

# Mantener el estatus familiar



## **SERIE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **MANTENER EL ESTATUS FAMILIAR**

**27.11.19**

#### **Joan Aragonés Signes**

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

Un buen número de empresas familiares confirman con sus actos la bonanza del statu quo de su clan familiar de referencia. Por esta razón, no cambian los asuntos familiares delicados, o aparentan modificar todo lo irrelevante, para mantener inmóvil la sustancia que les aporta la seguridad y la estabilidad que sus afectos demandan. El deseo de permanencia es más fuerte que el motor del cambio, por el temor de abordar el problema potencial que se deriva de sus relaciones familiares. Esta es una de las razones por las que se tiende a cubrir *el problema familiar* con un tupido velo, porque aporta una supuesta seguridad que permite continuar disfrutando de una aparente felicidad: *“la familia permanece unida, o al menos, se ritualizan los comportamientos inherentes a la bienquerida y mal gestionada unión familiar”*.

#### **Los problemas conyugales, los ejercicios prematrimoniales y las aspirinas**

¿Se abordan los **problemas conyugales**?. Sí y no. Algunos lo hacen, pero son pocos, porque en caso contrario no tendríamos un 28% de rupturas matrimoniales oficiales en forma de divorcios, que pueden inferir una amplia mayoría de parejas con notables problemas derivados de la falta de comunicación, de la ausencia de información relevante, de una relación sustentada en malas prácticas o ritualizar el afecto en forma de comportamientos preconcebidos sin la sustancia amorosa que les debe unir...

## Mantener el estatus familiar

---

¿Qué tiene que ver el matrimonio con una empresa familiar?. ¿Cómo se va a comparar el tema conyugal con una empresa?. Mi respuesta es clara y sencilla, se trata del mismo asunto, de un problema similar y de prácticas parecidas: de poner las cosas en su lugar, de que cada actor asuma el rol que se ha pactado o el que se infiere de su condición. Se trata de escenarios similares, porque tienen en común el afecto, una misión que cumplir y unos medios para conseguirla.

**Las aspirinas han tenido éxito porque resuelven de manera inmediata la manifestación del problema, no sus causas.** Actúan sobre los efectos: *“si te duele la cabeza tómate una aspirina y resolverás el problema”*. Uno se toma la aspirina y el problema aparentemente se resuelve. Sin embargo, la medicina y la psicología social nos hacen ver que el consumo continuado de la aspirina suele ser perjudicial para la salud porque no incide sobre las causas sino sobre los efectos. Lo que provoca adicciones continuadas sobre un remedio que no cura la enfermedad que provoca la dolencia, tan sólo aminora sus impactos.



**El mundo de la empresa familiar ha inventado una aspirina.** En los últimos 25 años se ha lanzado al mercado el **Protocolo Familiar** que aporta un efecto sedante similar al de una aspirina. El Protocolo es un *instrumento* aparentemente bondadoso, inventado con una finalidad loable, pero que aporta una apariencia de inmunidad: *“firme el Protocolo Familiar y se resolverán sus problemas de manera inmediata, porque esta es una herramienta muy útil que le ayudará a protegerse de las disfunciones familiares actuales y potenciales”*. **Se firma el Protocolo y los problemas se agravan**, porque el *instrumento* aporta la apariencia de inmunidad que los actores desean y el efecto placebo de que con su firma no será preciso abordar *el problema familiar* que tanto inquieta.

Es como si un tercero pudiera resolver un asunto que tan solo deben gestionar sus actores directos, la familia. Sin embargo, ante el miedo que provocan los temidos huracanes afectivos, se delega la responsabilidad de la acción en un *instrumento*: el Protocolo Familiar genérico, sin contrastes con el comportamiento cotidiano de cada actor, cuyas actuaciones cotidianas

## Mantener el estatus familiar

pueden inferir un *modelo de gestión familiar* radicalmente distinto del que se deriva del documento suscrito, que se ha instrumentalizado con el autoengaño de que de este modo el asunto se ha resuelto, cuando está incólume. Y lo está, porque tan solo se ha actuado sobre la capa externa, la menos importante, la que no incide en los afectos, ni es el motor de los comportamientos familiares.

Volviendo al asunto conyugal, en los años sesenta existían los **ejercicios prematrimoniales** que con una finalidad bondadosa se convertían en algo similar, “*ya he hecho el ejercicio prematrimonial, el cura nos ha dicho lo que debemos hacer y el asunto ya lo tenemos arreglado, no hace falta que volvamos sobre el mismo porque ya estamos preparados para la convivencia familiar*”.

### Es lamentable constatar la permanencia de los problemas familiares difuminados bajo el áurea del Protocolo Familiar

Cuando comencé a pensar en escribir el libro “*La Empresa Natural*”, llevaba algunos años alejado del escenario directo de la empresa familiar. No obstante, estaba inmerso en un negocio con socios, que no siendo familiar, aportaba comportamientos similares. Al mismo tiempo, vivía de cerca las disfunciones familiares que tenían en sus negocios algunos amigos y, sobre todo, nunca he dejado de leer y de reflexionar sobre el mundo de la empresa familiar. Sin embargo, desarrollaba una actividad empresarial que me mantenía alejado de este apasionante universo.



Felipe II

Ahora bien, en los últimos cinco años he tenido una mayor aproximación al mundo de la empresa familiar, porque he vuelto a ejercer de consejero externo colaborando en el rediseño de los *modelos de gestión* de algunas empresas familiares. Lo que me ha dado la oportunidad de conocer de cerca unas coyunturas similares a las que constataba en el pasado.

Y, sobre todo, la investigación desarrollada para escribir el libro referenciado, “*La Empresa Natural*”, me ha obligado a investigar a más de 300 empresas familiares de tamaño, en las que he tenido ocasión de conocer sus *modelos de*



## Mantener el estatus familiar

*gestión* y entrevistarme con buena parte de sus propietarios. Todo ello, me ha dado la oportunidad de constatar que **el problema de una empresa familiar es similar al que existía hace 25 años**. No se ha mejorado en nada o los avances son poco relevantes en relación con los medios que el mercado ha invertido para mejorar el mundo de la empresa familiar.

Veamos los recursos que en los últimos 25 años han invertido diferentes instituciones de la sociedad (y del mercado), para mejorar el espacio de la Empresa Familiar:

**I.-** Los Institutos de la Empresa Familiar. Tenemos uno nacional y otros 18 en el resto del Estado.

**II.-** Las Cátedras de la Empresa Familiar. Están presentes en buena parte de las universidades españolas. En total existen unas 32 cátedras diferentes.

**III.-** Los consultores expertos en la gestión de los negocios familiares, que agrupan a especialistas y departamentos sobre la empresa familiar presentes en la mayoría de las consultoras de referencia.

**IV.-** Los congresos sobre la empresa familiar que se realizan de manera recurrente. Varios a lo largo de cada ejercicio económico.



D. Juan de Austria, hermanastro de Felipe II

**V.-** Las revistas y boletines especializados sobre la empresa familiar presentes en el mercado, con abundante documentación.

**VI.-** Los libros y publicaciones sobre la empresa familiar que aportan una amplia bibliografía.

**VII.-** La formación que aporta diversos programas especializados en la gestión de una empresa familiar.

Hace 25 años no existían los medios referenciados anteriormente, a excepción del IESE que desde hacía años desarrollaba una ingente labor en su cátedra de la empresa familiar dirigida por Miguel Angel Gallo, así como el trabajo aislado de algún profesor del ESADE y del IE de Madrid, amén de algún consultor que operaba en este espacio de manera testimonial. Los libros que se publicaban eran escasos y la mayoría provenían del IESE. No había congresos, charlas, etc.

# Mantener el estatus familiar

---

## Cuando no hay mejoras, el sector se empobrece

Es lo que me temo está ocurriendo en el mundo de la empresa familiar, que estando igual que hace 25 años ha empeorado. La coyuntura se ha agravado por las siguientes razones:

**1.-** Por la impotencia que se infiere de haber hecho los deberes con la firma del Protocolo Familiar en tiempo y forma y que no se haya resuelto *el problema* familiar.

**2.-** Porque, además, en la actualidad ya no se puede criticar a la empresa familiar, porque los Institutos, las Cátedras Universitarias, las publicaciones y los consultores han puesto en evidencia que las Empresas Familiares son las mejores del mundo mundial, porque han escalado todos los parámetros de eficiencia habidos y por haber. Tan solo hay que ver sus escritos para confirmar cuanto afirmo.

**3.-** Porque antes, al menos, teníamos la esperanza del ignorante que no sabía y, por ende, consideraba que el error se podía soslayar con la adquisición de sapiencias futuras. Hoy en cambio, las empresas están repletas de hijos con carreras universitarias, que aportan un master impartido por las mejores escuelas de negocio y, además, tienen brillantes curriculums repletos de modernidad y de alocuciones anglofilizadas...



Juana La Loca y Felipe el Hermoso

**El Protocolo Familiar es un instrumento eficaz para las familias que deciden separarse, porque les facilita el proceso, al haber pactado normas específicas**

No obstante lo dicho, debo reconocer de manera expresa que el Protocolo Familiar es un instrumento muy eficaz para instrumentalizar la separación de

## Mantener el estatus familiar

los miembros de una empresa familiar, porque aporta herramientas que la operativizan y, por ende, hacen que la ruptura sea menos dramática. O lo diré de otra forma, **el Protocolo Familiar facilita la separación porque aporta herramientas de utilidad para el proceso**. No pretendo señalar, en modo alguno, que el Protocolo Familiar oriente la separación, tan solo afirmo que cuando una familia ha tomado la decisión de separarse, el Protocolo Familiar (y las prácticas judiciales de los últimos 25 años) le puede ayudar a instrumentalizar la decisión. Sin embargo, si afirmo que **el Protocolo Familiar, tal cual se está instrumentalizando, no aporta la eficiencia necesaria para motivar y alentar la unión de los miembros de una empresa familiar presentes en la gestión del negocio**.

**El problema no lo generan las Organizaciones referenciadas, si no el miedo sostenido a gestionar un asunto afectivamente complejo**

Sería una estupidez por mi parte, culpabilizar del asunto a las Organizaciones referenciadas, que están aportando su contribución a la mejora del mundo de la empresa familiar. Me consta, que sus finalidades son bondadosas. No me cabe la menor duda de que sus pretensiones son honestas, leales y desinteresadas o con el máximo interés de aportar mejoras. Sin embargo, tienen en su contra, el miedo y la pretensión que tienen los miembros de una empresa familiar de huir de los impactos afectivos, simplificando y orientando la solución en una sola decisión: firmar un Protocolo Familiar, que por pocos o muchos miles de euros aparenta resolver *el problema*.



Fernando de Aragón, el Rey Católico

Por tanto, cualquier cifra (elevada o reducida) que cueste contratar un Protocolo Familiar es barata, porque en un solo acto, con una sola firma, se orienta y se canaliza el asunto y a partir de ese momento se cuelga el certificado de que “*en esta empresa tenemos un Protocolo Familiar que nos protege de los demonios...*” y se continúa gestionando, viviendo y relacionándose de una forma similar a como se hacía antes de suscribir el flamante instrumento. Y de este modo, *el problema familiar* persiste y como es natural, se agrava.



## Mantener el estatus familiar

**El problema es el deseo de simplificar el asunto con una aspirina.** “Me tomo una aspirina y se me va el dolor de cabeza...” Sin embargo, la dolencia continúa incólume y va degradando el tejido interno, porque las aspirinas no curan, tan solo suavizan el dolor.

**Muchos empresarios aparentando una obsesión por la familia, se olvidan de gestionar sus problemas potenciales**

A un empresario no se le ocurrirá nunca abandonar el marco financiero, ni el comercial, ni la producción, ni la política de producto y desde luego, no se le pasará por la cabeza dejar de ocuparse por sus directivos y empleados, porque día a día se percata que son elementos esenciales para el mantenimiento del negocio. Unos porque le ayudan a vender y otros porque producen los bienes y los servicios con los que aporta valor al mercado y, por ende, por los que percibe las compensaciones en forma de ventas y beneficios. No hay un solo empresario, que se precie de serlo, que se le ocurra olvidarse de estos menesteres.



Carlos II, en hechizado

Sin embargo, **los mismos empresarios se olvidan de una parte esencial de los activos de la empresa, la familia propietaria y gestora del negocio.** Se olvidan de los ingredientes más relevante de la gestión de un negocio familiar, el inversor y el primer equipo directivo, su familia.... Y digo se olvidan, porque **el asunto se suele obviar aparentando una obsesión continuada por los temas familiares, pero incidiendo sólo en los elementos superfluos, no en la sustancia.** Es decir, se preocupan todos los días de los temas familiares que no son relevantes para resolver el potencial *problema familiar* y, por ende, circunscriben sus actuaciones en asuntos interesantes para el amor familiar y para las relaciones afectivas de sus miembros, pero que son absolutamente banales para el negocio que les sustancia y vincula.

Sus actuaciones cotidianas se centran en temas afectivamente inocuos para el negocio familiar que los integra. Y por ende, se ocupan de asuntos como: (a) gestionar la armonía de los miembros de la familia presentes en el negocio, con

## Mantener el estatus familiar

frases grandilocuentes relativas a la unión, al amor y a la felicidad...; **(b)** los besos y las caricias recurrentes entre sus miembros; **(c)** las comidas familiares continuadas y sistemáticas en las que se pretende mantener un clima familiar armónico; **(d)** el trato afectivo y agradable que como es natural es de sumo interés, pero no resuelve los problemas; **(e)** las reiteradas y casi permanentes reuniones familiares para informar y formar a todos los miembros del clan familiar de pertenencia, “...para que nadie pueda decir que no está informado.”; **(f)** la obsesión por la continuidad del negocio en manos de la familia y la salvaguarda del espíritu del clan; **(g)** etc.

Todos estos temas son importantes para una relación familiar desvinculada de un negocio, pero son inocuos para sustentar una relación armónica de los miembros de una familia que gestionan un negocio compartido. Los elementos esenciales que facilitan la gestión del negocio, y que permiten cohesionar al grupo familiar de referencia, son otros y poco tienen que ver con los referenciados.

**Los elementos esenciales son pocos y sencillos, pero no los tienen resueltos ni en el 25% de las empresas familiares**

Estas reiteradas prácticas aportan una apariencia de preocupación casi obsesiva por el marco familiar, pero al incidir en los aspectos superfluos, suelen obviar la sustancia de los asuntos que provocan o resuelven el *problema familiar*. Y, de este modo, **aparentando una obsesión por los asuntos de la familia se evitan abordar los elementos más sustanciales que el proceso demanda, motivo por el que restan incólumes.**



Carlos I

¿Cuáles son los elementos esenciales que se deben resolver?. Pueden ser muchos, pero los debemos simplificar, para facilitar la comprensión y, sobre todo, para mostrar que el asunto es fácil de gestionar, porque es muy simple (o puede resultar más complejo en función del tamaño del “*pecado original*” que se deriva de la carga histórica de la empresa familiar). Por esta razón, **de todos los elementos destaco dos. Solo dos**, que lamentablemente no los tienen



## Mantener el estatus familiar

resueltos ni el 25% de las empresas familiares... Fijaros que cifra acabo de anunciar, una auténtica barbaridad:

**1.-El mando en plaza.** Lo que comporta determinar, sin dudas razonables, algunas cuestiones elementales que están íntimamente relacionadas:

**1.1.-** Quien debe mandar. Debe ser una única persona, especialmente en una Pyme. Y por tanto, los padres no deben hablar de “*mis hijos*” si no “*del hijo*”. Hay que utilizar el singular, no el plural.

**1.2.-** Que el resto de la familia debe obedecer porque si no lo hace, es que no hay mando en plaza o que se asume la perversidad de que “*el mando en plaza existe para aplicarlo solo a “los terceros”, no para ejercitarlo sobre los miembros del clan familiar, porque estos no necesitan mando alguno, dado que todos tienen el mismo interés por el negocio y por la familia*”. Un gran número de empresas familiares están ancladas en esta anacrónica posición.

**1.3.-** Que las funciones que asumen el resto de miembros de la familia presentes en la gestión le deben aportar valor al negocio.

Fijaros si la contaminación es profunda, que hablamos de cosas muy sencillas, que debería ser innecesario formular, porque conforman el primer escalón de cualquier negocio no familiar.



Fernando de Habsburgo, hermano de Carlos I

**2.-La remuneración.** Lo que supone algunas cuestiones necesarias para evitar que la familia subvierta el proceso:

**2.1.-** Que el sueldo que debe recibir el miembro de la familia que está al frente de la empresa familiar, debe ser acorde con el tamaño del negocio, con el sector, con la responsabilidad que debe asumir de ser “*el empresario*” de la familia y con los resultados. Su trabajo y dedicación no se paga con dinero, pero el dinero (especialmente las diferencias), evita los agravios comparativos y aporta un elemento de defensa frente a los *demonios internos* que se infieren del entorno de quien asume el rol de ser *el empresario familiar*.

**2.2.-** Que el resto de los miembros de la familia presentes en la gestión, deben tener sueldos coherentes con sus responsabilidades y, por ende, que deben

## Mantener el estatus familiar

existir grandes diferencias entre los sueldos de los que menos aportan con el de los que más aportan. O lo que es lo mismo, que se aplique la misma vara de medir que se utiliza para determinar el sueldo de los empleados y directivos que no son de la familia.

Y poco más, porque con esto ya es mucho. ¡Mirad que sencillo es el asunto! La pregunta del millón es ¿cómo siendo un asunto tan sencillo no se resuelve?. ¿Cómo es posible que un empresario que es capaz de crear un imperio de la nada, escuchando *la voz del silencio*, intuyendo un mundo que no ha llegado y vislumbrando escenarios que nadie es capaz de ver, se queda mudo, sordo y ciego ante la presencia de sus vástagos?. ¿Cómo es posible que no se aborden temas tan sencillos en familias que además no necesitan trabajar porque pueden vivir de otras rentas?. La respuesta está en el mercado y cuanto más tiempo tardemos en responder a esta cuestión, más sangre continuaremos provocando en las familias unidas por el amor, la fraternidad y el deseo de mejorar el mundo en el que viven.



Isabel la Católica

### Una mortandad insoportable

Una última consideración. El sector considera como normal una mortandad insoportable que alcanza al 66% de las empresas que se han constituido y que mueren al finalizar la primera generación. Cifra que se incrementa hasta el 88% al acabar la segunda generación y solo llegan a la cuarta generación el 4% de las empresas que se han constituido. Lo que supone **una mortandad del 96% al finalizar la tercera generación**. Creo que ha llegado el momento de pensar si esto es normal o anormal. Estoy convencido que las cifras de mortandad son coherentes con las prácticas del sector, pero son impropias del mundo en el que vivimos.

Sin embargo, **el sector considera como normal lo que no debe serlo en modo alguno**. Por esta razón, después de 25 años continuamos con la misma estadística que teníamos antes. O sea, ninguna. No hay datos concretos y precisos de la mortandad. Unos dicen que las empresas cierran por el cambio de

## Mantener el estatus familiar

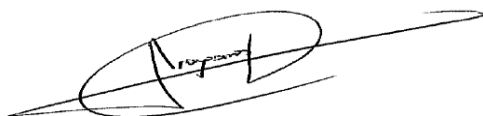
---

ciclo, otros por las normales disfunciones de los negocios que no se han adaptado al mercado, otros por los problemas financieros...**Pero nadie es capaz de decir que parte del 96% de la mortandad de las empresas se corresponde con el problema familiar no resuelto.** Nadie lo puede indicar, porque se desconoce. Y creo que no tenemos la información porque no la deseamos tener, dado que de esta forma vivimos mejor. Lo que supone que el impacto del *pecado original familiar* también nos afecta a los que escribimos o diseccionamos sobre el mundo de la empresa familiar, porque formamos parte de su universo. Por esta razón, algún alto dirigente del mundo de la empresa familiar, decía en prensa que los problemas de la empresa Lladró se derivaron de la falta de adecuación del producto al mercado.

¡Que bien dicho está!. Nadie puede discutir esta aseveración, pero la misma es el efecto, no la causa, que no es otra que las disfunciones familiares de una de las empresas familiares insignia de nuestro entorno. El negocio de los Lladró lo crearon, alimentaron y fueron capaces de desarrollar un grupo de valencianos honorables, eficientes, honrados, trabajadores, comprometidos socialmente con su Obra, con sus empleados y con el entorno. Nadie puede discutir la ingente labor social, empresarial y humana de una de las familias que conformarán el legado histórico de la industria valenciana y española. Sin embargo, el negocio murió porque la familia Lladró no fue capaz de alcanzar acuerdos estables en la segunda generación y la consecuencia de este acto, fueron las pérdidas, el impacto en el producto, la inadecuación del modelo de negocio a las nuevas exigencias del mercado...

**El sector se debería dedicar un poco menos a destacar las magnificencias de la empresa familiar** (con gráficos comparativos respecto de las no familiares) **y ocuparse un más de su mortandad.** Y en ese camino, el primer paso debería ser aportar una estadística objetiva que indicara qué parte del 96% de la mortandad se debe a las disfunciones familiares. Tarea nada fácil pero posible, si hay empeño y gestión. Los negocios familiares no se deben promocionar porque conforman la forma más natural de crear una empresa. Por esta razón, las hemos creado, las creamos y las continuaremos creando, porque es un modo natural y lógico de empezar un negocio. El énfasis lo debemos poner en el *“pecado original familiar”* que buena parte de las empresas continúan cometiendo y por ello se mantiene un índice de mortandad similar al de hace 25 años.

Creo que se debería comenzar a hablar de estos temas, porque estoy convencido de que si no lo hacemos, la realidad nos sobrepasará y se desarrollará por otros caminos y escenarios.



**Joan Aragonés Signes**  
*Aportar valor con la palabra*