

Marzo 2009  
Cuaderno N° 8

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

***VISIÓN SICODINÁMICA DE LA FAMILIA  
EMPRESARIA***

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide  
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero  
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# VISIÓN SICODINÁMICA DE LA FAMILIA EMPRESARIA

***Autores:***

**Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide\***

**Doctora Maribel Rodríguez Zapatero\*\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***

\*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

\*\*Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

ISSN: 2174-8896

<b>I. LOS PECADOS Y MITOS EN LA FAMILIA EMPRESARIA .....</b>	<b>4</b>
<b>LA ENVIDIA ENTRE HERMANOS .....</b>	<b>10</b>
<b>CADA FAMILIA EMPRESARIA TIENE AL MENOS UN MITO .....</b>	<b>12</b>
<b>LA MITOLOGÍA MÁS COMÚN EN FAMILIAS EMPRESARIAS .....</b>	<b>14</b>
<b>EL ARQUETÍPICO FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>17</b>
<b>II. EL RELEVO Y LAS TRANSICIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR ....</b>	<b>21</b>
<b>LAS TRANSICIONES SON PARTE DE UN CAMBIO DE ESTRATEGIA ..</b>	<b>27</b>
<b>EL FAMILIAR QUE ES EL NUEVO CONSEJERO DELEGADO .....</b>	<b>30</b>
<b>III. VISIÓN SICODINÁMICA DE LA FAMILIA EMPRESARIA .....</b>	<b>36</b>
<b>CARIÑOS QUE MATAN Y TRABAJO QUE ASFIXIA .....</b>	<b>41</b>
<b>IV. REFLEXIÓN FINAL .....</b>	<b>46</b>
<b>EL EFECTO FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>46</b>

## I. LOS PECADOS Y MITOS EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Ya argumentaron tanto Freud como Erikson que la personalidad del ser humano en parte se configura por las experiencias vividas en nuestra niñez y adolescencia.

Los sicólogos que analizan el desarrollo de nuestra personalidad afirman que lo que nos sucede en nuestros años de infancia y adolescencia no sólo influye en el modo en que nos comportamos y nos defendemos sino que nos lleva a configurar nuestro propio carácter y personalidad. Las diferentes heridas síquicas, que sufrimos en nuestra niñez, contribuyen al desarrollo del carácter que ejercemos y portamos cuando somos adultos. En esta configuración nacen mitos y pecados que todos llevamos dentro de nosotros mismos.

Uno de los pecados que con más frecuencia he encontrado en alguno de los constituyentes de la familia empresaria es el del narcisismo. Recordemos que el mitogriego de Narciso hace referencia a aquel joven que terminó enamorándose de su propia imagen lo que lo llevó hasta la muerte.

El narcisismo de muchos fundadores y de hijos de fundadores se fragua en el desarrollo de su niñez en el seno de su propia familia. Para ciertos constituyentes de la familia empresaria, como para cada uno de nosotros, la madre o el padre suelen ser los primeros agentes de socialización. El padre o la madre son para cada niño o niña el objetivo primario de su adoración y de su cariño y suele ser la madre el primer agente capaz de desarrollar los sentidos en la niñez, sea el tacto, el olfato, la visión. La madre suele ser el referente respecto del cual el niño o la niña se mide y evalúa. La madre llega a ser una criatura mítica que tiene un papel muy importante en el teatro interior del que va a ser un emprendedor o un sucesor.

Cada uno de nosotros nos desarrollamos en dos etapas: nuestros deseos, intereses y necesidades dan forma al drama intrasíquico de nuestro teatro interior y al mismo tiempo nuestro teatro exterior tiene que ver con el mundo de relaciones con nuestro entorno. Cada uno de nosotros emergemos como individualidad a partir de los tres años; es el momento en que conocemos nuestro propio cuerpo, nuestro sexo, mente e historia personal. En ese periodo comienza a fraguarse nuestra personalidad.

A partir de de la edad de los tres años los sicólogos clínicos señalan que comienza el desarrollo del narciso que todos llevamos dentro. Una sobredosis de narcisismo conduce al egoísmo y amor exagerado a uno mismo; sin embargo, una dosis saludable de narcisismo es fundamental para un funcionamiento adecuado de nuestra autoestima y de nuestra propia personalidad. Por tanto el narcisismo es una espada de doble filo pues una sobredosis del mismo o una carencia conduce a una pérdida de equilibrio y a una inestabilidad en la personalidad de cada uno de nosotros. El papel de los padres en esta época del desarrollo del narcisismo es clave, pues ellos pueden ser inconsistentes y refractarios o pueden ser consistentes y fortalecedoras de esa personalidad en trance de configuración. Cuando los padres apoyan al niño este adquiere un sentido firme de su identidad y de salvaguarda autónoma muy positiva. Cuando los padres no apoyan en la niñez el efecto es devastador en la configuración de la personalidad del infante. Es obvio que el desarrollo de la personalidad requiere ciertas dosis de frustración, siempre que sean tolerables.

En el seno de la familia empresaria se pueden generar dos tipos de narcisos cuando, al no recibir el cuidado adecuado de los padres, algún hijo se enfrenta a la frustración, sublimando la imagen perfecta del padre o de la madre o creando una imagen grandiosa de si mismo. La idealización del padre o de la madre y la creación de una imagen perfecta y grandiosa de uno mismo es un riesgo que se corre en esa etapa de niñez y de primera adolescencia. Cuando en una familia empresaria los padres corrigen los despliegues de exhibicionismo y de fantasías grandiosas de los hijos en la dirección

adecuada están poniendo los cimientos de una persona con ambiciones realistas, con valores estables y con intereses de carrera bien definidos, forjando un sentido correcto de la autoestima y de la propia identidad. Cuando se corrige la sobredosis de narcisismo el joven desde su adolescencia y niñez desarrolla su capacidad de introspección, de empatía y de adecuada perspectiva sobre la vida. Ese joven puede llegar a ser un buen líder en la empresa de la familia.

Sin embargo, muchos padres empresarios no son capaces de prestar atención adecuada a sus hijos ni un apoyo correcto en sus frustraciones infantiles y en ese supuesto el crecimiento de la personalidad del hijo es deficiente. Cuando los padres sobreestiman al hijo de modo inconsciente o de modo arbitrario se producen problemas de naturaleza narcisista en el hijo, bien engrandeciendo fantásticamente su personalidad bien idealizando la imagen del padre. Un mundo irreal se fragua en los hijos de muchos empresarios familiares que terminan en drama a lo largo del tiempo. Esa exhibición de personalidad no es otra cosa que la expresión de una vacuidad, angustia y privación. Para hacer frente a ese vacío muchos hijos de empresarios desarrollan un narcisismo obsesivo que los lleva a querer ejercer el poder en la empresa cuando son adultos y a demostrar que son superiores y que tiene más reputación y prestigio del que en verdad le dan los empleados de la empresa y el entorno que los rodea. Exageran sus logros y sus títulos y son incapaces de reconocer los logros y títulos de sus hermanos y próximos. Algunos, he conocido a varios, son arrogantes y manipuladores. Estas gentes narcisistas actúan de modo insecuentemente destructivo y negativo e incluso les gusta aparecer como víctimas de persecuciones imaginarias. He conocido sucesores que alcanzan el poder desde motivaciones negativas y el deseo de compensar pasadas heridas; es decir, jóvenes ninguneados toman el poder en su empresa familiar para demostrar que todos estaban equivocados y que ellos tienen una excelente personalidad para dirigir el negocio de los padres. Este tipo de persona tiene un narcisismo reaccionario pues su empuje nace de la propia inseguridad y carencia de autoconfianza. Este tipo de constituyente de la familia empresaria suele ser hostil, resentido, irritable y nada cooperante con críticas nada razonables. Suelen reaccionar así por envidia al hermano

que creyó favorito del padre o desdén a la hermana que imaginó favorita de la madre. Cuando el joven se siente mal comprendido y despreciado reacciona, a veces, generando una personalidad narcisista desequilibrada. Este tipo de familiar en la familia empresaria no reconocerá jamás sus errores en la empresa familiar; no entenderá el efecto que su comportamiento produce en otros familiares y jamás reconocerá que está fraguando su propia ruina. Jamás negociará y siempre, si llega a ser el sucesor, impondrá su voluntad a sus hermanos o primos hermanos. Son personas que se consideran únicos y muy importantes y creen que los únicos problemas que merecen atención son los suyos propios. Rara vez el narcisista reaccionario en el seno de su familia empresaria reconoce que ha actuado por envidia, venganza o adjudicándose triunfos que son de sus hermanos o de empleados no familiares. Sin embargo, es posible que, sometido al terapeuta clínico, cure las heridas de su niñez y adolescencia y luego se haga adulto. En general he conocido miembros de familias empresarias a quienes su narcisismo reaccionario les hace actuar como esquizoides, paranoides, histriónicos, compulsivos y antisociales. Sus comportamientos se trasladan al gobierno de la empresa haciendo de la empresa familiar una organización sicótico o neurótica.

El fundador suele diseñar una organización centralizada, dirigiéndola con un estilo rígido y a veces neurótico, lo que influye no solo en la cultura organizativa de la empresa sino también en la organización y en las estrategias que diseña. Si el fundador de modo narcisista continua dirigiendo una organización no sólo centralista sino neurótica, sus actuaciones ponzoñosas llegan a ser el semillero de la destrucción como líder y como organización. No se puede olvidar que la personalidad del fundador influye en la cultura de la empresa familiar que fundó y con frecuencia emergen fundadores que son dramáticos y desconfiados.

El fundador narcisista es una persona siempre excitada, hiperactiva, en continua estimulación y guardián de todo movimiento en la organización. Cuando una empresa familiar es dirigida por un padre o hermano narcisista la gestión es impulsiva y concentrada, de modo que los subordinados no están autorizados a tomar decisiones.

Consecuentemente, cuando la empresa familiar está dirigida por un familiar narcisista, el gobierno es centralista y la estructura junto al sistema de información son primarias para abordar con éxito merecido. El fundador narcisista también suele ver fantasmas y diablos donde no existen.

Cuando el fundador envejece o cuando el joven sucesor le sustituye, sin ser narcisistas, suelen derivar hacia un liderazgo lleno de miedos y sospechas, con un síndrome descrito por la vigilancia patológica, la sospecha y la desconfianza. A veces estos miedos transforman a la empresa en una especie de estado policial. Los fundadores y los sucesores narcisistas son devastadores para la propia empresa, pues la organización no estará dispuesta a aprender ni a innovar, estando siempre en una etapa de inmadurez. El resto de los familiares no se sienten cómodos y siempre sufren de un estado de dependencia opresiva.

Hay sucesores en la empresa familiar que viven en un tercer mundo, lleno de fantasía e ilusión, conectado a veces con el entorno que le rodea e incluso con su propio mundo interior. Son personas que viven en un mundo imaginario que se coloca entre la fantasía y la realidad. Este mundo imaginario no es malo cuando sucede en la infancia, pero es perverso si continuamos viviéndolo cuando somos adultos. Algunos fundadores y sucesores no salen de este mundo cuando dirigen su empresa.

Cuando los hijos se incorporan a la empresa familiar la pueden concebir como un estadio de transición entre la confortable vida en su familia y la cruda realidad del mundo exterior; es decir, ni es el difícil mundo exterior ni tampoco el placentero oasis familiar. Es pernicioso que vean en la empresa familiar un paraíso donde no es necesario madurar y sería perverso que no se aprovechara la empresa para autoidentificarse, ganar interdependencia y autonomía. Lo paradójico de la empresa familiar es que lo mismo sirve para hacer madurar al hijo del empresario que sirve para mantenerlo en permanente estado de inmadurez, bloqueando su desarrollo mental, pues se sigue tratando al joven adulto como a un niño, previniéndole de ser un individuo sano



y saludable mentalmente. La empresa familiar no es un oso de peluche en la que encontrar un cierto calor y protección. Este pecado es muy común en la familia empresaria pues la proximidad y la familiaridad genera un comportamiento disfuncional en el seno de la empresa. A veces los hijos no encuentran un espacio en el que sentirse diferentes.

## LA ENVIDIA ENTRE HERMANOS

Aunque el hacer esfuerzos para conseguir lograr lo que no tenemos es un sentimiento provechoso, si se utilizan los medios éticamente adecuados, este deseo puede generarnos una profunda infelicidad si lo que perseguimos es lo que otro posee, sea el poder, la riqueza, la posición o la belleza. A este último sentimiento se le denomina envidia y como tal puede provocar en cada uno de nosotros frustración, victimismo, rivalidad, ira, avaricia, etc.

En la familia empresaria aparece la envidia entre hermanos que nace del deseo de imitar o superar a uno de los miembros de la familia. Esa sana emulación es insana cuando nace de una herida narcisista o de una injuria, que se conecta con un sentimiento de inferioridad, inadaptación o de autoestima lacerada. El envidioso evoluciona hacia la autodepreciación y hacia la búsqueda de lo deseado. El envidioso se comporta a veces con resentimiento hacia el envidiado o iracundo en su relación con el que posee el poder, el dinero o la belleza.

Todos hemos sentido envidia alguna vez porque la envidia es un sentimiento primitivo y básico. Pero muchos se han curado de ella. Nos curamos cuando nos damos cuenta en nuestra niñez que existen ganadores y perdedores en el juego y en la escuela e incluso en la familia cuando nace un nuevo retoño. Seguro que el lector experimentó el tránsito de la envidia a los celos con alguno de sus hermanos o de los compañeros de colegio. De los celos hay que curarse como de la envidia, pero no todos sabemos hacerlo seamos familia empresaria o no.

La envidia es un proceso bilateral destructivo que nace del sentimiento de querer poseer lo que el otro tiene. De la envidia nace la rivalidad lo que es común entre hermanos en cualquier familia; rivalidad que se patentiza en el caso de la familia empresaria con hijos trabajando en la empresa del fundador. Cuando a la envidia se le añade el sentimiento de injuriado narcisista el sentimiento de revancha aflora para devolver ojo

por ojo y diente por diente. Así en algunos hermanos he visto la búsqueda de un triunfo vengativo que busca restaurar el orgullo dañado.

La envidia puede ser anulada si los padres son buenos educadores, pero se agrava cuando los padres crean un entorno abonado para que se desarrolle tal pecado. Muchos padres empresarios no se dan cuenta del daño que producen cuando no son capaces de minimizar la rivalidad entre sus hijos. Cuando los padres en lugar de neutralizar la rivalidad, la fomentan, están generando un campo abonado para la envidia que aflorará más tarde si los hijos trabajan o devienen propietarios de la empresa familiar. No es fácil para los padres saber neutralizar el sentimiento de la envidia tan primario y básico en un niño. Si los padres no son capaces de controlar sus propias emociones, difícil será que puedan educar a los hijos a manejar sabiamente las suyas. Si los hijos no se curan de la envidia y la rivalidad, este sentimiento se transformará en una enfermedad crónica que aflorará más tarde en el seno de la empresa familiar. La envidia y la rivalidad no descansa cuando padres e hijos continúan su vida juntos en la organización y gobierno de la empresa familiar. Se enredan todas en un círculo vicioso que hace que la vida en familia y en el trabajo sea una serie de conflictos repetitivos que recuerdan las pautas emocionales vividas en la niñez y en la adolescencia en la familia empresaria. La envidia y la rivalidad crece y los conflictos surgen sobre una base emocional y no sobre la base de una determinada racionalidad.

La envidia y la rivalidad que nace de la injuria narcisista es bastante común entre hermanos en la familia empresaria. Esa rivalidad aflora cuando los fundadores envejecen o cuando los hermanos llegan a ser los propietarios de la empresa de sus padres. La fragmentación de la empresa familiar en la segunda generación o incluso su destrucción procede en muchas ocasiones del pecado capital denominado envidia y se denomina el efecto Caín en la sociedad de hermanos. La rivalidad y la venganza son motores de actuaciones autodestructivas en empresas familiares de segunda y tercera generación.

## CADA FAMILIA EMPRESARIA TIENE AL MENOS UN MITO

Los mitos de la familia empresaria son tanto un estímulo como un corsé para las decisiones empresariales. Cuando actúan como un corsé terminan eliminando la necesaria flexibilidad que toda acción estratégica precisa así como la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Los mitos de la familia empresaria influyen en las omisiones y comisiones tanto del comportamiento empresarial como de la estructura de gobierno. Tienen gran influencia en la cultura de la empresa y en los modos de socialización e integración de los empleados no familiares. Esta mitología de la familia empresaria confecciona cuestiones intocables (tabú) en la empresa y es en realidad un mecanismo de defensa de la familia. Claro está que esta mitología puede llegar ser un peligro para la empresa familiar pero también una ventaja.

Los mitos familiares juegan un gran papel defensivo y protector de la familia; ayudan a los familiares a enfrentarse a la ansiedad y a las tensiones y a diseñar un frente común de la familia ante la dureza del entorno.

El mito en la familia empresaria es una especie de compromiso que la familia contrae, que afecta a todos y cada uno de los constituyentes de la misma de modo que mediante la idealización son capaces de hacer frente a situaciones desagradables. La mitología de la familia se moviliza en tiempos de crisis como un sistema inmunológico ante los ataques provenientes del exterior. La mitología de la familia empresaria es en definitiva la base racional de sus comportamientos ante no solo el entorno sino para afrontar conflictos internos.

El mito familiar es un conjunto de creencias que los familiares comparten y que sirven de explicación y guía de sus propios comportamientos. Por eso el mito determina de modo rígido cierto modo de comportarse como familia y hace que los familiares actúen de modo mutualistas y cooperativo, enfrentándose al futuro desde el pasado. Unos mitos

pueden ser un equilibrador de las relaciones familiares pero también pueden crear tensiones entre los mismos familiares.

## LA MITOLOGÍA MÁS COMÚN EN FAMILIAS EMPRESARIAS

Hemos conocido en nuestra larga experiencia con familias empresarias varios elementos mitológicos que vamos a comentar a continuación. Nos referimos al **mesianismo, al victimismo, al martirologio así como a la armonía familiar.**

Cuando la empresa familiar entra en crisis puede surgir el mito del padre o del hermano salvador, alimentado por la fantasía de la redención y de la salvación. La familia cree en el mesianismo de algún familiar, ya sea fundador, ya sea alguno de los sucesores. A quién se le atribuya el papel de Mesías vivirá continuamente angustiada, pues se le supone la capacidad milagrosa de resolver todo lo erróneo que aflora en la empresa así como la capacidad salvífica ante una crisis o una recesión empresarial. No necesariamente el pretendido Mesías es miembro de la familia, pues puede ser un ejecutivo no familiar o algún asesor. La expectativa mesiánica parte de la base de que alguien vendrá a salvar a la familia empresaria y podrá cambiar el estado de las cosas. Haga lo que haga el Mesías, la familia pensará que está bien hecho, pues el Mesías es intocable y además aglutinante de la familia y quién ordena el bienestar de todos. El mito mesiánico no es bueno en la empresa familiar, cualquiera sea el estadio en que se encuentre, sea el del fundador sea el de sociedad fraternal.

Al igual que existe un salvador también puede existir en la familia empresaria el mito del chivo expiatorio, en quién recaen y residen todos los problemas de la empresa, no reconociéndose el verdadero origen de ellos. A la familia, a veces, le interesa para mantenerse unida, crear una víctima propiciatoria, en la que recaigan todos los problemas emocionales y conductoriales, a fin de no abordar la realidad de aquellos. A la familia le puede interesar identificar en un familiar determinado el causante de todos sus conflictos y males, a fin de soslayar el análisis crudo de las causas de estos males en el seno de la empresa. La elección de la víctima no es casual sino que se elige al más débil y con menor capacidad de defensa.

No es lo mismo que la víctima elegida para el sacrificio sea el padre que no triunfa en el negocio que el hijo o la hija que no desarrolla bien su acción, que el familiar político a quien se acusa de interferir y crear un mal ambiente familiar en relación con el negocio de la familia. Esta víctima es la oveja negra de la familia quién es el causante de todos los males de la empresa. Se trata de no abordar el problema real, acusando al chivo expiatorio a quien hay que sacrificar en el altar de la familia. La empresa se hundirá y la víctima vivirá con su san benito.

Además de Mesías y chivos expiatorios, algunas familias tienen mártires de empresa. Son aquellos familiares que pregonan vivir sacrificados por y para la empresa y no disponer de tiempo para sus familias. Anhelan trabajar menos tiempo en la empresa pero no dejan ir por el negocio ni en sábado ni en domingo. Estos mártires en realidad no lo son pues disfrutan con su adicción al trabajo y en el desarrollo del proyecto. Un mártir de este tipo es un elemento disfuncional en la organización empresarial.

Con frecuencia, cuando he analizado a la familia empresaria, suelo oír que toda ella es bienestar y armonía entre hermanos, padres e hijos. El mito de la paz celestial está muy extendido. Muchas familias pregonan el reino de la armonía en el seno de su familia empresaria a través del un proceso de idealización y denegación de la realidad. Afirman que trabajan en su empresa como si estuviesen en una profunda mutualidad, cuando en realidad hay parasitismo, canibalismo y fagocitismo. Tanta armonía mítica no es otra cosa que la denegación de las diferencias entre familiares. La armonía familiar es una fantasía que se transforma en mito para dejar de reconocer las tensiones y los conflictos que se viven en relación a la empresa. Cuando la cruda realidad se ignora, los hijos de la familia empresaria creen vivir en un edén, del que no desean salir para no enfrentarse al mundo exterior tan desapacible. El mito de la armonía es el placebo para no tener que enfrentarse al mundo real, lo que no augura un buen porvenir a la empresa familiar que se encuentre con este mito.

Los mitos y los pecados capitales son frecuentes en las familias empresarias. La envidia, los celos el rencor, la venganza, el amor propio, que nacen del narcisismo son inevitables pero deben ser controlados y conducidos de modo racional. Los mitos deben desaparecer. Desmitificarse es la tarea fundamental en cualquier familia empresaria. No hay que crear Mesías ni chivos expiatorios. Tampoco deben pulular los mártires que deben ser puestos al descubierto. Jamás se debe fantasear con la armonía y paz familiar cuando solo es una realidad pasajera. La vida en la empresa familiar está llena de tensiones cuya solución no puede recaer en un salvador ni cuya génesis debe imputarse a una oveja negra, que se debe inmolar tal cual víctima propiciatoria. Describa, pues, sus pecados capitales y sus mitos y estará en el buen camino para gerenciar y gobernar la empresa familiar.



## EL ARQUETÍPICO FUNDADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR

Todo fundador de una empresa que luego devendrá familiar tiene un modo específico de comportarse. En general son personas orientadas a lograr un objetivo determinado tomando personalmente las decisiones necesarias al logro; no son gentes que amen la rutina y no se sienten cómodos con trabajos de carácter repetitivo. Esta pauta o comportamiento es propia de toda persona emprendedora. Pero además de esto para fundar un negocio se tienen que calcular muy bien los riesgos, hay que ser perseverante y enérgico, sin menoscabo de la creatividad necesaria para arrancar con algo distinto. Además de imaginativos los fundadores son gentes que hacen realidad una idea o una ilusión. Difícilmente se puede cuajar un proyecto empresarial si no se tiene carisma, capacidad de aunar voluntades y seducir a otros para que le acompañen en el proyecto. Casi todos los fundadores de empresa familiar que conozco han tenido que enfrentarse a la pobreza, a la muerte de un padre o a la enfermedad grave de algún familiar y, sobre todo, no necesariamente han triunfado en los estudios. Los fundadores de empresa familiar son gentes que han reaccionado contra algo y ha querido superarse a si mismos; suelen tener un sentido particular de su identidad y de su estima. Cuando pasa el tiempo y el proyecto empresarial es una realidad viva suelen desarrollar una elevada actividad de control del negocio porque se suelen sentir inferiores y no muy esperanzados en su propia vitalidad. No son gentes que se sometan a la dirección de otra persona y menos si es un familiar y son excesivamente centralizadores cuando el negocio ha madurado y crecido. Suelen dirigir el negocio personalmente, no aceptan estructuras de gobierno que no residan finalmente en su propia persona. Cuando el negocio crece y madura se empeñan en dirigirlo como si estuviese en su fase de arranque, exigiendo respuestas rápidas en lugar de respuestas reflexivas. Se les hace difícil delegar y cuando envejecen se les suele hacer difícil retirarse y dejar el gobierno a los sucesores en la gestión. Llegan a confundir el poder de gestión de la empresa con el poder dominical lo que generará perturbaciones muy graves en el gobierno del negocio. Algunos de estos fundadores son capaces de mitificarse a si mismo; son arrogantes y tienen un ego del tamaño del Veleta aunque su negocio no sea tan grande. Cuando los fundadores alcanza

cincuenta años de edad deberían familiares, proveedores y clientes preguntarse algunas cuestiones como las siguientes: ¿Cuáles son los problemas que con toda probabilidad van a surgir en el negocio familiar de este fundador? ¿Cuáles serán sus probables fallos? ¿Qué provisiones se están haciendo para sustituir al fundador? ¿Qué es lo que hace que un fundador, cuando llega a la cincuentena, pueda comenzar a anquilosarse?

Nuestra experiencia con empresas familiares nos lleva a aseverar lo siguiente:

- I. Suelen generar ciertas estructuras defensivas que sirven para verlo todo de color de rosa o de color negro y para proyectar sus miedos a otros familiares.
- II. Suelen generar escenarios propios y personales que van desde la necesidad de pleitesía para autorealizarse, pasando por la obsesión controladora hasta llegar al miedo de ser traicionados; escenarios estos que pueden ser simultáneos o consecuentes.

Es frecuente ver a muchos fundadores y sucesores que idealizan a algunos de sus familiares y empleados en tanto que envilecen a otros. Esta actitud pendular es frecuente en algunos de los que he conocido, sobre todo cuanto tienen miedo al retiro.

En los sucesores es frecuente la tendencia a externalizar sus propios problemas; transfiriendo o proyectando sus miedos en sus hermanos o parientes. Nuestros miedos proyectados en otros hace que esos miedos sean más manejables. No es bueno que el fundador o el sucesor proyecte sus propios miedos sobre otros pues termina limitando el sentido de su propia responsabilidad en el negocio. Proyectar el miedo en otros, así sin llegarlos a inculpar, es un modo de distanciarse de los problemas y de negar la propia responsabilidad personal. Cuando esto sucede surgen fracciones en lucha, renuncia a las responsabilidades y aislamiento del propio fundador y del sucesor, en su casa. La huída hacia delante de algunos fundadores o sucesores no es otra cosa que dificultad para manejar su propia ansiedad cuando no depresión. Tanta más ansiedad tanto menor reflexión y mayor impulsividad. La ansiedad por actuar es a veces la respuesta a una

pérdida de autocontrol y el nacimiento de un sentimiento de vulnerabilidad ante sus otros familiares. Este comportamiento defensivo acaba llevando a la empresa familiar a la bancarrota cuando no al concurso de acreedores.

Antes de fabricar los mecanismos defensivos a los que hemos hecho referencia, los fundadores y sucesores se fabrican escenarios muy diferentes en función de su propio carácter y personalidad.

Uno de los últimos escenarios aparece a la edad de los sesenta años. Un coro de empleados, cuando no familiares, estimulados por sentimientos diversos, transforman al fundador en un mito heroico. Recordemos todos su humilde cuna, su trabajo duro y prominente y su gran lucha para vencer en el mercado. El fundador suele caer en la tentación del pecado de orgullo y acepta que él ha realizado un sacrificio heroico por todos. La trampa está lanzada y establecida y el fundador, que necesita reconocimiento, cae en ella. Parece como si el fundador hubiera sido ese niño que no llegó a desarrollar su propia personalidad o como si tuviera miedo a morir sin que su gran esfuerzo llegara a ser reconocido en su familia múltiple.

El problema no es el grupo de corifeos sino que el propio fundador pierda su modestia y comience a construirse un gran palacio, a comprarse un yate lujoso o incluso a disponer de avión particular, a desear aparecer en los medios de comunicación y a autoensalzar el mito de su heroicidad. En ese momento crean un escenario para mitigar su sentimiento de insignificancia. Desean el aplauso como artefacto para ahuyentar sus propios medios. Algunos de estos fundadores héroes construyen monumentos en las plazas públicas que sirven para recordar sus méritos y otros lo hacen diseñando magníficas oficinas y edificios corporativos. Algunos se hacen fabricar su propia estatua. Si alguien no está de acuerdo con este escenario de fundador heroico es considerado como un mal amigo o como un familiar traidor.

Junto a este escenario el fundador y el sucesor cada uno en su momento suelen generar otro escenario que bascula desde la obsesión por el control al miedo a perder la autoridad. El fundador de una empresa familiar necesita controlar su propio entorno y no está dispuesto a informar a sus hermanos o a sus hijos de sus decisiones y resultados. No desean ser supervisados porque entienden que eso representa una pérdida de poder o un estar a merced de otros. Tan excesiva obsesión de control les lleva a exigir estar informados de lo más mínimo de lo que sucede en la empresa familiar y dejan de recibir información que es clave para el negocio. A veces tanto control busca reforzar su grandiosidad, su poder y su autoridad porque tienen miedo de que lo estén perdiendo.

¿Cómo es posible que el fundador de un negocio llegue a sospechar de otros, desconfiar de muchos familiares y entrar en un estado de paranoia?

Fundadores que tuvieron una difícil niñez suelen sentirse víctimas de todo cuanto les rodea. Esa desdichada niñez dejó una profunda herida, herida que reverdece al seguir sospechando que van a ser víctimas de sus hijos o de sus propios familiares. Justamente cuando la empresa va mejor es cuando se sienten más envidiados y candidatos a ser transformados en víctimas. No se sienten contentos con el éxito y entran en un proceso realmente paranoico. Pierden el sentido de la proporción que va desde la obsesión por el control al sentimiento de desconfianza hacia ciertos familiares y empleados. Reaccionan desproporcionadamente ante la trivialidad y se mantienen pasivos ante la gravedad de ciertos hechos.

A nadie se le oculta que un excesivo control junto a una enfermiza desconfianza va a generar graves problemas en la empresa familiar, pues ni familiares ni empleados podrán aguantar ante este escenario. Las amenazas deben ser reales y no fantasmagóricas y la desconfianza excesiva conlleva deterioro moral, insatisfacción y pérdida de productividad.

## II. EL RELEVO Y LAS TRANSICIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

La experiencia me indica que las familias empresarias no tienen conciencia del cambio intrínseco del sistema familia-empresa, aunque si lo tienen de los cambios en el entorno. Tanto la familia como la empresa son dos subsistemas interrelacionados que cambian continuamente. Hay pues muchas transiciones en ambos subsistemas y uno de los más importantes es el relevo en la gestión del negocio y las transiciones en la propiedad. Cambian los constituyentes, el entorno, la empresa, la familia y la estructura de la propiedad y estos cambios si no se ordenan pueden ser inconsistentes con la deseada buena marcha de la empresa.

Para entender estas transiciones conviene recordar lo siguiente:

1. Una transición tiene éxito en un sistema cuando se dispone de habilidad y capacidad para gestionar las fuerzas que entran en conflicto y que restringen e impulsan dicha transición.
2. La transición tiene éxito si se incorporan los grupos involucrados al análisis y discusión de la dirección de la transición.
3. La transición tiene éxito si se consigue que los diferentes grupos o personas trabajen y aprendan juntos a fin de que acepten los necesarios cambios en sus respectivos comportamientos.
4. La transición tendrá éxito si los grupos y personas afectadas se involucran en la toma de decisiones y en la planificación del cambio que supone dicha transición.
5. La transición tiene éxito cuando los involucrados toman conciencia de que la necesidad de cambiar es mucho más importante que el cambio en si mismo.

6. La transición tiene éxito si hay un proceso de aprendizaje conjunto y de comunicación entre los que están afectados por aquella a fin de reconocer que se han de adoptar nuevos comportamientos ante la necesidad de cambio.
7. No habrá transición con éxito si no se dispone de la energía, apoyo e implicaciones de quienes pertenecen al sistema y a cada uno de los subsistemas; es decir, se exige un cambio efectivo en cada constituyente y en cada grupo o coalición familiar.

Las transiciones en una familia empresaria no son nada fáciles. Cada constituyente se resiste al cambio porque hay fuerzas en cada uno de ellos que se oponen al cambio. Al fin y a la postre cada familiar ha invertido mucha energía para alcanzar un cierto equilibrio dentro del sistema, de modo que se le hace difícil debilitar su oposición a la transición. Los constituyentes de la familia empresaria se llenan de ansiedad ante el riesgo que lleva consigo toda transición y adoptan comportamientos para retrasar el cambio; prefieren mantenerse en una situación ineficaz e inoperante con tal de no transitar hacia una situación mejor pero desconocida. La transición finalizará con éxito si el proceso se aborda individualmente y etapa por etapa.

Siguiendo a Manfred Ket de Vries podemos decir que cada individuo para que la transición sea eficaz debe pasar con éxito las siguientes fases: Concienciación, crisis, confrontación, cristalización y cambio.

La **concienciación** es básica para tomar referencia de que algo está cambiando o va a cambiar. Cada familiar vive una estabilidad relativa dentro del sistema y toma conciencia de que cambiar requiere un esfuerzo que es penoso y estresante. La valoración de este esfuerzo actúa como vacuna contra el cambio. En castellano se dice más vale no menearlo. Esta concienciación de que algo va a cambiar nace de un detonante que está representado por tensiones en familia, problemas de salud, accidentes, muertes, sentimientos de aislamiento que luego conducen a situaciones de inseguridad y frustraciones y apatía. Los estrés en la empresa y la disfuncionalidad en la organización empresarial conllevan sentimientos negativos que van minando el sistema

protector del statu quo, que cada vez se hace más difícil mantener dentro del sistema. Ese cambio operará en el sistema global y no solo en la familia o en la empresa. Las preocupaciones ante estos detonantes terminan empozonando todo el sistema y desequilibrando el bienestar psicológico de todos y no sólo de algún constituyente concreto.

La **crisis** se desencadena cuando los constituyentes de la empresa familiar y de la familia empresaria se dan cuenta que el detonante es permanente; es decir, que la infelicidad y el descontento se generaliza y llega a constituir una situación estacionaria. Toman conciencia de estar instalados en la crisis y de que se debe actuar para salir de ella. Cualquier nueva perturbación se entiende causada por el ambiente insoportable que se ha creado. Poco a poco los familiares se van incorporando al club de los que creen que se debe hacer algo pues el paso del tiempo no es solución al problema. No hacer nada saben que empeorará la situación. Cada familia comienza individualmente a diseñar alternativas al statu quo. Ya no niegan la crisis sino que la aceptan pero tienen miedo a plantear alternativas para modificar la situación. La ambivalencia se instala en cada familiar y con esta ambivalencia las dudas sobre la conveniencia o inconveniencia de abordar el cambio. Cada familiar valora las ventajas e inconvenientes que arrastra el intentar modificar la situación actual. Empiezan a aceptar la necesidad de cambio pero esa concienciación no es suficiente para provocarlo.

La **confrontación** con la situación es la siguiente fase y en ella no se entra sin un catalizador. El catalizador es un acontecimiento que no tiene por qué ser relevante en el estadio pero que provoca la reacción individual y global de la familia. El catalizador cristaliza como la levadura que fermenta una población larvada de levaduras en el horno. El catalizador es un hecho trivial y simbólico al mismo tiempo de la situación de crisis en que se vive; es algo en sí mismo insignificante pero subjetivamente muy relevante porque conduce a una reinterpretación de la vida de una persona y de la vida en común. Este catalizador impulsa la acción y rompe la resistencia al cambio. El catalizador incomprensiblemente transforma una situación de desesperanza y de angustia en una

situación abierta a nuevas posibilidades, de modo que toda la energía que paralizaba a la familia ahora impulsa hacia una transición de modo constructivo. El catalizador es una especie de liberación de unas fuerzas que frenaban la acción. El catalizador es relevante cuando un familiar públicamente da el paso hacia delante e incita el cambio. Ese familiar ha pasado de la negación y de la racionalización a tomar nuevos cursos de acción.

La **crystalización** indica que todos los componentes del sistema se han puesto en marcha. La declaración pública de algún familiar que propone el cambio es sometida a discusión y a un diálogo que arranca el compromiso del resto de los constituyentes. El promotor expresa su voluntad de aceptar una situación más vulnerable, el deseo de una nueva identidad y la búsqueda de un nuevo modo de gobernar la familia empresaria. La familia reevalúa los objetivos y las alternativas que se ofrecen para empezar un nueva etapa. Es el momento en que todos mandan al armario sus viejos ropajes y se visten con nuevos vestidos para relanzar al sistema. Cristaliza el cambio cuando todos y cada uno de los familiares dan un nuevo significado a sus vidas, aceptando el nuevo escenario y el nuevo juego, distanciándose de viejas pautas bastante indeseable como son conflictos interpersonales, hastío, desequilibrio en su vida personal, sentimientos de impostura o sentimiento de encontrarse sin rumbo en medio de la crisis.

El **cambio** se produce cuando cada familia transforma su mente y deja viejos presupuestos para poder abordar con éxito la nueva situación. La familia como un todo, porque así lo han hecho sus constituyentes, interiorizan los nuevos supuestos que acarrear las transiciones en la propiedad, en la gestión o en la misma familia. Cada familiar debe ser consciente de que ha de reconfigurar su propia personalidad y aceptar una nueva identidad. El fundador sigue siéndolo pero ya no es el Consejero Delegado de la empresa. El hermano sigue siéndolo pero ahora es subordinado de la hermana que ha sustituido al Consejero Delegado. El hijo se ha transformado a su vez en padre pero ha alcanzado puestos de autoridad en la empresa. El cambio interior, si es aceptado, facilita las transiciones dentro del sistema y el relevo en la gestión. La aceptación presupone



abandono de anteriores comportamientos y una acción propicia. Lo más difícil del cambio interior es descartar el pasado con su conjunto de sentimientos, emociones y comportamientos, y, sobre todo, el viejo modo de pensar. Cada familiar para diseñar una transición provechosa tiene que cambiar de actitud y redefinirse cuando no inventarse así mismo. Ya no es lo de antes.

Las transiciones y los relevos producen a veces efectos devastadores en algunos familiares. Hay familiares que se encuentran desorientados ante aquellos fenómenos. Pierden su conexión con la familia por razones que ellos mismo niegan y pierden la conexión con la empresa como organización. El retiro o el cambio en el organigrama para algunos es una desorientación y una pérdida de rumbo. Entran en una fase de depresión o de pánico como modo de enmascarar que la causa ha sido la pérdida de un ascenso o la necesidad de jubilación.

Hay familiares que cuando se encargan de la más alta responsabilidad en la empresa son presos de ansiedad pues dudan de sí mismos a la hora de tomar decisiones. Lo muestran en su renuncia a enfrentarse públicamente a situaciones normales; pierden el sueño con la transición al creerse incapaces de manejar las situaciones que gestionaba el fundador. Se sienten impostores lo que les lleva a la parálisis propia y de la empresa. El cambio no les sentó saludablemente.

Hay familiares que se aburren dentro de su organización empresarial. No saben mantenerse interesados, activos y excitados en la lucha. No son capaces de dimitir a pesar de que su hastío conduce a efectos negativos no sólo en la productividad de su empresa sino también en la moral de la familia y del personal. El hastío es un síntoma frecuente en muchos familiares que no son capaces de manifestarlo ante la lealtad a la familia y a la empresa. Su desorientación, propia del hastío, conduce a la desorientación del negocio, a la anarquía y al cambio de método en muchos casos. El hastío puede llevar a algunos a iniciar nuevos emprendimientos que resultan desastrosos para las finanzas del negocio. El hastío, la pérdida de orientación y el sentimiento de impostura

genera disfunciones fisiológicas y fobias de clases diferentes, alergias y adicciones no recomendables. Son familiares desequilibrados en su vida personal y ese desequilibrio se traslada a la empresa. La vida amortizada puede llegar a ser un desastre. Pierden su vida familiar y son prisioneros de su depresión, dilemas, desorientación. Saben que deben cambiar pero no pueden a pesar de que la transición se está iniciando, se está manifestando o ya ha concluido. Son las víctimas de la transición no aceptada.

## LAS TRANSICIONES SON PARTE DE UN CAMBIO DE ESTRATEGIA

La familia empresaria es un sistema que por su propia naturaleza se tiene que enfrentar a muchos acontecimientos a lo largo de su vida. Hay acontecimientos biológicos en la familiar, se dan profundos retos en el seno de la empresa; se reestructura la propiedad. En la familia hay muertes, divorcios, nuevos matrimonios, adicciones, etc. Estos acontecimientos irrumpen en la familia idealizada como una comunidad llena de paz y sosiego. Los hijos se van alejando de los padres al formar una nueva familia y extender la nuclear. Todos estos sucesos obligan a la familia a replantearse su modelo de interrelación e interacción. La proximidad de la jubilación así como los acontecimientos descritos influyen en la marcha de la empresa. El fundador o el sucesor a sus sesenta años tiene que pensar en dejar la gestión y en ordenar su patrimonio mortis causa. Los hijos de más de treinta años tienen que asumir sus responsabilidades no sólo en la familia que han formado sino también las que les otorga la empresa familiar. La transición es el proceso por el que se asume que el fundador director empieza a dejar de serlo y tiene que ceder el mando.

Según mi larga experiencia cada familiar es singular y un mundo diferente pero todas, antes mejor que después, tienen que afrontar la transición y el relevo. Afrontar la transición se hace según mi experiencia de tres maneras.

La familia empresaria toma el toro por los cuernos y desarrolla una actitud y un comportamiento tal que se anticipa a los cambios que vienen o la familia se adapta pasivamente al cambio que acontece o solo reacciona cuando se ve forzada por los acontecimientos. No es lo mismo anticiparse al relevo, que hacerlo cuando se anuncia o que obligarse a hacerlo cuando el acontecimiento ha acaecido. Las diferencias son notables y el impacto es diferente a nivel individual y a nivel del sistema en cada una de las tres estrategias. La familia que debe ser un sistema en equilibrio pierde su homeostasis cuando en lugar de anticiparse al acontecimiento espera que ocurra. La

homeostasis es un estado poco duradero en la familia empresaria y nada recomendable cuando se enfrenta a su futuro.

Las transiciones traen consigo muchos modelos de cambio en las familias empresarias. Las conductas de los constituyentes del sistema evolucionan en las transiciones. Los familiares cambian sus gestos y sus relaciones; se organizan coaliciones, alianzas entre familiares y fronteras entre ellos; cambian las jerarquías en el seno de la familia empresaria; se organizan nuevos canales de comunicación y se modifican los modos de entender los problemas y las situaciones.

La transición tiene varias fases que arrancan con el detonante que da lugar a una implicación o a un alejamiento de la familiar. El detonante puede ser los malos resultados de la empresa, la ausencia de dividendos, el cambio en el mercado o la modificación de la estructura de la propiedad mortis causa o inter vivos. El detonante es un síntoma de una situación conflictiva, pero el detonante es la punta del iceberg, las fumarolas de un volcán que comienza su erupción. El detonante sirve para recoger más información y valorar los contextos, las percepciones y la naturaleza de sus relaciones. La recogida de emociones, sentimientos y conductas es una fase necesaria para abordar la transición. Esa fase es la más dificultosa para la familia pues algunos de sus constituyentes no se transparentan y niegan la existencia de problemas familiares y en la empresa. Son renuentes al diálogo esclarecedor y a comunicarse entre sí o con el mediador. El detonante y la recogida de emociones y sentimientos debe conducir a una fase de intervención y de actuación, pues si no es así la transición se bloqueará a evolucionará patológicamente. Casi siempre la fase de actuación debe buscar los siguientes objetivos: mejorar la comunicación y con ello la confianza mutua y la cohesión familiar; aprender a compartir información y poder así como la supervisión de la empresa; renegociar las funciones de cada uno en la propiedad y en la empresa y diseñar las carreras de cada uno de los familiares dentro y fuera de la empresa.

El peligro que tienen estas situaciones es que no se haga seguimiento de las mismas ni se refuerce el aprendizaje en la transición. Si la familia no interioriza los cambios necesarios y no asume que los cambios son permanentes difícilmente se cabalgará a lo largo de la transición. Es decir, la familia empresaria debe disponer de una agenda en la que se de cuenta de las mejoras no sólo individuales sino como comunidad.

Es obvio que este largo proceso necesita casi siempre de ayuda exterior que puede provenir del consejero familiar. Se necesita el asesor externo en familias empresarias, porque estas transiciones acarrear en algunos familiares las siguientes dolencias:

- Ansiedad al observar que los viejos modos de trabajar no sirven en la empresa.
- Miedo a lo desconocido al no entender lo que está sucediendo o va a suceder.
- Pérdida de confianza en sí mismo al desarrollar las tareas.
- Pérdida de control pues parece que no se domina la situación y no se controla la velocidad del cambio.
- Sobrecarga de trabajo al no disponer de energía psicológica o fisiológica para afrontar el cambio.
- Ausencia de compromiso al no ver razones suficientes para el cambio ni beneficios en la modificación de la situación.

## EL FAMILIAR QUE ES EL NUEVO CONSEJERO DELEGADO

Hemos dicho que durante la transición los constituyentes de la familia empresaria se tienen que enfrentar a cambios en sus responsabilidades y en sus funciones lo que les obligará a renegociar sus pautas relacionales. Quienes están dirigiendo la empresa (fundador-director o hermanos en la sociedad fraternal) experimentan un sentimiento de angustia, vacío y soledad al reflexionar sobre su cambio de rol en la empresa. Quienes son candidatos a dirigirla luchan entre la duda y la incertidumbre y no saben cómo ponerse en el papel que hasta ahora ejecutaba el padre o el tío.

Siempre llega la hora del retiro o de la dimisión al fundador o al sucesor; tienen pocas opciones. Puede vender la empresa (dependiendo de que posea o no la mayoría del capital); puede salir a bolsa o vender un paquete minoritario del capital; puede cerrar y liquidar o puede pasar la propiedad a la generación siguiente. Existen muchas barreras externas para las tres primeras opciones, incluso para la liquidación por el coste de personal que conlleva. Así que el traspaso a la siguiente generación suele ser lo más frecuente.

Es verdad que si la empresa tiene futuro hay compañías de capital riesgo que se aventuran a entrar temporalmente y de modo minoritario en la propiedad, pero solo en contadas ocasiones y cuando el ciclo económico está en alza. Lo normal es transferir la propiedad como legado a la siguiente generación, lo que muchas veces sucede mortis-causa y sin un plan preconcebido y previo. Sin un plan preconcebido de relevo generacional la familia empresaria se va a encontrar con retos específicos y dificultades que superar. Si el Consejero Delegado no planea el relevo se generará un comportamiento disfuncional en la organización de la empresa, lo que va a afectar tanto a la estrategia cara al futuro como a la estructura del organigrama. El resto de la familia estará observando la ausencia del plan y achacará esta carencia al familiar que dirige la empresa. Pero no solo observará esa carencia sino que analizará si el sucesor en el mando va a mantener la misma personalidad que cuando es un subordinado. ¿Por qué

cambia de carácter el familiar subordinado que alcanza el puesto de mando? ¿Por qué el Consejero Delegado Familiar que debería dimitir y retirarse no lo hace?

### **El Escenario Empresarial**

Los empleados no familiares de cualquier empresa familiar ven a los descendientes de los propietarios como seres diferentes, lo que se exagera cuando alguno de los hijos alcanza el puesto de Director General o de Consejero Delegado, especialmente si los empleados creen que el descendiente no posee los talentos del fundador o del ascendiente. El Consejero Delegado saliente, fundador de la empresa, ha generado una determinada red social con sus empleados; red que no será fácilmente accesible para el sucesor, que puede encontrarse aislado entre y ante el personal de la empresa. Suceder a alguien que ha puesto el listón muy alto es una pesada carga para quien toma el relevo.

El nuevo Consejero Delegado familiar tiene que prestar gran atención a las necesidades de organización de su empresa familiar y a las nuevas estrategias; tiene que saber asimilar la vieja cultura y tiene que diseñar una visión de futuro que acepte y asuma el personal. Pasar a dirigir la situación viniendo de un escenario de dependencia no es nada fácil para quien toma el mando. Despachar con quienes antes despachaban con el fundador no es tarea fácil y formar un nuevo equipo sin errar es un riesgo que se debe correr y superar. Los empleados deben acostumbrarse al nuevo liderazgo lo que no es sencillo, ni sin esfuerzo se logra. La criba del personal es compleja y muy arriesgada.

El nuevo Consejero Delegado puede quedar aislado del personal cuando en verdad tenía que hacerse con dicho personal. Si el nuevo Consejero Delegado pierde la confianza del personal, y por tanto, sus sabios consejos, se perderá a sí mismo en el bosque de la empresa. El nuevo Consejero Delegado tendrá que asumir que su vida familiar ha cambiado no sólo con su propia familia sino con la familia extendida a la que pertenece. El nuevo Consejero Delegado no puede ser el solo la estrella que fuera su antecesor sino que debe saber que la cultura para gobernar va a cambiar a un modo participativo más

saludable, en la que la información fluya en ambas direcciones (del jefe al personal y viceversa). Si no se crea esta nueva confianza, el nuevo Consejero Delgado no recibirá toda la información pertinente a todo buen gobierno y fracasará.

La empresa, orientada a ganar el mercado y lograr objetivos de modo eficiente, se transformará en un corredor de corre ve y dile patológico y la familia extendida será un hervidero porque el nuevo Consejero Delegado puede ningunear a familiares, olvidarlos o preterirlos en la empresa. No va a quedar totalmente aislado el sucesor pero contará con escasos apoyos si no logra una cultura corporativa más participativa.

Los empleados habrán idealizado al ascendiente que dejó el puesto, bajo el principio de que cualquier tiempo pasado fue mejor. Aunque el anterior Consejero Delegado familiar tuviese los pies de barro será siempre reconocido como un espejo en el que mirar para hacer comparaciones con el hijo o sobrino que le sucede. Es dramático que el nuevo Consejero Delegado sea visto como un Salvador en los casos en que la empresa no marcha bien y tiene que ser salvada del desastre. Algunos verán al nuevo Consejero Delegado no solo como salvador sino como profeta que va a redimir al gobierno empresarial y como cercanos a ese nuevo poder para así influir en las decisiones empresariales.

Los empleados transferirán sus fantasías, sentimientos, deseos e ideales al nuevo Consejero Delegado familiar que se encontrará abrumado con tanta solicitud. Los empleados pueden dividirse en dos bandos: el bando que idealiza al viejo Consejero Delegado Familiar y el bando que idealiza al Consejero entrante. Esta idealización es perniciosa para los dos bandos y también para el nuevo liderazgo que puede aumentar su autoestima por encima de lo realmente conveniente para el gobierno de la empresa. La adulación y el denuesto serán expresiones de los dos bandos que corroen la empresa.

Sea en épocas de crisis o en épocas brillantes cuando el nuevo Consejero Delgado tome, el mando de la empresa familiar debe estar muy pegado al terreno y a la realidad, si no



quiere desarrollar un comportamiento patológico desde la cima del poder. Tiene que saber aguantar órdagos y presiones y tener fortaleza para frenar tirones. Si no lo consigue puede alcanzar una fase paranoica.

Si el nuevo Consejero Delegado no ha llegado a madurar y sigue idealizando las figuras del padre o de la madre, jamás será capaz de analizarse a sí mismo; es decir, jamás tomará conciencia de sus debilidades y fortalezas. Si continúa su proceso de auto identificación sin llegar a alcanzarlo, inconscientemente estará en rebelión permanente contra su antecesor, aunque éste ya haya dejado su puesto de mando en la empresa. La rebelión le puede llevar a cambiar todo lo que el antecesor hiciera aunque fuese bueno con tal de olvidarlo, como un acto de autoafirmación de alguien que está inmaduro.

El Consejero Delgado inmaduro suele tener no miedo al fracaso sino más bien miedo al éxito. Se trata de enfermar cuando un deseo largamente añorado se ha conseguido. Es la enfermedad del que dedica mucho tiempo a lograr una oposición y, por fin, lo consigue. La pregunta es ¿Y ahora qué? La depresión suele surgir y la persona se ve incapacitada para desarrollar el puesto. Es el cumplimiento del principio de Peter. He visto a jóvenes sucesores víctimas del éxito, representado por ocupar un puesto que desarrollaba el antecesor. Este tipo de Consejero Delegado Familiar siempre duda de la justificación de sus decisiones y ante tanta duda se refugia en adicciones que pueden ser hasta deportivas que pueden terminar en la ruptura de su propia familia. Este tipo de Consejero Delegado ve en su designación la satisfacción no solo de un deseo sino la posibilidad de actuar contra sus rivales en la familia. El éxito que supone la designación como Consejero Delegado puede ser una traición para otros de la familia y para el designado un merecimiento ganado. Esta designación puede reabrir rivalidades entre familiares que estaban sosegadas y soterradas y se debilita si quien lo recibe no lo ve como el premio a sus capacidades, sino como el logro de una impostura. En el caso de sentimiento de impostura el nuevo Consejero Delegado se aísla y rompe el contacto con quiénes cree rivales y no adheridos. El comportamiento de este nuevo Consejero

Delegado suele ser defraudador no solo para la familiar sino para el mismo también, siendo una pérdida para todos.

Son muchas las preguntas que una familia empresaria debería hacerse acerca del nuevo sucesor que va a desarrollar las capacidades propias de un Consejero Delegado. Son preguntas, todas de carácter psicológico, y de gran importancia responder antes de designar o elegir al nuevo mando de la empresa familiar.

¿El candidato acostumbra a guardar información y a tomar decisiones sin consultar como podía hacer el antecesor?

¿El candidato tiene una mentalidad cortoplacista?; es decir, ¿Ha expresado su voluntad de que la empresa debería actuar según sus caprichos, no teniendo clarificadas sus prioridades?

¿El candidato se ha mostrado en su comportamiento resistente al cambio y siempre manifiesta que el lo conoce todo mejor que nadie?

¿Se puede confiar en el candidato o el candidato ha estado continuamente politiqueando?

¿El candidato ha reaccionado adecuadamente ante las críticas que se le han hecho desde varias perspectivas? ¿Piensa que los que no están con él están contra él?

¿Cuál es la visión que tiene de la empresa familiar? ¿Sólo crear empleo para los familiares?

¿Ha sido el candidato una persona capaz de asumir sus errores o los imputa a terceros en la empresa?

¿Es persona que con facilidad se siente ofendida y cree que es injustamente tratada?

¿Es el candidato persona proclive a proclamar sus acciones y a fanfarronear con ellas?

¿Es persona que siempre achaca a la suerte sus logros en lugar de a su esfuerzo personal?

Dependiendo del tono de las respuestas a estas preguntas estaremos en condiciones de saber si el nuevo Consejero Delegado merece ese puesto o debe elegirse otro dentro o fuera de la familia.

### III. VISIÓN SICODINÁMICA DE LA FAMILIA EMPRESARIA

---

De todos es conocido que en la empresa familiar se toman muchas decisiones irracionales desde el punto de vista de la empresa pero racionales desde el punto de vista de la familia. Eso se debe a que en el seno de la familia empresaria los objetivos de la familia entran en conflicto con los objetivos de la empresa, pues para la familia satisfacer sus necesidades psicológicas y humanas es más importante que lograr el óptimo económico de la empresa. Por eso con frecuencia los ejecutivos familiares no son lógicos ni racionales desde la óptica empresarial.

Eso no sería perverso si la lógica familiar y la lógica empresarial lograsen un equilibrio; lo que es perverso es que el ejecutivo familiar actúe sin esta doble racionalidad por atender a sus fantasías, profundos deseos extravagantes o como respuesta a pasados conflictos. Por eso es de enorme importancia conocer la psicología de la familia y de sus constituyentes; es decir sus motivos, fantasías, idealizaciones, actitudes defensivas, etc. a fin de entender lo que hacen y comprender y dar sentido a sus comportamientos.

Hemos dedicado mucho tiempo a sus inteligencias relacionales y al grado de funcionalidad o disfuncionalidad de sus relaciones en el seno de la familia. Entender a la familia empresaria exige conocerla como sistema, conformado por subsistemas y conocerla en su dinámica y evolución psicológica, ambas visiones tomadas en conjunto. Cada familiar tiene su vida interior de la que es actor, al mismo tiempo que forma parte de un sistema en cuyo interior interactúa con otros constituyentes de la familia empresaria. Ya hemos escrito esta singularidad en otro lugar (\*) y hemos puesto al descubierto todos los principios de la teoría de la familia empresaria como sistema. Cada familiar tiene una imagen de si mismo y de sus otros familiares lo que influye y se manifiesta en las relaciones que entre sí tienen en la familia empresaria sistémica. Las

---

\* Nuestras publicaciones sobre Inteligencia Relacional.

imágenes nacen de previas relaciones e influye en futuras relaciones como fuerzas opuestas de esa misma interacción. Estas fuerzas que se enfrentan en toda relación familiar pueden ser disfuncionales o normales y su enfrentamiento o conflicto puede ser racional o emocional, consciente o inconsciente, y afectar a la vida no sólo de cada parte sino al todo como es la familia empresaria. Hay deseos y sentimientos que pueden en el subconsciente y que afloran más tarde cuando se abre un nuevo escenario de relaciones en la familia empresaria.

La familia empresaria ha sido antes familia o al mismo tiempo que empresa, dependiendo en la etapa en que se encuentre. Los miembros de la familia se comunican de modo oscilante y no necesariamente estacionario en la misma órbita. La comunicación entre familiares es un proceso de proyección y de introyección; es decir de la adscripción de mis características personales en el otro o la incorporación inconsciente de las características del otro en mi propia persona. En toda comunicación se da esa oscilación o se atribuye inconscientemente o ingenuamente atribuciones de los propios sentimientos, actitudes o deseos en el otro o viceversa. No hay comunicación si una parte del proyecto o la otra parte no introyecta. Para que exista comunicación se necesita que quien escuche, comprenda el mensaje de quien emite y lo devuelva acompañado de una reinterpretación. En el fondo quien emite transfiere algo de sí mismo y quien contesta retransfiere parte de sus sentimientos al que emite. Este circuito puede ser disfuncional si conduce a un comportamiento disfuncional aún respetándose mutuamente.

La proyección e introproyección, también denominadas transferencia y contratransferencia, son conceptos básicos para comprender las relaciones entre familiares. Cuando quedan problemas sin resolver en etapas anteriores (niñez, adolescencia fundamentalmente medidas psicológicamente) se pueden confundir conceptos como tiempo, lugar e identidad cuando dialogamos o nos comunicamos con otro, que no espera una reacción de las llamadas abruptas e inapropiadas. A veces la contratransferencia es una reacción que nada tiene que ver con lo que nos transfiere o

dice el que emite o desea ser escuchado. Y es que nuestras experiencias infantiles y en la adolescencia influyen a través de toda nuestra vida.

Todos intentamos equilibrar nuestra sique con el mundo que nos rodea. Si el entorno lo percibimos como agresivo diseñamos mecanismos de defensa para protegernos no sólo del mundo exterior sino de nuestra ansiedad, sentimiento de nuestro mundo interior. Los mecanismos de defensa son procesos preventivos contra nuestros propios sentimientos que a veces son demasiado perturbadores. Si el mecanismo de defensa es equilibrado nuestra conducta también lo es, pero si es desproporcionado y abrupto nuestro comportamiento se hace incomprensible a quien nos observa o contempla, pues la ira se proyecta sobre una víctima que no es la causante de nuestro propio mal.

Muchos de los conflictos que nacen en el seno de la familia empresaria surgen como consecuencia de mecanismos psicológicos de defensa utilizados inapropiadamente en tiempo y lugar.

En cada familia empresaria se dan comportamientos simbólicos, mitos e historias que se asumen implícitamente; en cada empresa familiar se aceptan sin explicitación estructuras organizativas, modos de gobernar, decisiones estratégicas, que se asumen como atributos idiosincráticos de esa familia. Es necesario emprender esa cultura para llegar a entender lo que sucede en la familia empresaria. La cultura de la familia aflora en temas no tratados, mediante metáforas para referirse a una situación, a través de la terminología empleada para comunicarse o por las actividades sociales en la que se haya implicada. Toda esa gama de señales debe analizarse de modo conjunto y unificado si se quiere llegar a entender el comportamiento de una familia empresaria en particular. En esta cultura familiar se repiten hechos y modos del pasado de forma consistente y eso viene a demostrar que se está interpretando el presente basándose en hechos pasados o que se describe el pasado a partir de hechos presentes. Si esto se repite quiere decir que existe una contratransferencia patológica que conviene corregir tras analizarla. Es el momento en que la familia tiene que abordar los temas que generan relaciones

conflictivas que tienen unas consistencias claras, aunque puedan ser patológicas para el grupo familiar. Los comportamientos suelen tener varias interpretaciones y sus significados deben ser analizados desde diferentes puntos de vista. En la familia empresaria se manejan lazos afectivos y agresivos; se abren procesos de resistencia al cambio en el modo de gobernar o en el diseño de las estructuras para gobernar; se desarrollan procesos que conllevan acusaciones, manipulaciones, envidias, celos y rivalidades. Todos estos procesos pueden empezar en una relación biyectiva y terminar generalizándose al grupo familiar y a ciertos ejecutivos no familiares de la empresa. Por eso la familia empresaria tiene que ser consciente de la necesidad de encontrar las raíces individuales y sistémicas de esos problemas y valorar las consecuencias que estos conflictos tienen en las decisiones y actuaciones empresariales.

Pero no sólo es importante el individuo en la familia empresaria sino la familia empresaria como grupo, pues el trabajo en grupo es un instrumento eficaz para intercambiar ideas, modificarlas y variar los comportamientos de cada individuo y del mismo grupo. El grupo familiar evita continuamente entrar en cuestiones claves bien generando un conflicto, bien aparcando las cuestiones sine die, bien redirigiendo hacia otra cuestión el debate.

La familia empresaria no progresará si no se analiza como grupo y trabaja como tal y si no transforma su diálogo en inteligencia relacional, sacando ventaja de su trabajo en equipo. Para entender a la familia hay que entender a cada uno de sus constituyentes y al grupo familiar; su pasado y su futuro, su modo de participar y de observar, sus capacidades reflexivas y directivas (<sup>†</sup>). No se trata de la gestión de la empresa sino de la gestión del grupo familiar que posee y dirige la empresa propia. Necesita la familia empresaria a alguien que le ayude a entender cómo piensan y se comporta cada constituyente y cómo interactúan entre sí dentro de la familia. Es obvio que cada individuo influye en el grupo y que a su vez la familia influye en el individuo. Lo importante es poder dar una explicación racional a un comportamiento irracional a fin

---

<sup>†</sup> La singularidad de la empresa familiar.

de crear un grupo efectivo y unido. El pasado de cada familiar es importante y también el presente y el futuro de la familia como grupo. La empresa se interesa por el presente y el futuro y el individuo aborda esos horizontes muchas veces desde su experiencia en el pasado, lo que genera conflictos entre la perspectiva familiar y el enfoque empresarial. Sin conocer a cada constituyente se hará difícil crear un grupo familiar eficaz y capaz de dirigir la empresa.

No se podrá avanzar en la inteligencia relacional si la familia empresaria no descifra funciones y responsabilidades tanto en la familia como en la empresa. No se avanzará si no se conocen las motivaciones de cada constituyente y del grupo familiar; no se avanzará como familia empresaria si no se desarrollan estructuras de gobierno que fortalezcan las decisiones dentro del sistema familia-empresa-propiedad. Y no podrá la familia empresaria desarrollar estos procesos claves sin la ayuda desde el exterior, sea un consejero familiar, un experto, un terapeuta en sicodinámica familiar o un tutor de la familia.



## CARIÑOS QUE MATAN Y TRABAJO QUE ASFIXIA

El conflicto es un ingrediente natural en la convivencia de los seres humanos y en las familias empresarias vivir en conflicto es un modo regular de comportarse. Tanta persistencia en el conflicto y tanta recurrencia de las tensiones hace disminuir la comunicación entre los familiares y consecuentemente su mutua confianza, de modo que los componentes de la familia empresaria dejan de compartir ideas, de tomar decisiones compartidas y de discutir cuestiones que son básicas para el desarrollo de la empresa.

La familia empresaria suele ser en sí misma la amenaza principal de su propia empresa. La existencia de conflictos interpersonales irresolutos, la ausencia o mejor la pérdida de confianza, las diferentes relaciones entre familiares, sobre todo cuando forman una nueva familia, los enfrentamientos intergeneracionales entre jóvenes y mayores, las exigencias familiares que el negocio no puede soportar, son fuerzas que minan el desarrollo de la empresa. El cariño mata y el trabajo asfixia sin que sepan poner remedio a tanta tensión. Estos conflictos son un reto para la familia y para el negocio a veces difícil de superar cuando la familia debería constituirse en una ventaja para compartir.

El trabajo y el amor son fuentes de felicidad; sin embargo, llegado cierto momento, se transforman en causa de desdicha en muchas familias empresarias. El trabajo te puede hacer perder tu capacidad de amar y el excesivo amor puede hacer perder el sentido de la necesidad de trabajar para llegar a ser feliz. El amor y el trabajo deberían pesar equilibradamente en cada constituyente de la familia empresaria; sin embargo, las excesivas demandas de la empresa acaban con el amor a la familia y las excesivas demandas de la familia acaban con la empresa al actuar de modo mutuamente excluyente. No se puede obtener amor del negocio ni empleo en la familia pero muchas familias empresarias así confunden realidad con aquella ficción. Es verdad que la familia y la empresa se solapan y se superponen en el caso de la familia empresaria, pero esa superposición no debería ser desequilibrio del binomio amor y trabajo que son

las fuentes de nuestra felicidad. La familia se conduce a base de emociones y la empresa se funda en la racionalidad económica y social de modo que se hace necesario encontrar un equilibrio entre la racionalidad de la empresa y la psicológica de la familia. La estrategia empresarial a menudo viene afectada por la familiaridad sentimental de la familia. Esa doble visión hace que no se sepa diferenciar entre jefe y padre o entre hija y subordinada. Se confunden los amores. El hijo cree que el mayor amor del padre es el negocio en lugar de su hijo y el padre cree que el mayor amor del hijo es el deporte y la diversión y no lo es la empresa. Estos sentimientos llenos de ambivalencia y confusión son malos para lograr el equilibrio relacional ante demandas y perspectivas tan diferentes. El hijo cree que compite con el negocio para lograr el amor del padre al tiempo que le gustaría estar en el negocio para relacionarse más con él. Lo mismo sucede al padre que le gustaría alcanzar el amor del hijo compitiendo con el deporte o con la diversión del vástago. A pesar de estas tensiones en el amor el que mantiene unida a la familia en el negocio; a pesar de estas ambigüedades es el amor lo que mantiene el equilibrio entre familia y empresa. Sin embargo, no se puede creer que ese amor es suficiente sino que se debe prestar atención al enfrentamiento entre necesidad de trabajar y demandas de cariño cuando se forma parte de la familia empresaria. Se debe entender la empresa como negocio con sus propias reglas y la familia como familia que se regula con sus propias reglas. No se pueden mezclar ambas instituciones si bien hay que delimitar no solo sus fronteras sino también sus canales de comunicación. Hay que saber definir la inversión psicológica tanto en el negocio como en la familia. El éxito del negocio no puede llevar al desastre a la familia ni viceversa pero existen varias áreas que generan conflictos entre familiares según se vea la cuestión desde la familia o desde la empresa. El equilibrio entre las exigencias de la empresa y las necesidades de la familia así como entre las expectativas de los familiares y el aprovechar las oportunidades que se presentan a la empresa se debe lograr para mantener el sistema en homeostasis. Las áreas de conflicto tienen que ver con los intereses individuales pero también con la cultura de la familia, el control de la empresa, la asignación del capital que da derecho dominical y la carrera o trabajo de cada agente familiar.

La cultura familiar y empresarial con su escala de valores equilibra o desequilibra los dos subsistemas. El control y su diseño tanto de la familia como de la empresa desarbola el sistema completo o lo mantiene en equilibrio. La propiedad del capital, su distribución y sus derechos frente a los de la familia permitirá o no que el sistema se encuentre balanceado y, por fin, el modo de diseñar el futuro profesional de cada familiar va a incidir en el equilibrio dependiendo de que pondere más la familia o la empresa.

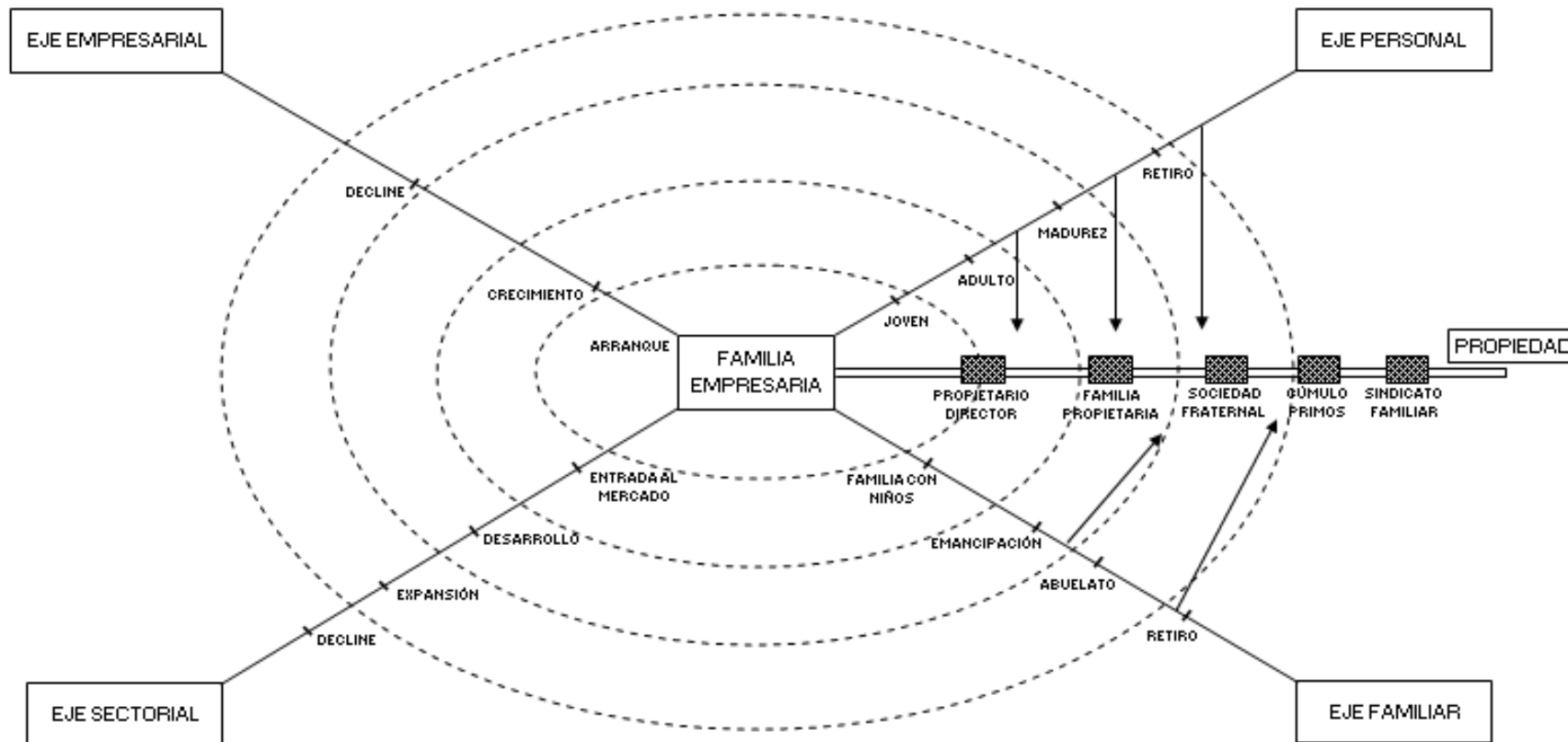
El conflicto por representar varios papeles se produce entre los constituyentes de la familia empresaria. Cuando el negocio arranca el empresario conduce la empresa y en parte la familia. La familia empresaria es un solo círculo en el que se superponen los círculos empresa-familia-propiedad. Esta posición de liderazgo ubicada en el fundador-director no es fácil de mantener cuando conviven dos generaciones y sobre todo cuando los hijos dirigen sus propias familias y gestionan áreas ejecutivas de la empresa. Dirigir a diferentes hijos que asumen diferentes roles y funciones ya no es tan fácil. Con el aumento de la familia aparecen más activos en el escenario representando diferentes papeles e incluso participando atomizadamente en la propiedad. Unos son empleados y otros no; unos son ejecutivos y otros subordinados; unos poseen capital empresarial y otros no y esta amalgama de intereses es campo abonado para que se generen tensiones. Algunos familiares comparten valores y otros se diferencian en creencias y conforme aumenta el número de familiares hay que gastar más energías en comunicarse entre sí que en diseñar estrategias empresariales. El fundador-director no tienen experiencia en transferir la escala de valores ni en generar un ambiente relacional fortalecedor de la marcha de la empresa. Los Consejos de Administración pueden terminar en luchas intestinas. No siempre terminan los familiares litigando pero en muchos casos la empresa se fragmenta y la familia termina odiándose. Cuando no se destruyen se bloquean de modo que se hace difícil tomar decisiones.

Para el fundador para quien el negocio y la familia fue el motivo y razón de su lucha es un drama observar como sus hijos terminan destruyendo ambas instituciones porque

ellos no entendieron racionalmente el equilibrio necesario entre familia y empresa. Si lo que rige es el principio de “la familia por encima de todo”, la empresa se llena de familiares que no alcanzan el necesario nivel de competencia para asumir ciertas responsabilidades directivas, en cuyo caso la empresa se resiente. La empresa en segunda generación, cuando rige el principio de la empresa al servicio de la familia, termina llena de carencias no solo financieras y gerenciales sino también del talento necesario para navegar con éxito en el mercado. Hay familiares en los que predomina el capital emocional, como son los valores y la comunicación familiar; se dan familiares en los que predomina el capital financiero, como es la creación de riqueza y la distribución de dividendos y, por fin, existen familiares en los que predomina el capital social, como es su reputación ante la sociedad. El enfrentamiento entre ellos produce grandes conflictos.

En verdad que lo que sucede en la familia empresaria es que la importancia de estos capitales evoluciona en el tiempo y de modo diferente. La familia crece biológicamente a su ritmo, la propiedad cambia por múltiples razones y la empresa transita por su ciclo natural y con estos cambios cronológicos cambia la escala de valores de los familiares y sus intereses a corto y largo plazo, así como sus prioridades, lo que es fuente de conflicto no solo por los intereses sino por los múltiples papeles que tienen que representar.

**LOS CUATRO EJES DE LA FAMILIA EMPRESARIA<sup>131</sup> QUE INFLUYEN EN LA PROPIEDAD Y EN LA GESTIÓN**



<sup>131</sup>R. S. CARLOCK Y J. L. WARD-2001- STRATEGIC PLANNING FOR FAMILY BUSINESS: PARALLEL PLANNING TO UNIFY THE FAMILY AND BUSINESS. PALGRAVE MCMILLAN. LONDON

## IV. REFLEXIÓN FINAL

---

### EL EFECTO FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La familia influye sobremanera en la práctica empresarial, puesto que la propiedad familiar y la gestión de la empresa en manos de la familia afecta a la actuación de la empresa que la familia posee; es decir, la influencia de la familia es relevante a la hora de asignar de modo eficiente los recursos y a la hora de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Cada constituyente la familia empresaria es el elemento central o generador de movimientos en el interior del sistema. Cada miembro familiar actúa según creencias y valores que ha aprendido en su familia y la familia como grupo se comporta según una historia compartida y según cambie el entorno que le rodea. La psicología individual y la de la familia que afecta a su comportamiento según creencias y valores tiene gran efecto en el modo de gobernar su empresa familiar. Por eso para llegar a entender la marcha de una empresa familiar se tiene que comprender las motivaciones de los componentes de la familia empresaria.

Nadie confía en nadie si solo ve amenazas en el entorno, de modo que si toda la familia desconfía de lo que le rodea con toda seguridad que terminará desconfiando de sí misma. Y si no hay confianza tampoco se depositará en los trabajadores no familiares de la empresa, lo que afectará al gobierno del negocio.

Y es que el modo de llevar la familia y el modo de llevar la empresa por una familia empresaria están bastante interrelacionados, dado que sobre ambas instituciones impactan idénticas influencias y comportamientos psicológicos. Afectan a la madurez de los descendientes y también afecta al proceso de la sucesión y a la gobernación de la empresa de la familia.

Todo tipo de organización depende de su pertenencia a redes sociales internas y externas, sean formalizadas o no, sean eventuales o permanentes. Cada persona buscamos generar nuestra propia red dentro de nuestra organización para progresar en nuestra carrera profesional y buscamos también que nuestra organización forme parte de una red externa e inclusive nosotros mismos para progresar y defendernos. De igual manera sucede en la familia empresaria pues busca formar parte de una cadena de valor a través de su propia empresa familiar e influir, si puede, en la regulación de la red a la que pertenece. Ahora bien, no es la empresa sino que es la familia la que influye y decide a la hora de formar parte de una red y no siempre buscando la mejor estrategia para la empresa. La familia influye según su historia, cultura y formación. La historia compartida de éxitos y fracasos es un condicionante a la hora de formar la red interna y externa. La reputación familiar, nacida de un mutualismo eficaz no solo con trabajadores sino con clientes y proveedores, sirve para potenciar el efecto de la red social creada.

Cuando la familia empresaria tiene propósitos borrosos y confusos respecto de la empresa y priman las necesidades de las familias por encima de todo se complica el funcionamiento tanto de la red interna familiar como su conexión con la red externa. Cuando domina la dimensión familiar sobre la dimensión empresarial se dejan de percibir las oportunidades que ofrece el entorno.

Ahora bien, en el proceso de creación tanto de la red interna como en la participación en la red externa el papel de cada miembro familiar es crucial a la hora de mantener ambas redes en funcionamiento. Ello exige comunicación y confianza, siendo la mutua confianza un factor esencial para desarrollar una ventaja competitiva. Sin comunicación no habrá confianza ni desarrollo de los talentos y capacidades de los hijos. Esa comunicación debe existir entre familiares y entre familia y empresa, pues la empresa es mucho más que los familiares.

Cuando uno trabaja y controla su propio destino suele ser más feliz. Aunque pueda parecer ilusorio ese sentimiento se percibe en quienes forman parte de la familia empresaria. Los componentes de la familia empresaria sienten que son independientes lo que a veces les

lleva a una especie de narcisismo. Este sentido de independencia puede formar parte de una cierta ventaja competitiva. La reputación de la empresa, cuando es buena, refuerza el sentimiento de identidad de la familia y del orgullo de pertenencia, lo que también favorece la ventaja para competir.

Cuando una familia empresaria se encuentra unida en sus objetivos y en sus propósitos la empresa funciona mucho mejor, pues compartir valores y objetivos determina el comportamiento de familia y empresa como organización. Los familiares confían en sí mismos si hay juego limpio y transparencia en la toma de decisiones y esta confianza produce alineamiento y sintonía en modos de actuar y en objetivos a lograr. Y es que una escala de valores compartidos mejora la gestión de los activos y el espíritu de legado que representan.

Si la comunicación se bloquea y si las relaciones no son cordiales, aunque no lleguen a ser tempestuosas, la gestión de la empresa se erosiona porque no hay acuerdo en estrategia ni en la filosofía que la determina. Estas relaciones se enturbian cuando los familiares no saben o no identifican los centros de control de la gestión de su empresa. Confunden cuales son los grados de responsabilidad y control que corresponden a la propiedad, al Consejo de Administración y a la gestión de la empresa. Se producen problemas de agencia cuando entran en conflicto los objetivos de la gestión con los de la propiedad y se producen privatizaciones de excedentes a favor de una u otra institución. Cuando se produce esta confusión se genera nepotismo, anarquía, dejar hacer, desconcierto y lucha, que van ligadas al liderazgo.

La familia empresaria como organización se basa más en el apoyo mutuo y en la confianza que en unas políticas predeterminadas y en un organigrama bien definido. Cuando hay confianza y relación de amistad la flexibilidad organizativa funciona como un factor más de ventaja competitiva. La familia empresaria que ve en la confianza un valor para la empresa suele diseñar organizaciones más flexibles para operar en el mercado, justo lo contrario que sucede en la empresa no familiar que diseña controles para protegerse de comportamientos egoístas del personal, basados aquellos en la desconfianza. Cuando se



comparten responsabilidades y funciones se mejoran las decisiones y se diseñan estructuras flexibles y ad-hoc para cada situación.

En la empresa familiar, cuando existe alineamiento entre familiares propietarios y familiares directivos, se logra más capacidad estratégica y mejora aprovechamiento de las oportunidades. La flexibilidad como ventaja deviene en desventaja si tal flexibilidad presupone indefinición de responsabilidades y de funciones, lo que conduce a solapamientos en la ejecución y control. Una organización borrosa será flexible pero ineficaz y desalienta a la red interna confundiendo a la red exterior a la empresa. La flexibilidad no es ausencia de responsabilidades ni indefinición de poderes; si se entiende así dejará de ser una ventaja competitiva para transformarse en una grave debilidad.

Todo lo escrito se resume en lo siguiente. El modo en que los componentes de la familia empresaria equilibran sus deseos y sus exigencias configuran la gobernación de la empresa familiar. Los valores de la familia influyen en la gestión empresarial, así que si no hay un equilibrio entre familia y empresa el sistema se desequilibrará. Por eso se precisa de una filosofía que medie entre ambas instituciones a fin de lograr armonía y rentabilidad. Esa filosofía mediadora indicaría que solo los familiares cualificados pueden asignar recursos, que el nivel salarial debe corresponderse con la eficacia de la acción de cada familiar y que el dividendo es un premio y no es un derecho. Esa filosofía predica que las gentes no productivas no son buenas ni para la empresa ni para la familia, pues no solo acarrear problemas financieros sino también de índole moral, que incide en el empleado no familiar. También predica la conciliación de la vida familiar con el trabajo en la empresa, pues sin esta conciliación los rendimientos disminuyen.

**PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

*Serie: Investigación*

*Serie: Reflexión*

<p><b>Enero 2005</b>  <b><i>“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero</p>	<p><b>Octubre 2005</b>  <b><i>“El economista y el género femenino”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p><b>Junio 2005</b>  <b><i>“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>	<p><b>Marzo 2006</b>  <b><i>“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p><b>Enero 2006</b>  <b><i>“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p><b>Octubre 2006</b>  <b><i>“Comunicación en la empresa familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p><b>Junio 2006</b>  <b><i>“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p><b>Marzo 2007</b>  <b><i>“El factor familia en la organización de la empresa familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p><b>Enero 2007</b>  <b><i>“La constelación de la red familiar relacional”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>	<p><b>Octubre 2007</b>  <b><i>“El relevo generacional en la empresa familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p><b>Junio 2007</b>  <b><i>“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p><b>Marzo 2008</b>  <b><i>“La estructura reticular de la familia empresaria”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p><b>Enero 2008</b>  <b><i>“El padre líder en la Empresa Familiar”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p><b>Octubre 2008</b>  <b><i>“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez..Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p><b>Junio 2008</b>  <b><i>“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”</i></b>          Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	

<i>Serie: Investigación</i>	<i>Serie: Reflexión</i>
<b>Enero 2009</b> <i>“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.	

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de ocho años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: (34) 957-218747/(34) 957-212063

[catedra.prasa@uco.es](mailto:catedra.prasa@uco.es)

[www.catedraprasa.com](http://www.catedraprasa.com)