

## Introducción

# **Sentimientos y negocio en la empresa familiar**

Cuando muchas librerías dedican un espacio específico a libros de empresas, cuando se multiplican las colecciones dedicadas a esta temática y en las listas de los libros más vendidos figuran aquellos escritos por empresarios o profesionales de éxito, podemos inferir que estamos ante una nueva moda. Nada que objetar. Siempre es bueno que los empresarios, los altos ejecutivos y los directivos dispongan de herramientas que faciliten su trabajo, que lo hagan más eficaz e, incluso, más humano.

Aprender a ser líder o cómo desarrollar determinadas habilidades de gestión, cómo manejar los conflictos en una empresa o qué hacer en épocas de crisis, cómo vender más y mejor, cómo tratar con clientes reticentes, cómo hacer la mejor campaña de marketing, cómo seleccionar al personal idóneo, cómo llevar a cabo una reestructuración o una deslocalización... Son temas recurrentes de esta nueva literatura que, sorprendentemente, dispone de muy pocos títulos dirigidos a los gestores de una empresa familiar si tenemos en cuenta el número de ellas existentes. Y sorprende porque en la Unión Europea hay más de quince millones de empresas familiares, que dan trabajo a más de cien millones de personas.

La verdad es que es difícil encontrar un título dedicado a la gestión de las emociones en la empresa familiar en los estantes de una librería. Los que hay en las librerías casi siempre son útiles: tratan problemas como el cambio generacional y la preparación de la sucesión, la fiscalidad en la transmisión, los órganos de gobierno cuando la propiedad está repartida o cómo incorporar directivos que no pertenecen a la familia. Eso sí, siempre desde un punto de vista empresarial, funcional, material o práctico. Pero pocas veces se da la palabra a los protagonistas de estas empresas.

Les propongo otra visión, otra manera de contemplar la empresa familiar.

Desde hace años trabajo como terapeuta de familias y como asesora de empresas. En mi trabajo me las tengo que ver con personas, no con balances ni cuentas de resultados; con sentimientos, más que con estrategias, y, por supuesto, con emociones, con toda clase de emociones. Ya hay expertos que en publicaciones y en las aulas analizan la problemática de la empresa y aportan soluciones, aplicables a toda clase de negocios, incluso los familiares. Pero muy pocos hacen hincapié en la que para mí es la principal característica de una empresa familiar: el aspecto emocional.

La gente con la que hablo suele preguntarme:

—¿Siempre tiene que haber problemas en la empresa familiar?

—¿Conocéis alguna familia —respondo— en la que nunca haya problemas, en la que nunca se discuta?

—Ninguna.

—¿Conocéis alguna empresa en la que no haya rivalidades y enfrentamientos personales?

—No, tampoco —responden.

—Entonces —continúo—, ¿por qué habría de ser diferente una empresa familiar?

Ocurre, además, que si envidias u odias a un compañero de trabajo o si deseas lo peor para tu jefe porque te hace la vida imposible puedes pensar y hacer lo que quieras, pero si tu jefe es tu padre y tu compañero tu hermano o un primo despotricar contra ellos te hará sentir francamente mal.

A pesar de su éxito —no en vano son mayoría en el tejido empresarial mundial—, estas empresas forman un grupo de alto riesgo. Para empezar, porque hay un conflicto de intereses: mientras en la empresa se busca la rentabilidad, la familia está basada en los afectos, de modo que para que una empresa familiar sobreviva hay que conseguir que los afectos sean rentables. Pero el sistema económico en el que estamos inmersos nos obliga a menudo a la desafección, de tal modo que los afectos quedan relegados a un segundo plano para permitir que gobierne lo económico. Es entonces cuando se corre el riesgo de que tanto la familia como la empresa se desestructuren.

Éste no es un libro convencional. Aquí el lector no encontrará fórmulas mágicas para resolver problemas que, en la mayor parte de los casos, llevan años fraguándose. Me refiero a la cuestión emocional. El libro aspira a proporcionar una información que le permita comprender el problema, averiguar sus causas y ponerse en el lugar del otro, ya que ésa puede ser una manera que ayude a resolverlo.

Cuando la empresa familiar se mira con ojos de empresario se ven beneficios, ratios, clientes, pero si se mira

con otros ojos se ven personas que aman, odian, sufren y disfrutan.

Las personas, precisamente, son las protagonistas de este libro. La visión psicológica de esta categoría de conflictos empresariales ha ayudado a muchas familias a comprender el origen de sus quebraderos de cabeza, y ése es el primer paso para su resolución. En estas páginas el lector encontrará, sobre todo, testimonios, ficticios, por supuesto. Aunque es una ficción que sean ficticios. Lo son porque me los he inventado, pero es ficticio que sean ficticios porque están sacados de la realidad.

Así, el cuerpo central de este libro lo forman diez relatos. Si bien es cierto que cada empresa es un mundo y cada familia un universo, que no hay dos iguales y que cualquier generalización peca, como poco, de imprecisión, he procurado seleccionar situaciones y actitudes que sean extrapolables al mayor número posible de empresas. Mi experiencia me dice que, de un modo u otro, las situaciones que describo son bastantes comunes: afectan a temas como la sucesión, el distinto trato a los hijos o la problemática de los no familiares integrados en la empresa.

En la parte final del libro, a la luz de los testimonios previos, el lector encontrará un análisis, mi particular visión, del hecho empresarial con relación a la familia. Son páginas destinadas a lectores y lectoras curiosos, abiertos a percibir desde una nueva óptica su empresa, su familia.

Pero antes veamos, a grandes rasgos y con una perspectiva nueva, cómo se distinguen las empresas familiares de las que no lo son.

## Empresas y empresas

Podría decirse que todas las actividades económicas en el pasado estaban basadas en la familia: las dedicadas a la artesanía, a la explotación de recursos agropecuarios o las mercantiles. El esquema era siempre el mismo: un emprendedor que con asalariados produce, manufactura o comercia con la sana intención de obtener beneficios y asegurar el sustento y una determinada posición social a la familia, su familia, a lo largo de las generaciones. Pero la revolución industrial introduce otros vectores que cambiarán este esquema: el capital y la producción a gran escala. Era necesario invertir capital para construir máquinas y levantar instalaciones con las cuales producir y vender más y obtener mayores beneficios.

Con todo, a veces no bastaba con la fortuna familiar para hacer frente al reto y muchas de estas empresas se vieron en la necesidad de compartir la propiedad con inversores ajenos a la familia. Por supuesto, esta propiedad compartida daría lugar a nuevos modelos de gestión.

### Características de la empresa familiar

Muchos de los problemas de la empresa familiar de hoy son los mismos que los de antes. Lo único que ha cambia-

do es que ahora la empresa familiar, con sus ventajas y sus inconvenientes, debe hacer frente a la competencia de las empresas de propiedad compartida. De modo que si hablamos de ella deberemos hacerlo distinguiéndola de las que no son familiares.

La mayoría de los autores que, a partir de la década de 1960, han estudiado las empresas familiares en comparación con las que no lo son coinciden en cuáles son las ventajas y los inconvenientes de las primeras con respecto a las segundas. Entre las ventajas destacan un rápido proceso de toma de decisiones, una sólida cultura de empresa, un fuerte compromiso con el proyecto que se lleva a cabo, una planificación a largo plazo de las estrategias y un mayor conocimiento del mercado debido a una implantación más antigua. Entre los inconvenientes, la dificultad de obtener financiación sin perder el carácter familiar, la poca versatilidad ante los rápidos cambios de la economía, la dependencia de un líder que no debe rendir cuentas a nadie, el problema generacional, los conflictos emocionales y la sucesión.

Como veremos a lo largo de estas páginas, la relación padre-hijo o las disputas entre hermanos, la incorporación de otros familiares, la resistencia del fundador a dejar su puesto o la falta de previsión para preparar la sucesión acostumbran a dificultar su existencia.

Sin embargo, la economía mundial tiene en estas empresas un pilar fundamental. Según datos del Instituto de la Empresa Familiar de enero de 2006, sólo en España hay dos millones y medio de estas empresas, que suman el 65 por ciento del PIB nacional y dan empleo a nueve millones y medio de personas, es decir, el 60 por ciento del empleo privado. En la Unión Europea ocurre otro tanto: diecisiete

millones de empresas familiares, que dan trabajo a cien millones de personas y generan más del 50 por ciento del PIB. Y no se trata sólo de pequeños negocios, de pequeñas o medianas empresas, pues una cuarta parte de las cien principales firmas europeas son familiares. En países en vías de desarrollo estas cifras son aún mayores.

Pero, además de la propiedad, ¿qué distingue una empresa familiar de otra que no lo es?

Como he dicho anteriormente, en este libro el lector no encontrará un análisis económico, teórico, de este tipo de empresas. Como psicóloga trabajo las emociones, las interrelaciones, el comportamiento de las personas; en este caso, en el marco del ámbito empresarial. Y la primera y, tal vez, la más importante conclusión a la que podemos llegar es que la empresa familiar viene a ser una caja de resonancia en la que resuena la historia de los conflictos familiares y en la que se recrean las consecuencias de esos conflictos.

De hecho, en esta clase de empresas se amplifican tanto los aspectos trágicos como los tiernos que tiene toda familia. En ellas se organizan, tipifican y resurgen las viejas disputas, y se pone de manifiesto en algunos casos, en otros no, que los familiares no están tan bien avenidos como sería de desear. En este sentido, la empresa actúa como amplificador de lo que se ha querido mantener oculto porque es doloroso o no se sabe qué hacer con ello. Por supuesto, cuando esto ocurre en familias ajenas lo contemplamos con comprensión y simpatía, pero al vivirlo en la propia aparece el dolor y la culpa: decepciona descubrir que la familia no es aquel refugio de armonía en el que vivíamos de pequeños.

Por otra parte, cuando en estas empresas se tienen que tomar decisiones difíciles —abrir expedientes, realizar

traslados o despedir a alguien, por ejemplo— nos encontramos con sentimientos de culpa que no se dan en otras empresas, precisamente porque se trata de personas del entorno inmediato. Así, suele suceder que para resolver un conflicto, y para que la familia subsista como tal, tiene lugar una represión de sentimientos o una negación de los mismos, y eso genera un gran desgaste.

De hecho, en las empresas familiares existe una gran disociación entre los afectos y el negocio. Muchas de ellas se mantienen gracias a las disociaciones operativas entre los grandes odios y los grandes amores, de modo que unos y otros se alternan y así se sobrevive. Por supuesto, en cualquier empresa se dan emociones y sentimientos, se premia con ascensos y se castiga con despidos, y todo ello genera tensiones, celos, problemas. La cuestión es que cuando esto ocurre en el seno de una empresa familiar, es decir, cuando los afectados no son extraños, resulta mucho más doloroso para todos.

Otra característica de estas empresas es el liderazgo. Cuando en la empresa familiar no hay un líder indiscutido sus integrantes lo exigen, porque perciben que si se organizan como cooperativa o como asamblea no tienen futuro. Piden una estructura jerárquica piramidal, como si la experiencia ajena les mostrara que cuando los niveles directivos son débiles no es posible sobrevivir. Y esta clase de líderes muestra una tendencia innata a rechazar cambios o propuestas de las nuevas generaciones: «Si hasta ahora nos han ido bien las cosas haciéndolo a mi manera, no veo por qué ahora, hijo, tenemos que cambiarlo», es el argumento recurrente.

Finalmente, la característica que mejor define la empresa familiar con relación a la que no lo es sería la suce-



sión. Es decir, que el negocio quede en familia. En ningún otro ámbito, salvo por los casos de nepotismo en la administración o en regímenes totalitarios, al propietario, al director general o al gerente lo sucede un hijo o un familiar. Claro que también se podría hablar de la monarquía clásica, otra institución en la que la sucesión ha sido de vital importancia para su supervivencia. De hecho, incluso en las mejores familias reales ha habido disputas padre-hijo, o rey-príncipe, luchas fratricidas, facciones enfrentadas y una legión de parientes que dependían, directa o indirectamente, del poder real. La gran ventaja para las casas reales es que la sucesión estaba casi siempre muy bien estipulada y había tiempo para preparar al futuro rey, eso sí, siempre que el rey y la reina tuvieran descendencia, porque en caso contrario el enfrentamiento entre los aspirantes a la corona, fueran o no parientes, estaba servido.

## Cómo vive la familia la empresa

Antes veíamos que muchos de los problemas de la empresa familiar son heredados, vienen de lejos. Pero ¿y las familias? ¿Son las familias de ahora igual que las de antes? Las familias han cambiado, y lo han hecho a medida que la sociedad avanzaba y dejaba atrás la discriminación a la mujer, por ejemplo, o el dictado de que la responsabilidad de conservar y aumentar el patrimonio familiar correspondía al primer varón nacido.

Así ocurría con las explotaciones agrarias, con los talleres artesanos o con la incipiente industria del siglo XIX. En Cataluña, al igual que en otras regiones de España, *l'hereu*, el heredero, era siempre el primer varón y para él

quedaban todas las tierras, eso sí, con la obligación de cuidar de las hermanas solteras hasta su matrimonio y proporcionarles entonces un ajuar. Los demás varones debían conformarse con la buena voluntad del hermano mayor, dedicarse a la milicia o ingresar en el seminario. Otro tanto ocurría entre los artesanos, pues eran los varones primogénitos quienes ya de pequeños entraban en el negocio como aprendices y quienes se quedaban con él a la muerte del padre. Por no hablar de la industria en tiempos en que a las mujeres no se las consideraba aptas para seguir estudios superiores y, menos aún, para hacerse cargo de tareas técnicas complejas.

En fin, los tiempos cambian y la familia en el mundo occidental es ahora mucho más abierta y dinámica. Las herencias se reparten y no tendría que haber impedimentos para que una mujer o el hijo pequeño se pusieran al frente de la empresa. Hay que admitir, con todo, que cuando se planteaban la sucesión nuestros abuelos lo tenían mucho más fácil: las costumbres, las normas sociales e incluso la legislación les decían qué hacer. Ahora entran en juego otros factores, y los afectos estarían entre los principales.

Podría pensarse que en las empresas familiares, como en cualquier otra empresa, la lógica y la razón tendrían que imponerse a la emoción, a los afectos, cuando se trata de tomar decisiones, ¿verdad? Pero no siempre es así. A menudo, sobre todo en las familiares, son los afectos quienes mandan.

Las cosas empiezan, por poner un ejemplo, cuando el joven emprendedor inicia sus actividades como empresario. Todo va en una sola dirección: crear de la nada y con el

propio esfuerzo un negocio que funcione, que dé dividendos, que crezca y se consolide. Casi siempre este joven se casa y es bastante probable que la mujer se incorpore a la empresa, al fin y al cabo, ¿en quién confiar sino en la propia esposa? Los dos comparten al principio el mismo objetivo, dedican su esfuerzo a una causa común; además, resulta fácil tomar decisiones.

Pero superada la etapa inicial, la del compromiso por el trabajo, en la que conceptos como hogar y fábrica o taller pertenecen al mismo ámbito, empieza a aparecer una cuestión no prevista: lo profesional interfiere en lo personal, y viceversa. Un empresario expresaba así esta interferencia: «No es nada fácil irte a la cama con una señora a la que has estado dando órdenes durante todo el día». Evidentemente, esta vivencia contrasta con la del gerente de una sociedad anónima no familiar que sabe que al llegar a casa los asuntos de negocios quedan aparcados hasta el día siguiente.

Me he encontrado con empresarios que cuando utilizaban la expresión «mi casa» se referían a su fábrica, a su despacho. Y es lógico que lo hagan porque pasan más tiempo allí que con los suyos, en familia. La paradoja es que a menudo la empresa familiar, a la larga, se convierte en sustituto del hogar.

Casi siempre la llegada de los hijos es una gran alegría para la familia. Para el fundador de la empresa supone una garantía de que su obra tendrá continuidad en ellos. Para la esposa, muchas veces, representa el inicio de una etapa lejos de talleres y almacenes en la que tendrá que levantar una nueva «empresa», la familia propiamente dicha.

En la familia-empresa se suele inculcar a los descendientes la ley que reza que la familia es lo más importante

y nada ni nadie debe perjudicarla. Quienes siguen el dictado de esta ley si ven que el negocio pone en peligro las relaciones afectivas priorizarán la familia a la empresa, y ésta como mucho pasará a la segunda generación y en pocas ocasiones a la tercera.

Si observamos con detenimiento cualquier familia detectaremos que los conflictos siempre están ahí, latentes si se quiere, ocultos, y pueden emerger en cualquier momento. Por supuesto, lo mismo ocurre en las empresas, sean o no familiares. Los conflictos aparecen cuando los intereses de unos y otros son distintos, mientras que si todo el mundo quiere lo mismo no se darán.

En las empresas y en las familias el peligro más grave, la carcoma que socava sus estructuras, son los agravios comparativos. Y sin darnos cuenta la discriminación es la moneda de curso legal en nuestras relaciones: los familiares respecto a los que no lo son, el hijo mayor respecto a los demás hermanos, el padre hacia este o aquel hijo y los capaces respecto a los que no lo son.

Y, por supuesto, los discriminados se sienten mal.

Además, los conflictos interpersonales en la empresa familiar no se olvidan nunca. Cuando en cualquier empresa dos personas se llevan mal existe la posibilidad de que el problema, o al menos la causa que lo provocó, se olvide con el tiempo, mientras que en la empresa familiar no se olvida ni la causa ni las consecuencias.

Padres, hijos y hermanos que viven y trabajan juntos y que trasladan a la empresa las disputas familiares y a la familia, las profesionales. Una danza de emociones que pone en peligro tanto lo uno como lo otro.

Pero no es ésa la principal amenaza. Antes hablaba del empresario que se siente orgulloso y feliz con el nacimien-

to de su primer hijo, pues así su «obra» tendrá continuidad en la siguiente generación. Pero ¿y si el hijo no desea seguir la senda del padre? ¿Y si a ese hijo le suceden otros y entre todos se disputan la herencia familiar? El padre, el empresario, es el protagonista... a veces tan protagonista que no ve el momento de abandonar la empresa, aunque lleve años jubilado... tan seguro de sí que no ha querido o no ha sabido preparar su sucesión... tan dueño de su poder que se opondrá, por razones emocionales, obviamente, a los cambios que sus hijos, más preparados que él, quieran introducir.

## Cómo convivir con la empresa familiar

Existen en la actualidad numerosas herramientas al alcance de cualquier empresario útiles para analizar, diagnosticar y solucionar tanto los problemas estructurales como los que surgen día a día, los propios de la empresa como los personales: me refiero a las asesorías externas, al *consulting*, al *coaching* y a tantas otras. Todas ellas implican la intervención de terceros que, con la perspectiva que da observar los problemas a distancia, se supone que verán con mayor facilidad la solución.

Pero ¿qué hacer cuando lo que hay que analizar no es la gestión económica de la empresa, sino la emocional?

Veámoslo de otro modo: si ocupas un cargo de responsabilidad y las cosas van mal, no te sientes a gusto porque tu jefe te hace la vida imposible, no reconoce tus logros y no para de criticarte, lo más probable es que te busques otro empleo. Pero resulta que ese jefe insoportable es tu padre y no quieres «romper» la familia; además,

si perteneces a una familia empresaria es posible que esté mal visto que te pongas a buscar empleo.

O si eres tú el que diriges el negocio y te encuentras con que aquel cuñado que propusiste como jefe de sección critica tus decisiones y las boicotea porque siente que, puesto que lo hace en las reuniones familiares, también puede hacerlo en el trabajo, ¿qué harías? ¿Despedirlo? O ¿cómo reaccionarías si después de dedicarte en cuerpo y alma al negocio de tu padre descubres que, al morir él, ha dejado el principal paquete de acciones en manos de tu hermano pequeño, que no ha pegado un palo al agua en su vida?

Tal vez sí un *coach* o un asesor externo sepan hacer frente a estas situaciones. Pero lo que está claro es que cualquiera que quiera resolverlas deberá antes analizarlas, ir a la raíz, es decir, a los afectos, a las emociones, por lo menos por lo que hace a la empresa familiar. Porque en estas empresas prima la discrecionalidad afectiva, es decir, el gerente, el empresario, premia o castiga a los familiares que trabajan en ella con más o menos afecto, más o menos atención, según sus afinidades, y eso genera rivalidades, conflictos. Es como si en cualquier otra empresa los sueldos se repartieran según cómo cayera de bien cada empleado al gerente y no por la tarea que realizan o los beneficios que aportan.

Para la empresa familiar pensar, hablar y compartir es un seguro, como construir un edificio antisísmos en un lugar donde habitualmente los hay. Si la empresa familiar fuera una máquina, lo que permitiría un buen funcionamiento, sin desgaste ni rozamientos, sería el afecto en estado líquido, y la comunicación como el lubricante de un motor, que llega a todas partes.