



GESTIÓN:

La clave oculta de las familias empresarias

Lo que dicen y lo que callan va develando los patrones recurrentes de quienes están unidos por la sangre y el dinero.



No conozco a ninguna familia empresaria que no experimente niveles de tensión interna, inquietud respecto a sus siguientes generaciones y que no se sienta desafiada de cara al futuro.



A menudo el fundador ya ha traspasado toda la propiedad —y en teoría, incluso los derechos de decisión—, y sin embargo, su palabra es la ley.

¿Cómo diagnosticar el sistema familiar?

Cuando me preguntan por las similitudes de las familias empresarias, invariablemente respondo citando la famosa primera frase de Ana Karenina, de León Tolstói: “Todas las familias felices se parecen unas a otras; pero cada familia infeliz tiene un motivo especial para sentirse desgraciada.” Estas sabias líneas condensan todo lo que debemos saber sobre las familias de cualquier latitud, condición y realidad.

No conozco a una familia empresaria que no experimente niveles de tensión interna, inquietud respecto a sus siguientes generaciones y que no se sienta desafiada de cara al futuro. Esto no necesariamente las convierte en desgraciadas, sin embargo la forma, el momento y las habilidades para abordar dichos retos harán toda la diferencia en su mayor o menor felicidad. Y también impactará tarde o temprano en su prosperidad y prestigio como familia, así como la efectividad y reputación de sus empresas.

La abrumadora mayoría las investigaciones confirman que las empresas familiares tienen mejor desempeño económico, medido en prácticamente todos los indicadores —excepto en reparto de dividendos—, que las empresas no familiares. Y que contra el mito que afirma erróneamente que las

empresas familiares solo duran tres generaciones, estas suelen permanecer tanto o más que las de propiedad no familiar.

Las claves para que las empresas familiares sean exitosas se resumen en tres: desarrollar espacios, incorporar buenas prácticas y ganar habilidades, todas ellas con una mirada sistémica, respetuosa con las personas, rigurosa con los procesos y orientada a la creación de valor transgeneracional.

¿QUÉ OBSERVAR?

“Los pactos de accionistas, poderes, estatutos, contratos y estructuras societarias,” responden con invariable certeza jurídica, mis alumnos y colegas abogados. Sin embargo, la estructura legal rara vez determina las conductas y aun menos los resultados en empresas familiares.

A menudo el fundador ya ha traspasado toda la propiedad —y en teoría, incluso los derechos de decisión— a sus descendientes, y sin embargo, sigue tomando todas las decisiones, y su palabra es la ley.

“Las relaciones, emociones y conflictos interpersonales,” responden los psicólogos con sutiles ademanes de *insight* respecto a la naturaleza humana.

Sin embargo, he observado

cómo vínculos cercanos, de afecto y unión que han llevado a depositar toda la confianza en un familiar manejando los negocios con carta blanca, se deterioran instantáneamente ante crisis económicas.

“Las estructuras de propiedad, organigrama, roles y procesos clave, estrategia competitiva y sobre todo los flujos financieros,” responden respaldados en datos duros los ingenieros civiles y comerciales.

Sin embargo, frecuentemente las decisiones más relevantes no se toman en la organización, sino en familia. Incluso diversas investigaciones demuestran que la ventaja competitiva fluye de los recursos estratégicos clave radicados en la familia (conocida en la literatura como *familiness*), entre ellos: valores, conocimiento, reputación, redes, liderazgo y visión.

Mis colegas sociólogos, irónicos ante la ingenuidad de las disciplinas duras, argumentan que la clave está en los valores, normas y prácticas que provienen del fundador, que se reflejan en el equipo gerencial conformado por este y en los procesos de socialización de los nuevos miembros de la organización.

Esto es apoyado por los antropólogos, quienes reafirman que ese concepto de cultura es la

clave en toda comunidad humana.

Sin embargo, no logran explicar del todo cómo las familias empresarias cambian y evolucionan en el tiempo apartándose de los paradigmas y costumbres tradicionales, ni de dónde surgen los emprendedores familiares que revolucionan las prácticas empresariales de la familia.

Por ejemplo, moviéndose desde un foco primordial en el bienestar de la familia (conocido como *family first*) hacia un sentido de profunda responsabilidad y autoexigencia para estar a la altura de sus compromisos ante sus stakeholders internos y externos (*business first*) o viceversa. Los científicos políticos, que aprendieron con Bertrand Russell que en las ciencias sociales el poder es el factor fundamental y equivale a la energía en la física, y al dinero en los negocios, nos recuerdan con un dejo de irreverencia que la clave está en las estructuras de poder, en cómo este se reproduce.

Sin embargo, el poder más absoluto puede desaparecer ante la pérdida de legitimidad frente a la familia o el entorno, como se observa en varios casos de escándalos recientes que involucran a líderes (algunos de ellos cabezas de familias empresarias) considerados

previamente demasiado poderosos para “caer.”

Ante la imposibilidad de las disciplinas “verticales” de responder a todos los desafíos que acechan a las familias empresarias, mi propio aprendizaje y enfoque de estudio e intervención en la práctica ha sido formar un equipo profesional multidisciplinario y tomar una perspectiva “horizontal” o sistémica que integre dichas perspectivas y las trate a cada una como una fuente de preguntas y, al mismo tiempo, como posibles impostoras, reduccionistas artificiales de la inevitable complejidad y ambigüedad que conlleva cada realidad empresarial-familiar y su propia forma de ser infeliz, como diría Tolstói.

PROCESO BÁSICO FAMILIAR

Los sociólogos Glaser & Strauss (1967) escribieron su opus magna “The Discovery of Grounded Theory,” que rompiendo con las metodologías de investigación tradicionales no partía por hipótesis formales, ni preguntas de investigación, sino de la observación directa de las personas, de conversar con ellas abiertamente y de una atención casi psicoanalítica a palabras dichas y calladas, a gestos y señales, detectando patrones recurrentes en datos y en información

cuantitativa y cualitativa.

Con ese enfoque buscaba responder de manera práctica y concreta: *what’s going on?*, es decir, ¿qué está ocurriendo o en qué está la gente? A dicho patrón le llamaba el proceso social básico desarrollado por grupos de personas —familiares en nuestro caso— para procesar sus principales problemas.

Este enfoque nos ayuda a detectar cómo la mayor parte de las familias lideran sus empresas. Es así como se identifican patrones tales como la suspicacia que marca todas las interacciones con familiares y externos; el (re) emprendimiento como motor vital transmitido de generación en generación; la evasión del conflicto como guía para la toma de decisiones; el bloqueo emocional como forma de mantener una pretendida racionalidad; la *seniority* (o mayorazgo) como criterio de autoridad, jerarquía y sapiencia o un sentido de responsabilidad trascendente, entre muchas otras.

En definitiva, este enfoque nos ayuda a desarrollar una perspectiva sistémica y un enfoque eminentemente pragmático y ecléctico para entender a las familias empresarias y a sus organizaciones. Y más sutilmente nos permite escuchar la melodía detrás de las palabras, reconocer los temores y rescatar sus sueños.

El caso de la Corporación Zapata

Corporación Zapata, distribuidor líder de Ford, Mercedes Benz y Mazda en México, se inicia con Roberto Zapata en los años 50. A su muerte lo sucede su hijo Arturo en 1964, quien hace crecer fuertemente la empresa y le impregna un sello de competitividad y responsabilidad. Era el hombre orquesta, el capitán de la empresa y de la familia, compuesta por tres hijos hombres y una hija, y quien tomaba todas las decisiones.

Por motivos de salud del padre, sus hijos José Arturo y Miguel se incorporan en 1986. Ambos se habían graduado en el TEC y Stanford, abandonando primero sus exitosas carreras con multinacionales, y llegan a fortalecer y profesionalizar la empresa, amparados en la autoridad de don Arturo.

Llegado el momento de diferenciar roles en 1994 los dos hermanos concluyen que se complementan uno a otro; que

la decisión sobre quien asumiría el liderazgo obedecería a lo que fuera mejor para la empresa; que el paquete de compensación de ambos sería siempre igual, y que el trato entre ellos sería siempre uno de gran respeto, aprecio y cariño. La propuesta que le hicieron a su padre fue que J. Arturo, asumiría la gerencia general y que Miguel asumiría la gerencia de operaciones reportando a J. Arturo. Ese mismo año se incorpora como gerente comercial,

Fernando, el hermano menor y también ingeniero industrial, quien entra con la misma compensación de sus hermanos.

Los perfiles de los hermanos son bastante distintos y hasta cierto punto contrapuestos y complementarios, lo que ha sido fuente de desarrollo y tensiones (1).

En este caso vemos como la familia opta por establecer un sistema de compensaciones

similar para ejecutivos familiares de diferente perfil, experiencia, cargos y responsabilidades, nivelado en un punto medio para no afectar la competitividad de la compañía. Lo cual reflejaría en su aspecto positivo la capacidad de los hermanos mayores de proteger su capital relacional más allá de su “valor en el mercado.”

Sin embargo, también implicaría de fondo un cierto temor al conflicto y posiblemente un sentido de competitividad velado

que se intenta resolver de forma aceptable ante los ojos del padre, pero que podría generar mayores tensiones y divisiones una vez que la impronta y la promesa hecha a la generación previa se desvanezca.

(1) Caso adaptado del original del profesor Fernando Sandoval, Tecnológico (TEC) de Monterrey.

HASTA EL DOMINGO



DOMINGO 25/06/2017
N° Adflow 000000