



LA EMPRESA FAMILIAR

LA CULTURA ANCESTRAL SUELE MATAR A LAS EMPRESAS FAMILIARES

Porque orienta a las familias a practicar un *modelo de gestión* inviable para el mundo en el que vivimos

21.01.20

Joan Aragonés Signes

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

Volvemos al concepto de la cultura y al modelo de gestión familiar. La cultura ancestral es la que tiene poso, la que conforma el sustrato sobre el que se ubican los valores y principios particulares que cada familia le aporta al negocio. Por tanto, la cultura ancestral hace referencia a los principios, creencias, valores, mitos y leyendas que conforman el legado que la sociedad nos transmite en forma de impactos culturales.

El *modelo de gestión* lo conforma el legado cultural de la sociedad tamizado por los principios y valores que aportan los fundadores del negocio familiar. Debemos diferenciar entre el *modelo de gestión practicado* del *teórico*, porque el *modelo de gestión* es el que se practica, no el que se predica o se escribe. Por tanto, nosotros nos referimos al *practicado* que es el único que regula los comportamientos de las personas, porque el *teórico* suele estar ubicado en la estantería donde descansa en un dulce y prolongado sueño, encuadrado en un magnífico informe que suele llevar como título el Protocolo Familiar, que para más Inri firman todos los actores en prueba de su conformidad y voluntad de

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

ejecutar todos y cada uno de los acuerdos (artículo 38, apartado c del mismo texto regulatorio).

Las familias tienden a simplificar lo complejo y a sofisticar los aspectos sencillos del *modelo de gestión* que regula sus comportamientos en el negocio que comparten. Y como botón mostraré una prueba de la sencillez que supone resolver el asunto familiar.

Hace poco he escrito un libro que se llama “La Empresa Natural” en el que disertó sobre el pasado, el presente y el futuro de una empresa familiar y para y dirigirme a los lectores que no tienen tiempo y/o interés en la materia, les propongo **un resumen del libro en sólo con dos palabras, poder y sueldo** y lo condenso **en una sola frase**: “*Los agravios comparativos, son el principal elemento perturbador del clima familiar, motivo por el que se deben gestionar dos aspectos relevantes que los provocan, el poder y el sueldo*”. Así de claro y de sencillo.



Carlos I de Castilla y V de Alemania

¿Qué significa el poder?

Aclarar y definir qué miembro de la familia debe ostentar las prerrogativas para gestionar el negocio. Lo que supone dos cosas relevantes:

Primera, que el Ceo-empresario debe tener atribuciones para aplicarlas en la interlocución con todos los miembros de la empresa, sean o no de la familia. O lo que es lo mismo, que el Clan Familiar no debe quedar fuera del marco de su control, dirección y gestión, porque debe cumplir las órdenes como lo hacen el resto de empleados. En caso contrario, subvierten la realidad.

Segunda, que el resto de miembros de la familia no tienen poder por ser miembros del clan, sino por el trabajo que desempeñan. Y no tienen poder como accionistas, porque lo han cedido a los gestores (Consejo de Administración y Dirección General), como en cualquier tipo de sociedad mercantil. Uno es accionista cuando acaba su trabajo profesional, pero cuando opera en el marco de la empresa, es tan solo un empleado más de la misma. Es un asunto sencillo de exponer, pero algo más complejo de instrumentalizar, porque las familias buscan todo tipo de subterfugios para eludir su puesta en marcha: (1) “somos

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

accionistas y debemos preocuparnos de la inversión”; (2) “la empresa es de todos y por tanto, se está jugando con nuestro dinero. Debemos atender nuestros intereses”; (3) “todos los miembros de la familia son responsables, el problema lo tenemos con los de fuera”; (4) “todos los puestos de trabajo de la familia son importantes”; (5) “el negocio lo llevan mis hijos; (6) “yo soy el director general, mi hermano es el director de producción y el otro hermano el director comercial, los tres somos igualmente importantes para la empresa, por esta razón el negocio lo llevamos entre los tres”. La última empresa la tengo en mente, factura 100 millones de euros y la llevan entre los tres.

¿Qué significa el sueldo?

Que la empresa familiar debe remunerar al Ceo-empresario con un sueldo y con un *sistema de compensaciones* acorde con la naturaleza del trabajo, el tamaño de la empresa y el sector en el que opera. Sobre todo, es una Pyme Familiar en la que su futuro está íntimamente relacionado con la capacidad, ingenio, destreza y ganas que tenga el miembro de la familia al que le ha tocado “*la desgracia*” de ser el Ceo-empresario familiar. Y como esta condición no se puede compartir, deben existir grandes diferencias salariales con el resto de miembros de la unidad familiar, que deben ser compensados **solo** con la remuneración que percibiría un tercero que ocupara el puesto que tiene cada uno de ellos. Y aquí no valen los subterfugios que buscan los padres para compensar “*sin que se note*”, esas supuestas diferencias aduciendo cargos que no tienen relevancia o que cuanto menos, los tienen para todos los miembros por igual: ser administradores, formar parte del consejo de administración o del comité de dirección, ser miembro de la familia.



Felipe II

Las familias tienden a subvertir este principio con alegatos referidos a los “sueldos de mercado” que nadie concreta y, cuando se formulan y se ajustan a las remuneraciones de mercado incorporando sustanciales diferencias entre las remuneraciones de los miembros de la familia presente en la gestión (que con coherentes con las que se infieren del mercado) los padres, la familia, se ocupa de compensar a los descompensados (los que no han tenido *la gracia* de que sus emolumentos sean tan importantes como el que más) con prebendas extra

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

salariales para que de esta forma, se practique la cultura igualitaria que impregna sus almas inmortales: (1) dinero por debajo de la cuerda; (2) regalos; (3) inmuebles que compensen el desequilibrio que existe con el enorme sueldo que percibe el director general; (4) coches...

La mayoría de las Pymes Familiares no tienen asumida la necesidad de tener un mando único, ni que deben tener un sistema salarial que evite los agravios comparativos que carcomen el alma de los actores

El título es impactante, pero lo realidad lo es mucho más. Y si tengo que poner cifras, señalo que más del 50% de las Pymes Familiares no tienen claro que en el negocio que comparten debe existir una persona que mande por encima de las prerrogativas que tienen los diferentes miembros del clan familiar presentes en la gestión del negocio. Así de claro y de sencillo. Si se les pregunta dirán que en la empresa hay un *mandamás*, nos enseñarán el despacho que le han asignado, la tarjeta de visita donde indica que es el Presidente-Consejero Delegado-Ceo o Director General, palabras que sugieren que el puesto está revestido con todos los honores y poderes del mundo mundial. Y para concluir su descabellada alocución, nos dirán que el principio de autoridad lo han remarcado de manera expresa en el artículo nº 1 del Protocolo Familiar que tienen suscrito. Y acto seguido, nos enseñarán el documento abierto por la página donde lo indica.



La Reina Isabel II que provocó el conflicto con los carlistas y su marido Francisco de Asís de Borbón

Sin embargo, el *modelo de gestión practicado* (en forma silenciosa hacia el exterior y de manera ruidosa hacia el interior), dirá absolutamente lo contrario, que el *mandamás* solo está para dirigir a los de fuera del círculo virtuoso, el familiar, porque a los miembros del clan no los puede dirigir nadie, porque se auto regulan solos, como consecuencia de ser hijos del mismo padre, tener el mismo interés por la causa *familia-empresarial*, asumir el mismo riesgo y ser *codueños* del negocio. Y lo dirán de manera contundente de puertas hacia dentro, porque es lo que se infiere de la cultura ancestral que practican, que es la que se inserta en un *virus pernicioso* que penetra en sus almas y es el *legado* que provoca el *Pecado Original*.

No obstante, *de puertas hacia fuera* los mismos miembros de la familia, como personas ilustradas, instruidas y formadas en las mejores escuelas de negocio, dirán absolutamente lo contrario de lo que practican. Y, por ende, se

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

manifestarán a favor de un *mando único*, como no puede ser de otra forma y dirán que son partidarios de incorporar diferencias salariales acordes con el mercado, así como de todas las formulaciones teóricas que se infieren del management científico, de la racionalidad de los negocios y de lo que han suscrito en el Protocolo Familiar.

Todas estas manifestaciones contradictorias no hacen más que agravar la ya de por sí delicada coyuntura en la que se encuentran las Pymes Familiares, porque la dislexia no hace más que dificultar la identificación del problema y, por ende, la búsqueda de soluciones factibles, porque si el problema no existe, la solución es imposible.

Las familias se centran en otros asuntos

Las familias en lugar de resolver de manera adecuada estos dos grandes asuntos, se diluyen centrando sus energías:

I.- En la ilimitada **participación** de los miembros de la familia en todos los asuntos de la empresa. En todos, porque para ellos nada es irrelevante.

II.- En la pertenencia a los diversos los **Órganos Institucionales**, racionales o no, que existen o que se inventan para dar cobertura en la gestión del negocio a todos los miembros del clan familiar: La Junta de Accionistas, El Consejo de Administración, La Asamblea Familiar, el Consejo de Familia, El Comité de Nombramientos, El Comité de Auditoría, El Comité de Remuneraciones. Todos estos órganos facturando 100 millones de euros, que no es nada para los tiempos que corren.



Fernando I de Habsburgo, hermano de Carlos V, hijo de Juana La Loca y emperador de Alemania

III.- En la necesidad de que la **información** de la empresa fluya de manera permanente para todos los miembros de la familia y sobre todos los asuntos de la empresa. Poco importa que esta información sea racional o irracional, necesaria o innecesaria, porque lo importante es que fluya, al coste que sea.

IV.- En fomentar **las buenas relaciones y el espíritu de familia**, organizado encuentros, comidas, reuniones, convenciones y estableciendo pautas de comportamientos que mejoren el clima familiar.

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

Todas estas cosas son importantes, no cabe la menor duda, pero son irrelevantes ante los dos grandes asuntos antes expuestos, que son el meollo de la cuestión. O lo que es lo mismo, suelen ser un buen ingrediente que complementa la fuerza que aporta tener resueltos los dos elementos más relevantes, el **poder** y el **sueldo**, porque son los que más problemas generan al sustanciar los agravios comparativos.

Las crisis emergen por los agravios comparativos

Las empresas cierran por la falta de dinero y en las familias los conflictos los desarrollan las personas, no las máquinas. Sin embargo, en ambos casos, existe una motivación causal que orienta el cierre y el conflicto.

En el caso familiar, las crisis emergen por los agravios comparativos que pueden ser reales o imaginarios, pero en ambos casos tienen el mismo efecto. Los agravios comparativos son los que han destruido los imperios, han provocado las luchas por la sucesión de las coronas y la mayor parte de las crisis de los negocios familiares, que se sustancian en el poder para gestionar y en el sueldo como el instrumento que recompensa el esfuerzo desarrollado y al tiempo valora la necesidad del puesto para la empresa.



Felipe III

En 40 años de profesión, he tenido ocasión de conocer y de participar en todo tipo de crisis familiares, pero todas ellas **tienen como denominador común los agravios comparativos** que se derivan: **(a)** de un **poder** mal asignado o no reconocido por la ambición de otros miembros de la familia; **(b)** de unas **diferencias salariales insuficientes** para compensar “*los demonios internos*” que se ocupan de aflorar en el alma del CEO-empresario, su círculo más íntimo (su consorte, sus hijos y sus amigos), que le recuerdan que está haciendo el imbécil, porque con un sueldo similar al del resto de miembros del clan familiar está construyendo un negocio cuyos beneficios se los quedan por igual el resto de la unidad familiar que aporta poco, nada o incluso destruye con su comportamiento parte de lo hecho.

El pecado original, el eje de todos los males y motor de la cultura ancestral

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

La *cultura ancestral* conforma lo que satíricamente denomino “*el pecado original*” que no es más que el caldo de cultivo que provoca gran parte de los males que arrastra la empresa familiar de generación en generación, década tras década. De esto debemos hablar si no queremos repetir el problema tal cual lo estamos haciendo en el momento actual, solo que revistiendo el asunto con hábitos de modernidad y con el Protocolo Familiar debajo del brazo, sin que el mismo impacte en los comportamientos que cada uno de los miembros de la unidad familiar desarrolla en el marco del negocio que comparten.

Las empresas familiares que funcionan, lo hacen porque tienen estructuras sencillas y un *modelo de gestión* natural, que se ha diseñado para que pueda dar cobertura a las personas normales que habitan en este mundo, no en el *otro*. La sencillez supone recuperar el concepto clásico de *desfamiliarizar* el negocio (que nada tiene que ver con deshumanizar), ubicando a la familia en el espacio que procede para un accionista y, por ende, situando a sus miembros en los órganos de control o de gestión, pero teniendo muy claro lo que supone cada uno de los dos escenarios. El gran problema es mezclarlo todo, confundir los lazos afectivos con los contractuales, mezclar la condición de socio con la de gestor, fusionar la condición de control con la de dirección y, por ende, diseñar un *modelo de gestión* complejo lleno de órganos estériles, que otorga prerrogativas a quien no debe, le restan potestad a quien la debe tener y asignan los recursos de manera caprichosa, porque tienen como referencia la imagen familiar y no el aporte de valor que se deriva del quehacer profesional.



Felipe IV

El lío lo arman los padres, los hijos lo continúan y lo agrandan

Los padres se obsesionan en que los hijos tengan información, que les debe dar el Ceo-empresario que administra el negocio. Sin embargo, este celo en la información y en la participación, no se corresponde con el status de un socio, si no con el de un “*codueño*”. La información es importante para un “*codueño*” no para un empleado que es socio, ni tampoco para un socio que no trabaja.

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

Hay miles de socios que operan como simples accionistas en sociedades no familiares y no cotizadas, y funcionan con eficiencia y cordialidad. Estos accionistas no desean el tipo de información, ni la participación que se le pretende dar a los hijos que no están en los órganos de gestión, porque es innecesaria. En las empresas familiares se demandan estas prerrogativas para acentuar el concepto de “*codueño*”, para darles a los miembros de la unidad familiar un status diferenciado, una especie de título nobiliario que les identifica y enaltece. El asunto se acentúa más, cuando la familia debe compensar a los miembros por la ausencia del status que se infiere por no pertenecer al Consejo de Administración o no ser el Ceo-empresario, el Dios Viviente, el Presidente, el que está ungido por la Divinidad.

En el fondo, se tiene miedo a decir “*este es el **único** que manda y los demás si trabajáis debéis obedecer como un empleado más y como socios confiad en él y si no es merecedor de vuestra confianza lo debéis cesar de forma inmediata y poner a otro en su lugar para que haga lo mismo. O sea, funcionad como en las empresas no familiares*”. Los padres en lugar de hacer esto, se inventan un mundo que no existe, diseñan un escenario irreal y compensan a los demás miembros de la familia por la pérdida del protagonismo que se infiere de no ser el Ceo-empresario o de no tener un cargo directivo o de no pertenecer al Comité de Dirección o de no tener un puesto en el Consejo de Administración o por no reconocer su importancia al pagarles un sueldo menor.



Carlos II, El hechizado

Esta pérdida de protagonismo no es más que el deseo de ser reconocido, amado, recordado y sobre todo, querido por el clan familiar de referencia. Se mezcla y se confunde el plano familiar con el empresarial y de ahí vienen todos los problemas, que tienen como denominador común los **agravios comparativos** que comportan. Este es el **eje del mal**, el **pecado original** que estigmatiza la empresa familiar y la sitúa en una posición decadente, porque aporta confusión, ineficacia y conflictos familiares que impactan en el afecto y en el negocio. Este es el resultado de una **cultura ancestral** que tiene plena vigencia, solo que difuminada con los aires de modernidad que se infieren de un Protocolo Familiar que sirve para esconderla.

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

Los padres arman este lío por amor. Por el permanente deseo de mantener unida a la familia. Por las expectativas de que la empresa aporte paz, armonía, felicidad y sobre todo, unión familiar alrededor de un negocio compartido. La finalidad es bondadosa, no me cabe la menor duda. Sin embargo, el instrumento que utilizan para conseguirlo es ineficaz, corrosivo y, sobre todo, destructivo para la paz familiar que anhelan e ineficiente para tutelar el negocio que comparten.

El problema no está en las personas si no en el *modelo de gestión* que comparten

El *eje del mal* o la *cultura ancestral* la conforman (1) conceptos y valores (*cultura*) que no son de este mundo porque son impropios del ser humano que pretenden regular; (2) estructuras de gobierno (*poder*) ineficaces para dirigir un negocio; (3) un sistema de compensación (*sueldo*) que no guarda equilibrio con las aportaciones a la gestión del negocio; (4) *sistemas de gestión* que se diseñan para regular los comportamientos que deberían asumir los seres perfectos que deberían ser todos y cada uno de los miembros de la unidad familiar y, por ende, que chocan con la forma de ser natural y humana que aportan cada uno de los seres humanos que participan en el negocio familiar. Lo que supone que se diseñan *modelos de gestión* para que regulen a seres perfectos que no son humanos, si no *humanoides*, con lo que el *sistema* se corrompe y aportando confusión e ineficiencia.



El conde duque de Olivares

El peor escenario para una empresa familiar es la existencia del “*codueño*”. La cultura del “*codueño*” es demoledora para la gestión y para la cohesión del grupo familiar que comparte un negocio

Porque el “*codueño*” no es un empleado, ni es un socio. Es un **coempresario**, es un copartícipe del proyecto que está ubicado en la misma posición que el CEO (el sucesor) y, por ende, tiene similares prerrogativas. Lo que deriva en crear una especie de **cooperativa en la cúspide** de la empresa o se practica el **socialismo en la cumbre**. ¡Este es el eje de todos los males!, porque es el peor escenario que puede tener un negocio familiar. Y es el que se repite en un buen número de empresas. El problema es que los consejeros externos en lugar

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

de denunciar este hecho, lo enmarcan, lo adornan y lo disimulan con el Protocolo Familiar.

Por esta razón, discuto sobre la bonanza del Consejo de Familia, porque el motivo de su existencia se sustancia en otorgar el poder sustitutivo que la organización no le da al “*codueño*” que no ha sido agraciado con un cargo en el Comité de Dirección o en el Consejo de Administración, ni tan solo alcanza para tener un cargo directivo de relevancia. A estos “*codueños*” para que no se sientan rechazados, se les otorgan títulos de órganos no operativos que se inventan para que sustancien su expectativa de poder. La familia, buscando una finalidad bondadosa, instrumentaliza y reparte títulos de poder, para que nadie se sienta discriminado y consigue justamente lo contrario, porque el reparto suele ser desproporcionado, caro, ficticio, ineficaz y, sobre todo, perturbador.

El reparto de prebendas para compensar las potenciales diferencias que se infieren de una cultura ancestralmente igualitaria

Y de esta forma, se entiende que se repartan los títulos para que todos los miembros de la unidad familiar, se sientan reconocidos e integrados. Y para reducir el nivel de dramatismo, lo formularé en términos cómicos:

1º.- El título de **rey** que es para el padre y fundador del negocio.

2º.- El título de **príncipe** que se le otorga al sucesor.

3º.- El título de **duque** que se le concede a cada miembro de la familia que integra el Consejo de Dirección. Sin embargo, este es un título exclusivo para los miembros del clan familiar, no para el resto de directivos que forman parte del mismo comité. En cuyo caso y ante un mismo órgano existen diferentes prerrogativas, los miembros de la nobleza y los del vulgo.



Francisco Serrano Domínguez, presidente del Consejo de Ministros

4º.- El título de **marqués** se le otorga por derecho de cuna cada uno de los miembros del Consejo de Administración que pertenecen a la familia. Ojo, no el resto de sus componentes. Y de este modo, los consejeros independientes o los empleados que son consejeros, no tienen las mismas atribuciones nobiliarias.

5º.- El título de **conde** se les concede a los miembros del Consejo de Familia.

La cultura ancestral suele matar a las empresas familiares

6º.- El título de **barón** está vinculado con la pertenencia al Consejo de Vigilancia y que se otorga exclusivamente a los miembros de la familia.

7º.- El título de **vizconde** se asigna a los miembros de la familia que pertenecen al Consejo de Nombramientos, Auditoría o de Remuneraciones.

8º.- Y a los miembros que no han tenido la suerte de ser agraciados con un cargo digno de su alcurnia, la familia en lugar de nombrarlos “*cabos chusqueros*” (que es lo que son por voluntad propia), se les otorga el título de caballeros de la orden familiar que lleva implícito un status similar al de los agraciados, así como una remuneración con diferencias poco significativas, que son compensadas de manera generosa con otro tipo de estipendios, nada desdeñables.

Y luego tienen problemas y se preguntan cuál es la causa que los provoca. Los líos van de esto. Ni más ni menos.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joan Aragones Signes', with a long horizontal line extending to the right.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra