaria del negocio.

Hagamos las cosas bien desde el nacimiento del negocio y evitemos los problemas que se derivan del *pecado original* o del error de partida. Y para ello, debemos apuntar sobre cuál debe ser el *modelo* de futuro.

Desfamiliarizar la empresa

Se debe dejar de cometer *el pecado original* que provoca una buena parte de los males endémicos que aportan los negocios familiares

1.-¿Quién manda más?. ¿Cuál es el hermano que más aporta a la gestión del negocio?. ¿Son justos los sueldos que perciben los miembros de la familia presentes en el accionariado en función de lo que aporta cada uno de ellos a la gestión?. ¿Cómo es posible que un miembro de la familia sin capacitación ocupe un puesto de responsabilidad para el que no está preparado?. Los miembros de la familia deben estar formados, el *Protocolo Familiar* establece los estudios universitarios que deben realizar, el máster que deben acreditar y la experiencia fuera de la empresa familiar que deben tener antes de incorporarse a la gestión del negocio familiar. Sin embargo, no lo aportan y no pasa nada. ¿Cómo es posible que “*el no pasa nada*” no tenga importancia alguna?.



El Partenón

2.-¿Por qué se les pide a los miembros de la familia unas exigencias para entrar en la gestión del negocio, que no se le demandan al resto de los directivos?. Las respuestas son lógicas. Veamos dos de ellas: **a)** porque los miembros de la unidad familiar son de *la Casta*. Son del grupo de los que mandan por derecho de cuna y, por ende, se les debe preparar para las elevadas responsabilidades que deben asumir en el marco del derecho y de la obligación que se deriva de su alcurnia. ¡Como en la nobleza del medievo traída al siglo XXI!, ¡la cuna es la que marca la vida, sus obligaciones y responsabilidades!; **b)** porque los miembros de la familia son los que pueden perturbar la convivencia social, son los que pueden dinamitar el negocio del Clan Familiar, son los que suelen aportar los mayores problemas para la supervivencia y, por ende, como pueden ser muy problemáticos se debe controlar el nivel de problemas que aportan para que no sean pocos.

3.- ¿Por qué no damos un paso atrás y hablamos de lo que se debe hacer con la empresa familiar desde el primer día?. Sí, en lugar de *familiarizar* la empresa nos debemos ocupar, desde el momento de su nacimiento, de profesionalizar la gestión y dejar claro a los directivos y

Desfamiliarizar la empresa

miembros de la unidad familiar, que la *Obra* no formará parte del *Senedrin Familiar*, ni llevará su camiseta, si no que será una unidad autónoma que tendrá vida propia y que perdurará más allá de los insumos de la familia. Y desde esta nueva y vigorosa perspectiva, quizás comencemos a resolver buena parte de los problemas que se derivan de no hacerlo de esta manera, porque **buena parte de lo que conocemos por *gestión familiar* no son más que parches para subsanar el *pecado original* de haber nacido con mal pie**. El problema se arrastra con y por el nacimiento de la empresa familiar, que genera las expectativas vitales en la relación *familia-empresa*, *aceite y agua*, que a la vista de los resultados, son claramente inadecuadas.



Templo azteca

Desfamiliarizar* no es sinónimo de deshumanizar, ni de dejar de tener la necesaria sensibilidad social hacia los diferentes actores implicados con la *Obra

Desfamiliarizar no significa deshumanizar, ni despersonalizar, ni desocuparnos de los componentes humanos que integran la *Obra*. Tan solo se trata de alejar el apellido de la *Obra* y actuar profesionalmente tanto para gestionar como para invertir. La gestión de lo cotidiano, del día a día, debe ser similar a lo que se hace y como se hace, en cualquier compañía del mundo, sea o no familiar, porque la gestión nada tiene que ver con el impacto familiar de algunos actores. El problema comienza cuando se tiene la necesidad de considerar a la familia para organizar la gestión.

Desfamiliarizar tan sólo supone dejar claro que **la *Obra* no es la familia si no la empresa** y, por ende, que el *aporte de valor* es el proyecto, los resultados y el proceso para llevarlo a cabo, no la familia que invierte y gestiona. Y desde esta perspectiva, los miembros de la unidad familiar pueden operar o no en el negocio del que su familia es accionista.

Desfamiliarizar la empresa

Los mecanismos de supervisión de un negocio *desfamiliarizado* para garantizar que la gestión se desarrolla de forma adecuada

Queda por dilucidar el marco del necesario control del negocio *desfamiliarizado*. Este es otro cantar, pero su ejercicio no debe comportar la presencia de todos los miembros de la familia en el negocio, con la falaz pretensión de que sus componentes controlan más y gestionan mejor, porque ambos aspectos están por dilucidar y cada día tengo menos claro la falta de veracidad de las dos afirmaciones, porque mis ojos ven y mis oídos escuchan y en muchos casos constato que controlan mal y gestionan peor.



Stonehenge

Entiendo que la familia debe tener presencia en la gestión para controlar el uso racional de los recursos familiares invertidos. Y, además, considero lógico e imprescindible que el fundador del negocio lo gestione y tenga una presencia activa en todo el delicado proceso de su creación, puesta en valor y desarrollo. Sin embargo, **cada día más se debe poner en entredicho la contribución del resto de miembros de la unidad familiar** y, sobre todo, el modo en el que se concibe su presencia y la forma en la que gestionan. Estoy convencido que debemos volver a los postulados clásicos y dar preponderancia a la gestión racional, la que se infiere del management conocido, no la de la reciente literatura sobre la empresa familiar.

El valor que puede aportar *desfamiliarizar* el negocio

1.- Dejar libre a la *Obra* para que pueda funcionar sin una familia concreta. Es un *aporte de valor* notable, porque implica ubicar las cosas en su lugar. Que aparezca una orientación Institucional de la empresa (la *Obra*), para dotarla de mayor libertad de movimientos y, por ende, ubicarla y preservarla en las manos de aquel inversor que mejores recursos le pueda aportar: dinero, gestión, ilusión y ganas, sean de la familia fundadora o de un tercero que nada tenga que ver con el grupo humano de referencia.

Este hecho otorga más **estabilidad** para la *Obra* y una mayor **libertad** para que el accionista pueda salir del negocio cuando lo considere oportuno, dejando la *Obra* en otras manos para que continúen aportando los recursos y la ilusión

Desfamiliarizar la empresa

que el asunto demanda. Y de esta forma, se evitaría el repudio interno y externo que se suele derivar de los procesos vinculados con la natural y lógica desinversión de un negocio familiar: “*el abandono del legado familiar*”, con la percepción que se infiere de la “*traición*” y de la “*usura*”: “*Nos han abandonado, han vendido la empresa para hacerse ricos*”.

2.- Reducir el índice de mortalidad de las empresas familiares. Estoy convencido plenamente que un gran número de empresas familiares continuarían en el mercado, de haber tenido este enfoque de considerar que el aporte de valor es la *Obra* y no la familia, porque el problema no es equivocarse, gestionar mal, tener conflictos, mala suerte o perder la ilusión por el proyecto. El problema es no ceder el testigo a un tercer inversor para que continúe mimando la *Obra* y, sobre todo, hacerlo en tiempo y forma. El problema es perseverar en el error de partida, en el pecado original, en mantener a la familia al frente de un negocio, sin tener capacidad para hacerlo o sin contar con los recursos financieros para sostenerlo o carecer del necesario consenso para gestionarlo. Estos son los problemas relevantes, no la cesión de las acciones a un tercero para que le continúe aportando al negocio los recursos que demanda.



Petra en Jordania

3.- Tener una misión suprema, creando una *Obra* que perdurará más allá de la familia fundadora y propietaria de las acciones de la sociedad que la sustenta. Las *Obras* suelen perdurar mucho más que las personas, sobre todo, cuando adquieren un carácter institucional. De ello pueden dar buena cuenta muchas instituciones privadas que al no ser de un dueño o de varios (como una familia), adquieren una visión menos terrenal, menos cortoplacista y por ende, mucho más duradera. Es más fácil sumar voluntades para una *Obra* que para una familia, porque haciendo cosas similares, se orienta más hacia el bien común, hacia la creación de riqueza, hacia el aporte de valor para la sociedad, para el entorno y un largo etc.

4.- Reducir la conflictividad familiar haciendo que sus miembros nazcan fuera de la empresa y que para entrar en la gestión deban hacer méritos reales, al igual que lo hacen el resto de directivos.. El proceso nos debe servir para apartar del negocio a los miembros de la familia,

Desfamiliarizar la empresa

que por su nacimiento adquieren derechos y obligaciones sobre la gestión y el desarrollo del negocio que comparten. Debemos suprimir los *derechos de cuna*, porque la simple constatación de la realidad nos hace ver que ésta condición tan sólo resta no suma, porque aporta problemas y tensiones que merman la capacidad de gestión de los que valen. Por esta razón, debemos organizar el asunto para que todos los miembros de la familia *constitucionalmente* estén fuera del negocio y que solo entren aquellos que quieran, puedan y que sean admitidos por sus capacidades demostrables con los resultados, como con cualquier directivo de cualquier compañía. Este debería ser el objetivo último, que el nacimiento no le diera derechos de estancia, si no que se los tuvieran que ganar, como en cualquier empresa.



Los guerreros de terracota de Xian

5.- Mejorar la convivencia social que se infiere de separar la ancestral confusión entre la propiedad de la empresa y la propiedad de las acciones, desterrando carácter del “*dueño de la empresa*” que suele perturbar la gestión. Son espacios sustancialmente distintos, que tradicionalmente se han integrado bajo la misma denominación familiar del “*dueño de la empresa*”, con frases que aún se escuchan en la operatoria de los negocios: “*esta es mi empresa*”, “*este es el dueño de la empresa*”, “*los riesgos los asumo yo que me juego el dinero, no lo haces tu que eres un simple directivo*”, “*los dueños deben controlar*”, “*una empresa sin dueños no puede funcionar*”. Las frases aportan verdades a medias, tienen sentido en lo que comunican pero se equivocan en la expresión y en el formato en el que lo transmiten. Este tipo de frases redundan en el ejercicio de familiarizar el negocio y aportan confusión y dificultan el ejercicio de profesionalizar la gestión, que implica una buena dosis de despersonalización, que no es sinónimo de deshumanización sino todo lo contrario, porque pretende evitar el capricho y “*el mando porque soy el dueño*”. Uno manda por el cargo que ocupa, pero nunca por ser el dueño.

Desfamiliarizar la empresa

6.- Evitar los caprichos y favorecer que las condiciones para gestionar, controlar, remunerar, compensar y desarrollar a los miembros de la familia presentes en el negocio, sean las que se dimanan del *management general*, idéntico al que aplican esas mismas empresas familiares para el resto de directivos que no forman parte del clan familiar. O dicho en otras palabras: (1) no crear *chiringuitos* para los miembros de familia; (2) atajos en las carreras profesionales de sus miembros; (3) cargos que no tienen sentido alguno y que no hacen más que perturbar el ambiente; (4) o sueldos que no tienen nada que ver con el trabajo desarrollado. El nuevo *modelo* supone que los miembros de la unidad familiar están fuera del negocio, porque la *cuna* no les otorga el derecho de entrar con cargo remunerado y, por ende, cuando se les contrata se hará en las mismas condiciones que a un tercero. Con una empresa familiarizada por sus *derechos de cuna* esto es muy difícil de poner en marcha, porque se infieren actitudes, valores y cargos vinculados con el apellido.



Tulum (Mexico)

7.- Mayor libertad para ubicar profesionalmente a los miembros de la familia en el lugar que mejor encaje con sus capacidades y voluntades. Si los miembros de la unidad familiar están fuera del negocio porque nacen sin el *derecho de entrada*, es más fácil regular su incorporación y definir sus condiciones de acceso. Pensemos que aunque el *Protocolo Familiar* diga lo contrario, el *derecho de cuna* los incorpora en la empresa, los mete dentro del negocio desde el día en que nacen y cuando están dentro, es mucho más complejo sacarlos, porque para hacerlo se les debe echar, o hacer algo peor: crear puestos ad hoc.

Desfamiliarizar la empresa

8.- Evitar algunas de las tragedias que se derivan del incumplimiento de las expectativas del rol familiar que se deriva del apellido. No es lo mismo (I) pertenecer a una familia que tiene un negocio en el que solo entran los que quieren, pueden y valen nacer; (II) que nacer con el *derecho de cuna* para entrar en el negocio familiar. La diferencia es fundamental, porque en el primer caso tienen que pedirlo (voluntad) y se lo tienen que ganar (capacidad), mientras que en el segundo caso (lo que hacen hoy la mayoría de las empresas familiares) los miembros de la familia nacen con el *derecho de entrada*, con la *silla asignada* y con el *cargo referenciado*. Hoy mismo un amigo me estaba relatando el puesto que desea que ocupe su nieto que tiene 10 años.

Y si la persona no es capaz, no tiene motivaciones o no quiere, se deben romper las expectativas que la familia ha desarrollado sobre el *legado* y, por ende, truncar las elevadas responsabilidades que el miembro en cuestión debería asumir, para aportar *gloria y honor* al clan familiar de referencia. Lo que dicho en *roman paladino*, supone **el inicio de una tragedia**, porque se debe romper este marco constitucional derivado del apellido y por ende:



Pirámides de Egipto

I.- Que le sustraigan un derecho hereditario. No permitir la entrada al lugar para el que estaba predeterminado, que es una manera subliminar de despido de quien tiene asignado el puesto por *derecho de cuna* y no se lo dan, lo que supone una injusticia para el que no lo recibe porque se lo han quitado. Le han sustraído un derecho esperado.

II.- Despedirlo si ya ha entrado. Es la consecuencia de entrar sin estar capacitado o la del que está capacitado y utiliza el *derecho de cuna* (y por ende, la supuesta inmunidad que se infiere del mismo) para no desarrollar sus capacidades y *vivir del cuento*, porque trabaja en una empresa de la familia en la que puede hacer lo que le de la gana.

III.- Darle una ocupación especial que encaje con su persona. O lo que es lo mismo, los puestos ad hoc que nadie entiende, porque no encajan en el Organigrama y son como un reparto anticipado de dividendos del que se beneficia solo el miembro agraciado por la medida.

Desfamiliarizar la empresa

IV.- Romper las expectativas de la familia respecto del despedido, del degradado o del que no se le ha permitido la entrada en el negocio. La familia, sus hermanos y de forma especial los padres, se sentirán frustrados porque el hijo les ha fallado.

V.- Recibir el estigma familiar, por medio del cual, el miembro agraciado con el mismo, lo rebajan de categoría y pasa a la segunda o tercera fila del clan, porque no ha dado la talla y no ha cumplido con la expectativa del rol familiar.

Podría seguir haciendo el inventario más detallado de los impactos perniciosos que tienen los *derechos de cuna*, que los *Protocolos Familiares* no pueden soslayar porque forman parte de la cultura ancestral, que impacta en el escenario de la empresa familiar y orienta los comportamientos de sus miembros hacia unos derroteros que poco tienen que ver con el mundo al que vamos.



Sor Teresa de Calcuta

El modelo tradicional ha fracasado, desfamiliarizar está por ver

Una última reflexión, nadie puede tener la plena certeza de que *desfamiliarizar* los negocios familiares sea una buena orientación de futuro. Yo creo que sí, pero no es posible afirmarlo de manera rotunda. Sin embargo, de lo que no debemos tener la menor duda es que **el modelo tradicional de la empresa familiar ha fracasado, porque llevamos más de 100 años reiterando en el error de partida**: el *pecado original* que provoca que deban cerrar el **66%** de las empresas que se crean en la primera generación, que cuando llegan al final de la segunda generación el índice de mortandad asciende al **88%** y cuando se llega al final de la tercera generación el índice de mortandad asciende a la friolera cifra del **97%**, de las nacidas en primera generación. Una auténtica carnicería y atrocidad sobre la que debemos pensar y tomar medidas.

Joan Aragonés Signes
Aportar valor con la palabra