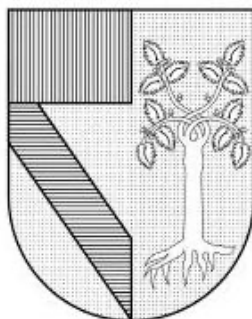


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA

Con Reconocimiento de validez oficial de estudios ante la SEP con número
de acuerdo 2005029 de fecha 4 de febrero de 2000



“EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL
DESDE LA PERSPECTIVA DEL FUNDADOR EN EMPRESAS
FAMILIARES MEXICANAS”

TESIS

QUE PRESENTA

Ricardo Aparicio Castillo

PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN HISTORIA DEL PENSAMIENTO

DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. José Alberto Ross Hernández

Dedicatorias

A Tina, compañera de viaje, aventuras, misiones y de toda una vida; por su motivación y apoyo para empezar, desarrollar y concluir esta tesis.

A mis hijos, Santiago, María Fernanda y Juan Pablo; razón de ser y motivo siempre de orgullo.

A mi madre, padre†, hermanos y familia extendida; por su cariño, cercanía y apoyo.

A mis maestros y colegas del IPADE; en especial a mi mentor, el Dr. Ernesto Bolio y Arciniega por su amistad, consejo, acompañamiento y compartir sus conocimientos y a el Maestro Alfonso Bolio Arciniega por la oportunidad de empezar a desarrollarme en este campo.

Al propio IPADE y sus directivos que apoyaron con tiempo y recursos este proyecto, gracias por su confianza.

Al Dr. Alberto Ross Hernández quien me guío y apoyo para que esta tesis fuera posible.

Finalmente, un agradecimiento especial a la Dra. Flor Alejandra Gómez Contreras por su trabajo y dedicación para lograr esta tesis.

INDICE

Introducción	6
I LA EMPRESA FAMILIAR	24
1.1. Importancia de la empresa familiar	25
1.2. Definición de empresa familiar	31
1.2.1. La propiedad	33
1.2.2. La dirección de la gestión	39
1.2.3. Gobierno e institucionalidad.....	41
1.2.4. Trascendencia y proyecto transgeneracional	45
1.3. Características de la empresa familiar.....	50
1.3.1. Tres dimensiones en la empresa familiar.....	51
1.3.2. Enfoques complementarios.....	64
1.3.2.1. Aspectos legales	64
1.3.2.2. Aspectos relacionados a valores y compromisos.....	67
1.3.2.3. Aspectos psicológicos.....	71
1.3.3. Sistemas familia y empresa	75
1.3.4. Confusiones usuales en una empresa familiar.....	86
1.3.4.1. Confusión de roles y ámbitos.....	89
1.3.4.2. Confusión de relaciones familiares y profesionales	95
1.3.4.3. Confusión de propiedad y dirección	103
1.3.4.4. Confusión de activos y flujos económicos	110
II CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR.....	118
2.1. Génesis del emprendedor.....	119
2.2. Evolución del fundador en el tiempo	130
2.3. Estilo de mando en la dirección general	137
2.4. Centralidad del fundador.....	139
2.5. Significados de la empresa para su fundador	148
III EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN	152
3.1. Importancia de la sucesión en la trayectoria de la empresa familiar.....	156
3.2. Dimensiones de una sucesión.....	176
3.2.1. Empresa	178
3.2.2. La familia	180

3.2.3. Propiedad.....	182
3.2.4. El fundador.....	185
3.2.5. El sucesor	187
IV METODOLOGÍA DESDE EVIDENCIAS, NARRACIONES Y CATEGORÍAS.....	192
4.1. Diseño de entrevista.....	201
4.2. Las fases de trabajo	206
4.3. Ámbito de estudio.....	208
4.4. El instrumento	210
4.5. Las entrevistas	214
V SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DESDE SUS PROTAGONISTAS.....	218
5.1. Perspectiva del éxito	230
5.2. Paternalismo.....	239
5.3. Conocimiento.....	251
5.4. Gusto y vocación	268
5.5. Orgullo y sentido de pertenencia.....	290
5.6. Ego.....	302
5.7. Proyectos.....	318
5.8. Salud y vida.....	328
5.9. Temporalidad.....	344
5.9.1. Primera dimensión: Desplazamiento dinámico.....	353
5.9.2. Segunda dimensión: Congelamiento.....	361
5.9.3. Tercera dimensión: La otredad del tiempo.....	368
5.9.4. Cuarta dimensión: Fraccionamiento y ciclicidad del tiempo	382
5.9.5. Quinta dimensión. Escalamiento y relativización del tiempo	391
5.9.6. Sexta dimensión. La inmortalidad y atemporalidad.....	398
5.10. Contraste de categorías.....	408
5.11. Don Saúl.....	411
5.12. Don Rodrigo	426
5.13. Cierre del análisis de ambos casos	438
CONCLUSIONES.....	447
Aspectos teóricos: hallazgos derivados de la revisión conceptual.....	448
Construcción metodológica	457
Subjetividad del empresario	464

Percepción del tiempo	476
Bibliografía	484

Índice de imágenes

Imagen 1. Tres dimensiones, siete puntos de encuentro	52
Imagen 2. Iniciador y constructor de la empresa.....	135
Imagen 3. Desplazamiento dinámico	359
Imagen 4. Congelamiento.....	367
Imagen 5. La otredad del tiempo	374
Imagen 6. Fraccionamiento y ciclicidad del tiempo	391
Imagen 7. Escalamiento y relativización del tiempo	397
Imagen 8. La inmortalidad y atemporalidad	405
Imagen 9. Casos de contraste.....	444

Índice de Tablas

Tabla 1. Motivaciones individuales de los agentes en la empresa	60
Tabla 2. Secuencia de operaciones mentales motivadas por la pregunta de respuesta abierta	214
Tabla 3. Concentrado de categorías	224
Tabla 3. Concentrado de categorías (continuación)	225
Tabla 3. Concentrado de categorías (continuación)	226
Figura 1. Rasgos de familia vs. Rasgos de empresa	80

Introducción

Las empresas familiares tienen características que las hacen únicas; por ejemplo, el grado de dedicación, compromiso y unión que suelen alcanzar, difícilmente coinciden con aquellas que no comparten su naturaleza. A la par, sus fortalezas y ventajas conllevan una complejidad que puede llegar a amenazar su futuro.

Este tipo de organizaciones comparten una serie de rasgos: la propiedad concentrada en uno o pocos familiares, la visión común en un proyecto empresarial y el anhelo de que éste perdure en las siguientes generaciones o descendencia. A su vez, el paso del tiempo puede constituir una debilidad cuando las fuerzas y capacidad de decisión de un empresario en edad avanzada merman; situación que le es difícil reconocer. Estos aspectos, si no se manejan adecuadamente pueden convertirse en presiones entre la familia que crean tensión y desgaste.

Una particularidad en este tipo de emprendimientos es que en ellos se manifiesta la centralidad propia del fundador y realizador del proyecto empresarial, de manera que atesora su empresa y la convierte en un objeto de realización. Estamos hablando de quien ejerce simultáneamente como: director general o CEO, accionista principal y cabeza en su familia, además de ser protagonista en el inevitable momento de la sucesión en la dirección y la propiedad. Esta condición lo convierte en una figura clave para impulsar con armonía el proceso de transición o bloquearlo y, por tanto,

complicar la convivencia intergeneracional que toda empresa familiar debe enfrentar.

El fundador tiene características que lo distinguen del resto de las personas. Ser emprendedor, sin duda, constituye uno de estos rasgos singulares por tratarse del sujeto central en el desarrollo y éxito de su empresa, en la cual ha estado al frente desde el inicio de su existencia. Esta persona enfrenta de manera particular un momento inevitable en su vida y su historia personal: la separación definitiva de su obra.

Se observan casos en los que empresarios fundadores no deciden su salida; en ellos prevalece una actitud de negación que se da desde un anhelo de eternidad: “La mayoría de los fundadores de empresas familiares ofrecen una importante resistencia a dejar su cargo de jefe ejecutivo principal y, también, el de presidente del consejo de administración” (Gallo, 2004, pág. 109). Este hecho se corrobora en los eventos sucesorios en México que en conjunto indican un número importante de fundadores que dejan sus posiciones hasta la muerte o por una enfermedad incapacitante.

La permanencia del fundador suele extenderse aparentemente sin consecuencias, y aunque un 50% no tiene planes de sucesión, de acuerdo a los datos recabados por el CIFEM de IPADE Business School, con 3, 269 respuestas durante 2020 y 2025 (CIFEM, 2025), mantenerse al mando más allá del momento recomendado puede amenazar la continuidad de la organización, provocar la separación de la familia e impedir que se cumpla esa ilusión de heredar a generaciones futuras la empresa y el patrimonio.

Hay fundadores que viven un anhelo de continuidad, al que se contrapone la postergación indefinida de la decisión de retirarse pues, como dueño, establece *poderosas barreras* (Ceja & de Dou, 2008) para dejar su posición.

Ante estos hechos, se impone la necesidad de entender mejor el momento de la salida para planear y llevar a cabo acciones realistas. “Si evaluamos el apego de los dirigentes del negocio a su puesto y ocupación, podremos prever las características de su salida de la organización y tomar las medidas adecuadas para que esta transición sea más fácil” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 32). Al respecto, un enfoque en la dimensión personal del empresario podría ampliar los estudios precedentes y se justifica por la necesidad de colocar en el centro de la atención al fundador, quien vive y experimenta un mundo que merece ser narrado. Este método de acercamiento se valida desde un reconocimiento a sus méritos y longevidad, pero nunca desde el cuestionamiento directo sobre su permanencia.

Los estudios de empresas provienen mayormente de la tradición europea y anglosajona, por lo que las particularidades de la cultura latinoamericana complementan lo que es universal y aquello que revela una idiosincrasia clave para comprender al fundador y sus motivaciones en su sucesión en el contexto particular de la nación mexicana.

Hay empresarios experimentan situaciones contradictorias: por una parte, manifiestan voluntad por emprender el retiro, pero al mismo tiempo, se niegan a abordar el tema o bloquean las posibles acciones que hagan

factible ese momento. Esta paradoja puede alentar una expectativa falsa en el sucesor y la familia; mientras la realidad le dice que pronto tendrá que despedirse, a la par, evade el tema. Este estado puede llevarlo a simular una transición directiva que no termina de consolidarse. Incluso, cede la dirección, según elija, al hijo o hija, pero continúa haciéndose presente y con ello, interfiere en el funcionamiento de la empresa bajo el pretexto de que *me siguen pidiendo consejo o todavía me necesitan*.

Una realidad ineludible es que todos los seres humanos son finitos, y el fundador, por fuerza de la naturaleza, dejará la compañía algún día. Aunque con variantes, puede ocurrir *a) una sucesión planeada*, donde lidere el proceso, redefina estrategias, estructuras y responsabilidades —con un plan en tiempo y forma hasta su conclusión, marcado por momentos claros, con posibilidad de continuar en un rol distinto de apoyo a las personas que en un futuro llevarán la marcha de la empresa y en quienes tomarán más protagonismo en la dinámica de la familia—; o bien, *b) una sucesión por defunción*; esto es, dejará que el retiro lo defina su muerte con una salida de la empresa de manera inesperada y aleatoria. En este último caso, es claro que no hay ninguna intención de retiro, aun cuando advierta que el momento se acerca, con lo que su salida representará mayor incertidumbre.

La dinámica propia de la actividad directiva le mantiene en el timón, con el problema de que entre más posterga esa transición, mayor impacto tendrá en la salud financiera y emocional de la familia una ausencia inesperada. Una sucesión súbita aumenta significativamente la probabilidad de que

tanto familia como empresa, enfrenten problemas que se pueden volver insuperables. En caso de muerte prematura o incapacidad repentina del director general, se ha creado sin saberlo, una bomba de tiempo (Aronoff, McClure, & Ward, 2011).

La falta de acuerdos que consignent la voluntad de la familia de trabajar unidos por un futuro puede derivar en conflictos, además de acarrear desequilibrios para la organización. Es un proceso que no se logra de forma precipitada; requiere, entre otras, de acciones impulsadas por el patriarca como la creación de órganos de gobierno en la empresa y la familia: un consejo de administración y un consejo de familia que den cimientos a las posibles desavenencias que se deriven por los cambios en los liderazgos y la necesidad de organizar a la familia como propietaria de la empresa, sin descartar la intención de que sus descendientes sean los propietarios y directivos. Está en las manos del fundador dar consistencia a estas acciones y en caso contrario, la siguiente generación tendrá que resolverlo a futuro, no sin antes enfrentar las complicaciones que se puedan derivar de las omisiones que serán responsabilidad de ese fundador que postergó o no enfrentó su sucesión.

Es claro que debe existir un sucesor preparado y en condiciones de asumir la conducción del negocio, pero finalmente, el fundador debe dar ese decisivo paso; preparar su salida, ceder el mando, ejecutar o llevar a cabo la transición generacional, para finalmente, definir qué hará a futuro.

Conforme tuve oportunidad de conocer más a fondo el tema de la sucesión en las empresas familiares, como parte de mi actividad académica y de consultor, tomaba forma un fenómeno que demandaba ir más allá de la mirada teórico-empresarial, periodística o anecdóticamente biográfica, pero, ante todo, que permitiera una cercanía al contexto empresarial regional y nacional. Sin duda, los casos e historias donde el fundador se mantenía en la dirección hasta su muerte o a edades muy avanzadas, se relacionan con particulares filtros subjetivos que lo llevaban a justificar su permanencia al frente de sus empresas; lo que resultó un punto de arranque para el presente estudio.

Poco a poco, el fundador se convirtió en un tema central dentro de mi actividad académica en IPADE Business School, escuela de negocios mexicana con casi 50 mil egresados y por cumplir 60 años de actividad, Institución en la que me he desempeñado como profesor por más de veintisiete años. Los proyectos que desde el Centro de Investigación para Familias de Empresarios he tenido la fortuna de abordar, han transcurrido entre la preparación de sesiones, continuidades, encuentros, generación de casos y redacción de artículos. Lo anterior, combinado con el trabajo de consulta, así como del fecundo diálogo con participantes de los programas del IPADE Business School, colegas académicos y familias empresarias, que, en conjunto, me han brindado la invaluable oportunidad de conocer de primera mano sus problemáticas para profundizar en quien, me parece,

es la piedra angular, el punto de palanca y cerradura maestra en los procesos sucesorios.

La experiencia directa con la historia de empresas familiares, la revisión bibliográfica y sobre todo el constatar una realidad donde los hijos de los fundadores solicitaban apoyo, me enfrentaron a un cuestionamiento central: ¿por qué había dueños de empresas que no se retiraban en el momento necesario? De ahí, emprendí un abordaje cuantitativo mediante un cuestionario que dio consistencia a esas experiencias, lo cual ocurrió en el marco del Programa de Continuidad y Actualización —que el IPADE Business School ofrece a sus egresados en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México— del área de Factor Humano durante mayo del 2011.

Ese fue un momento significativo para emprender la presente investigación al discutir un caso emblemático en distintos grupos con más de 600 empresarios y directivos. En dicho caso, el fundador del grupo empresarial (*don Raúl*) deja la dirección hasta su muerte y un tópico central de análisis fue *¿Por qué no se retiró a tiempo don Raúl?*; para abordar esta temática, previamente se hizo un diseño didáctico a través de la encuesta antes mencionada con dos preguntas clave: *¿con cuántos años debe retirarse un director general?* y, ante todo, *¿a qué edad pensaban los encuestados retirarse?* De manera general, a la primera pregunta, dos terceras partes de las respuestas opinaba que un director general debía retirarse a los 65 años o antes. Respecto a la segunda pregunta, sólo una tercera parte consideraba

la opción de una salida a los 65 años o antes. Este último dato, abrió un panorama no considerado hasta entonces, en donde la realidad de la empresa tendría que explicarse desde una visión particular del empresario y la tendencia a permanecer en la máxima posición en la empresa de manera indefinida o sin considerar un momento de retiro. Estas estadísticas revelarían dos posturas: a) *Yo no me iré* y b) *los otros sí deben irse*. Este primer ejercicio teórico-práctico brindaría una de las principales razones para consolidar el presente proyecto.

Por otro lado, hay historias icónicas abordadas previamente en discusiones académicas, como la de Henry Ford, quien a sus más de 70 años y por su prolongada permanencia al frente de su emporio, generó altos costos y consecuencias; o bien, el caso de John Paul Getty y la encrucijada que lo envolvió entre el conflicto familiar y la fortuna. Ambos, como antecedentes al diseño del referido caso didáctico, fueron historias emblemáticas para una posible explicación que fuera más allá de la interpretación de sus actos e indagara en las implicaciones de extenderse en el poder indefinidamente.

En cuanto a mi formación académica, el paso por el máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en la Universidad de Navarra me permitió profundizar con el trabajo de tesina *La empresa familiar. Retos en la sucesión desde la perspectiva del fundador* que constituyó un ejercicio teórico basado en una revisión bibliográfica que podría sintetizarse en tres aspectos: a) la confirmación de la centralidad del fundador y su innegable papel en todo proceso de sucesión, el cual puede bloquear o facilitar; b) la compleja

agenda de temas que debe resolver desde las distintas dimensiones que se le presentan: empresarial, patrimonial y familiar; c) la necesidad de plantearse un proyecto de vida futuro que no gire exclusivamente alrededor de la empresa que fundó y que eso lo mantenga activo.

Estos ejes recurrentes en la literatura reforzaron el cuestionamiento inicial: ¿existen razones emocionales o subjetivas que expliquen la falta de acciones orientadas a una sucesión exitosa? Y adicionalmente, ¿cómo consolidar una perspectiva que apele al empresario fundador como persona? A la par, ¿existe algún factor sobresaliente que aporte a explicar desde las subjetividades las razones para permanecer?

Un impulso para realizar este trabajo son los altos índices de fracaso que se observan y la necesidad de apoyar desde la academia a las familias para lograr mayores posibilidades de éxito en sus procesos sucesorios. Al respecto, el supuesto que guía esta tesis, considera que la exploración del mundo interior del empresario fundador desde las historias de vida, aporta explicaciones desde una perspectiva novedosa para descifrar las razones para no considerar una sucesión planeada y con ello, procurar un futuro estable que proyecte la empresa hacia la supervivencia, pues la ausencia súbita del fundador complica la posibilidad de dar continuidad al proyecto empresarial, ya que: “una empresa no es un terreno o un edificio, sino un sistema económico-humano que hay que cuidar, pues en el caso contrario, se desvanece con suma facilidad. Por ello, es imprescindible planificar con anticipación la sucesión” (Amat, 2004, pág. 87). El grado de vulnerabilidad

de un negocio con frecuencia se soslaya; en este sitio encuentra sentido el presente trabajo.

A pesar de existir investigaciones y estudios, además de departamentos y despachos dedicados a ayudar a las empresas familiares, no se ha logrado esclarecer del todo por qué persisten empresarios al frente de sus negocios a edades cada vez más avanzadas, lo que lleva a pensar que se necesita todavía profundizar en las razones por las cuales los fundadores deciden mantenerse en la empresa tanto tiempo como les sea posible, a pesar de saber que esa persistencia, no evitará lo irremediable.

El presente trabajo se desglosa en tres grandes apartados y las respectivas conclusiones. La primera parte está constituida por los primeros tres capítulos donde se enmarca el objeto de estudio: la empresa familiar, el perfil del fundador y el fenómeno de la sucesión, desde un análisis teórico que busca dar una panorámica conceptual que permita tener y entender con más profundidad el fenómeno estudiado. La segunda parte se desglosa en el capítulo 4, donde se profundiza en la metodología utilizada, que también busca ser una aportación a la forma de estudiar algunos fenómenos presentes en las empresas familiares. Finalmente la última parte se desarrolló en el capítulo cinco, que se constituye como la parte central de la presente tesis.

Profundizando en la primera sección, hay que destacar que en la literatura sobre empresa, la visión interna del empresario fundador requiere mayores espacios de reflexión. Se tiene, por ejemplo, antecedentes en Jeffrey

Sonnenfeld (1988) en un estudio sobre la salida de CEO en organismos públicos en Estados Unidos (donde dedica un capítulo a las empresas familiares). Sobre estudios en Latinoamérica no se encontraron antecedentes de este tipo de trabajos, lo que nos lleva a la necesidad de enfocar los objetivos con una motivación particular en México.

Esta investigación intenta aportar respuestas desde las convicciones y los motivos que ha interiorizado el empresario para incorporar los resultados de este trabajo a la particular discusión teórica sobre empresas familiares, en el entendido de que:

Toda área del conocimiento debe erigirse sobre una base teórica. Sin embargo, en el campo de la administración de empresas familiares, la fuente primaria de material está constituida por la amplia experiencia y la vasta literatura de compañías no familiares (Belausteguigoitia, 2012, pág. 32).

Por lo que los procesos sucesorios se dan de manera muy distinta en empresas públicas, sobre todo porque hay una disociación entre la dirección y la propiedad, cosa que no ocurre las empresas familiares de primera generación.

El retiro es una tendencia actual (Stephens, 2024, pág. 286) por el aumento en la esperanza de vida que se presenta actualmente, por lo que este trabajo busca aportar desde una perspectiva muy particular de uno de los actores principales en la vida de este tipo de organizaciones:

La planificación del retiro y la posterior gestión de la sucesión constituyen un acontecimiento importante en una empresa familiar y son un tema que requiere una investigación que recoja e interprete las

perspectivas de las diferentes partes interesadas (Stephens, 2024, pág. 286).

Ya que la necesidad de entender mejor el fenómeno del retiro de un emprendedor, en este tipo de organizaciones, sigue siendo de validez.

Significativo es el progreso en la literatura y métodos que explican la empresa familiar, pues se trata de un campo del conocimiento en desarrollo. En su crecimiento se comprueba un mayor interés en torno a la sucesión como “un proceso muy emocional” (Gallo, 2004, pág. 22) y que su subjetividad puede revelar, por ejemplo, la resistencia a ceder la dirección por el hecho de sentirse eterno o bien, desde un profundo impulso que lo hace permanecer al frente de su compañía sin importar presiones o problemas de salud.

Un supuesto que explicaría este fenómeno, por uno de sus motivos, es que tal vez para controlar por años la organización, el empresario actúa con la convicción de que no hay nadie como él para lograr su éxito. Conforme la experiencia se acumula, se confirma una condición de liderazgo en donde ocurre: “la natural tendencia a conservar el poder, a no perderlo, que se da en la mayoría de las personas que fundan o compran una empresa y la gobiernan y la dirigen” (Gallo, 2016, pág. 15) y se suele usarse como una causa principal. Esta realidad es un componente entre otros que tendrán lugar en el desarrollo de la presente tesis desde la indagación del mundo interior de los empresarios que participan en la muestra estudiada para entender en qué medida este y otro tipo de palancas se manifiestan.

La tendencia conservar el poder no es exclusiva de este tipo de organizaciones. La historia narra infinidad de casos y situaciones donde las personas con posiciones de poder se han aferrado al mismo, en gobierno, imperios y otro tipo de organizaciones. En este trabajo interesa lo que ocurre con fundadores longevos para entender si hay otro tipo de motivos que expliquen su tendencia a permanecer al frente de sus empresas.

Ante la inminencia de su salida, el fundador puede asumir distintas actitudes, las cuales se analizan como una anticipación a la investigación de campo que se lleva a cabo. La sucesión siempre es un tema de difícil abordaje en la familia y su significado o relación con el final de una trayectoria se vuelve algo complejo de manejar para esa persona que no quiere ver que se acerca su inevitable final, frente al impacto que conlleva el retardar su salida y con ello, los consecuentes riesgos que amenazan la permanencia de la empresa en el paso de la primera a la segunda generación.

Para abordar este dilema, y abundando más en la segunda sección del presente trabajo, se acudió de manera directa y por oportunidad, a un grupo de empresarios mexicanos para que ellos mismos manifestaran sus motivaciones interiores. El resultado fue el diseño de un estudio de caso en el que se condensan los aspectos representativos de la condición que experimentan los participantes. Se decidió usar la narrativa en primera persona como técnica para obtener información primaria, que, al contar con un diseño de pregunta abierta, permite acceder y comprender las razones

internas del fundador para apegarse a su posición. Además, como estrategia de acopio de información, coloca las experiencias en un primer plano y permite una comprensión de las circunstancias y motivos profundos del actuar empresarial.

Es claro que en el mundo empresarial las mujeres van ganando protagonismo. Al inicio de este trabajo se tuvo que tomar una decisión de enfoque y fue concentrar las entrevistas sólo en fundadores varones, por una cuestión de eficiencia y también porque se observan más hombres que mujeres en esta situación. Sin duda es una faceta en este tipo de dinámicas que requiere atención y queda como un proyecto a realizar a futuro, para incluir también la visión femenina a este fenómeno.

En esta investigación se considera la autobiografía a partir de registros verbales directos y transcritos de aquellos casos emblemáticos como un recurso para ampliar la dimensión humanista de la empresa y el papel de la complejidad de las emociones y la subjetividad en torno al momento donde el fundador enfrenta la realidad de que pronto dejará de estar al frente de su empresa. Acorde a este paradigma, se utilizará la metodología de historias de vida como un recurso vinculado a métodos cualitativos (Moriña, 2017).

El principal desafío de esta tesis es abrir un espacio para la expresión de la trayectoria que singulariza a los fundadores de empresas y capitalizar su dimensión personal para intentar explicar las creencias, ideas y percepción del tiempo en el marco de una subjetividad que maneja a su favor, a la par

de las motivaciones internas que los hacen permanecer al frente de su empresa. Los hallazgos y las conclusiones resultantes aportan elementos para contribuir a la reflexión sobre la sucesión en casos similares.

El enfoque que guiará este acercamiento considera la entrevista como un acto comunicativo (Akmajian, Demers, & Harnish, 1984), los estudios del lenguaje y la estructura profunda de las frases (van Dijk, 1983), los campos semánticos (Leech, 1977), el discurso y la subjetividad (Martín, 1998). Resultarán particularmente significativos los componentes de análisis relacionados con la percepción del tiempo con el aporte de Harald Weinrich (1974), *Relaciones entre temporalidad y aspecto en el verbo español* (Rojo, 1990), así como *Tiempos y formas no personales del verbo* (Porto, 1989) y las formas verbales (Gómez, 1988).

En la medida en que se acumulan experiencias del pasado, el mañana siempre se detiene en el presente; es el caso de “unos predecesores que, siendo cada vez de mayor edad, ni perfilan el futuro ni se deciden a ceder el poder” (Gallo, 2004, pág. 20). Para abundar en este punto, el proceso metodológico ya referido, visibiliza los momentos significativos que cada narrador enfatiza de acuerdo con su trayectoria, puntos sensibles de su pasado y momentos memorables (Weinrich, 1974). La muestra más sobresaliente de este hecho es el cambio de un tiempo verbal a otro para marcar la relevancia de las secuencias; este traslado de una conjugación a otra en diferentes momentos de los relatos revela el valor otorgado a la historia personal con el uso del presente histórico conversacional (Wolfson,

1979). Cuando un hecho remotamente pasado, se narra con un verbo en presente, se actualiza lo ocurrido años atrás y genera una precepción de ausencia de tiempo.

Como consecuencia de toda la información recabada a lo largo de siete entrevistas, se partió de lo dicho por quienes tienen una historia que contar de éxitos y logros, pues se construyen para sí, un *concepto narrativo*, lo que finalmente reditúa —entre otros fenómenos— en una justificación interna para la permanencia en la dirección. En la última parte de la presente tesis se reportan los hallazgos por analizar a profundidad de los distintos tópicos que cada entrevistado enfatizaba, sobre todo desde las coincidencias, como lo fue la percepción del tiempo autobiográfico donde cada fundador ahondaba en la certeza de singularidad con lo que se acentúa una actitud que puede parafrasearse como: *quién como yo... nadie*.

Sobre este hecho, es posible anticipar un supuesto que se intentará confirmar en los hallazgos con evidencias lingüísticas, temporales y verbales que emplearon los participantes durante los diálogos realizados: la acumulación de logros se mira como un presente que *se funde* con el mañana, por lo que no habrá planeación ni ejecución que sea posible mientras el factor tiempo se desdibuje en la visión interna del fundador cuando de ceder el poder se trate.

La suma de experiencias a lo largo de la vida conforma una percepción subjetiva. Si bien, las fechas y el orden lógico del calendario sitúan los sucesos de manera objetiva, los individuos, en general, —y con sus

particularidades, los empresarios fundadores— desde su relato personal sobre los hechos que van marcando la vida, no funcionan con una memoria lineal, sino emocional.

La percepción del tiempo como factor que justifica el aplazamiento indefinido en la dirección, precisa ampliarse, pues se da por hecho que el fundador asumirá el momento de retirarse, pero como se ha planteado anteriormente, esto no sucede así en muchos casos. Prevalece un ánimo de inmortalidad entre los entrevistados, mismo que este estudio intenta descifrar como parte del anhelo que experimentan de permanencia al frente de la dirección, y sirvan estas ideas para la discusión en foros donde se materialicen las perspectivas de los participantes y aporte elementos tanto para la reflexión teórica, como para la formación de talento empresarial para futuras generaciones, pues aquellos que interesan a esta tesis se mueven con la certeza de que quienes los rodean sufren el paso del tiempo, pero ellos, no.

El declive propio de la edad avanzada que los distingue, las condiciones vulnerables de salud y en general, el paso inexorable del factor tiempo, constituirá un recurso de primera línea para explicar la permanencia del fundador, quien es objeto de una ilusión personal de ser imbatible.

Esta tesis presenta nueve dimensiones a manera de mosaico que refleja la complejidad de las subjetividades que manifiestan fundadores longevos: *la perspectiva de éxito, el paternalismo, el conocimiento, el gusto y la vocación, el orgullo y sentido de pertenencia, el ego, los proyectos, la salud y vida, para*

finalmente, desarrollar con mayor amplitud, la novena dimensión de la *temporalidad*, misma que condensa la singularidad de la indagación sistemática de las evidencias en los relatos acopiados.

En la medida que se concretan las expresiones de los participantes desde la metodología aplicada, se busca enriquecer y aportar nuevas explicaciones a las condiciones que propician la sucesión tardía; lo anterior, en la confianza de que los descubrimientos presentados pudieran añadir elementos que favorezcan la reflexión sobre la complejidad que presenta un proceso de sucesión desde el interior de la empresa familiar, en particular de quien centralizó la conducción de la organización por un tiempo prolongado, y cuya ausencia repentina puede implicar altos costos que se deben asumir y dificultades que resolver por toda la familia.

Todavía se necesitan entender a profundidad fenómenos propios de este tipo de organizaciones y la presente tesis avanza hacia una comprensión del espíritu y esencia del empresario fundador desde su mundo interior. Este propósito se justifica porque “A pesar del notable avance en la creación de conocimiento sobre empresa familiar, siguen existiendo tópicos que desfiguran su percepción, deforma su realidad y complican una aproximación objetiva a la misma” (Tàpies, 2011, pág. 30). Para avanzar en la complementariedad metodológica de la investigación con historias de vida frente el fenómeno de la sucesión, se abre el camino a formas de explicar la extensa permanencia del fundador a lo largo de la presente tesis.

I LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares constituyen un tipo especial de organización con rasgos que las hacen singulares. Su variedad “es enorme, pero toda esta diversidad de empresas comparte una característica central: están conectadas a una familia, y esa conexión es lo que las hace un tipo de empresa especial” (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997, pág. 1) por lo que el binomio familia-empresa requiere un equilibrio mutuo.

Aunque los ejemplos emblemáticos de empresas familiares son los grandes consorcios, conviene tener presente que las pequeñas y medianas empresas son tan familiares como los grandes emporios: “Uno de los tópicos, que sigue aferrado con mayor fuerza en el consciente colectivo, es el tamaño o su capacidad de internacionalización. Se da por hecho, por ejemplo, que bajo el término multinacional ha de esconderse por fuerza una empresa de capital anónimo, cuando la realidad es bien distinta” (Tàpies, 2011, pág. 30). A su vez, se distinguen por la interacción que se vive en la empresa entre los miembros de la misma familia, lo que crea una dinámica singular. Un rasgo distintivo en sus primeros años de existencia es que la propiedad y la dirección de la empresa recaen en la misma persona, de quien funda la empresa y ejerce este doble rol por muchos años. Esto crea una dependencia en esa persona que hace que la sucesión sea un momento

relevante en la historia de una empresa familiar, por las transformaciones que se viven, en particular en el cambio de liderazgo.

En los siguientes apartados se desarrolla la relevancia de la empresa familiar en el marco de la economía de mercado global, regional y nacional. Posterior a este tema, se acopiarán aquellas definiciones que permitan configurar un panorama integrado desde la literatura especializada.

1.1. Importancia de la empresa familiar

Las empresas familiares constituyen un factor importante de desarrollo y fuente de empleo a nivel mundial, pues representan la base de las economías y son motor para la creación de la riqueza. El papel que juegan las empresas familiares es de primer orden y difícilmente se cuestiona: “La importancia de la Empresa Familiar (EF) en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad” (Ruiz, 2015, pág. 23) de manera que son un indicador sobre el estado de la riqueza de las naciones. En buena medida, el progreso económico de una sociedad se finca en la empresa familiar pues representa la base de la economía y fundamento de nuestra civilización: “[...] no se puede ni entender la sociedad y la economía de la llamada cultura occidental, sin referirse a esta figura de las empresas familiares” (Ginebra, 1997, pág. 18); son en sí mismas el origen de las formas de producción y trabajo.

Por constituir la base de la economía, las empresas más destacadas tienen en común ser familiares, lo que las lleva a edificar una cultura propia, pero que a su vez caracteriza a este tipo de organizaciones:

¿Por qué deberían preocuparse por ellos personas ajenas al mundo secreto de la empresa familiar? Por tres razones. Una es que las empresas familiares son la columna vertebral de la economía de casi todos los países del mundo y la riqueza de las naciones depende de ellas. La segunda es que muchas —la mayoría incluso— de las principales corporaciones del planeta tienen su origen como empresas familiares. En tercer lugar, comprender la empresa familiar puede desbloquear uno de los desafíos más grandes y esquivos del mundo empresarial: lo que se necesita para hacer que una gran empresa se sienta pequeña o, más precisamente, cuál es el secreto para construir una cultura verdaderamente admirable (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 2).

Las empresas familiares son un tipo de organización muy antigua. Si apelamos al origen de la palabra *economía* vemos que se compone de dos palabras griegas: *oikos*: casa y *némein*: administrar, lo que significa *administración de la casa*. En la antigüedad, la base sobre la cual se establecía la economía era la familia constituida como unidad productiva.

Un ejemplo paradigmático de empresa familiar que ha trascendido desde la antigüedad se constata en el constructor de templos Kongo Gumi, “quien fundó su empresa familiar nada menos que en el año 758 de nuestra era y sigue funcionando” (Carrizo, 2007). La consolidación de civilizaciones, los interminables ciclos de guerra que han azotado a la humanidad, la disolución de imperios y sobre sus ruinas, la edificación de nuevas

ciudades de la mano de pueblos invasores no ha impedido la permanencia histórica de la empresa familiar.

El transcurrir del tiempo, los progresos tecnológicos, así como las transformaciones en la economía, otorgan vigencia a la siguiente afirmación: “Las empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron hace miles de años, como elemento que testimonia la actividad económica de la familia” (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivares, 2011, pág. 4). Si bien, la espiral productiva que desencadenó la Revolución Industrial fue el preámbulo para el progreso tecnológico y la piedra angular de la empresa como la conocemos en nuestros días, las tres actividades de supervivencia netamente humanas, desde los orígenes de la humanidad han fincado su productividad en la suma de fuerzas de los miembros de las familias: “la empresa familiar supera el 70% de presencia en el resto de los sectores económicos, llegando incluso hasta el 86% en el comercio, la agricultura y la ganadería” (Yoigo. Blog para empresas y negocios, 2021), el intercambio de mercancías, la producción de alimentos con el cultivo de la tierra y la crianza animal es el resultado de la suma de fuerzas del clan humano.

Otro dato interesante, como referencia a su presencia en el pasado, es el concepto del *mayorazgo*, que durante muchos siglos se ejerció en España, que consistía en heredar las unidades agrícolas productivas al hijo varón más grande, lo que pone el acento en una tradición familiar de sucesión

jerárquica a la muerte del patriarca, propia de ese tipo de economía (Trujillo, 2024).

La creación y desarrollo empresarial es un proceso indispensable: “No es imaginable un país sin empresas familiares. Grandes, pequeñas, medianas, todas ellas participan en primera persona en el proceso de creación de riqueza y mantienen vivo el impulso de la economía y el progreso” (Tàpies, 2011, pág. 40). A su vez, son un reflejo del espíritu emprendedor que ha caracterizado a la humanidad a lo largo de su historia. En toda fundación de una empresa hay creatividad, inventiva y un reflejo del espíritu humano por superar la adversidad y procurar un mejor entrono.

Muchas de las empresas más famosas en el mundo son familiares y esto es así en la economía mundial. Por ejemplo, encontramos a familias de reconocidos apellidos y empresas: Walton (Walmart), Porsche (Volkswagen), Agnelli (Exor), Kun-Hee (Samsung), Quandt (BMW), Robert Bosch (Bosch GMBH), Sandoz (Novartis), Hoffman Roche (Hoffman-Roche), por citar las diez empresas familiares más importantes y en plena actividad (Díaz, 2019).

La influencia de las empresas familiares se refleja en el entorno productivo de la economía, aspecto que perfila su relevancia: *El impacto social y económico se relaciona con el intercambio recíproco entre la empresa familiar y su entorno empresarial. Este conjunto incluye contribuciones económicas, emprendimientos, capital social y transferencia de conocimiento acorde al ámbito y sus reglas de mercado* (Yu, 2013, pág. 16). Es indiscutible la importancia de

las empresas familiares en el mundo, por el número en que figuran en la economía global, su contribución al crecimiento nacional de todos los países y por la estadística de personas que emplean.

A lo que puede agregarse que, a nivel mundial, en datos de 2010: “Las empresas familiares pueden representar más del 90% del total de las que intervienen en una economía, y su protagonismo se debe a que son fundamento de estabilidad social, generación de riqueza y empleo para la sociedad en la que nacen y operan” (Taracena & Paredes, 2010, pág. 231).

Las cifras más actuales refrendan con creces este hecho:

Las empresas familiares más grandes del mundo siguen teniendo un impacto económico impresionante, según el *EY and University of St. Gallen Global 500 Family Business Index*. Las 500 empresas del Índice registraron unos ingresos agregados de 8,8 billones de dólares, lo que supone un aumento del 10% con respecto al Índice 2023 (Oinaala, 2025).

No sólo estamos rodeados de empresas de esta naturaleza, sino que ellas mismas conjugan dos cuestiones universalmente humanas, puesto que *para la mayoría de las personas las dos cosas más importantes en sus vidas son: sus familias y sus trabajos* (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997). En el mapa económico encontramos que: “Las empresas del Índice 2025 representan un grupo diverso de sectores y geografías, incluyendo empresas con sede en 44 jurisdicciones, el 47% con sede en Europa, 29% en Norteamérica, 18% en Asia y 6% en el resto del mundo” (Oinaala, 2025).

En términos nacionales: “Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) indican que estas entidades representan el 90% del tejido empresarial nacional [...] las empresas familiares aportan más del 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y general cerca del 70% de los empleos formales” (NotiPress, 2024). Se cuenta con información respecto a su papel en la economía de la región: “Las empresas familiares mexicanas aportan más del 62% del Producto Interno Bruto (PIB)” (González, 2019). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las empresas pequeñas y medianas en México representan 99.7% de las unidades económicas (Luna, 2020).

Sin embargo, su papel en la economía no es el único signo que las hace destacar:

La clave está en entender que el valor de una empresa de familia no es solo el de su valor de venta a la que nos tienen tan acostumbrados los analistas financieros. Esta concepción del valor no contempla ningún compromiso con la existencia de la empresa. No concibe a la empresa como un ser vivo al que hay que hacer crecer y desarrollarse e, incluso, si se es suficientemente hábil, reproducirse; sino como una máquina productora de dinero que cuando no lo produce, se tira. Y si la empresa familiar tiene una característica genuina que es su voluntad de supervivencia, de longevidad (Tristan, 2004, pág. 170).

Esta cita anticipa los temas a desarrollar, para lo cual, es indispensable enunciar la trascendencia de las empresas familiares en las economías nacionales y mundiales, a lo que se agrega el dato de que Europa alberga una relevante cantidad de empresas familiares 47% (Oinaala, 2025), en

donde la mayor representación reside en Alemania, Francia, Italia y Suiza, mientras que Asia acoge al 18%. Se suman India y China con un 3% de las empresas familiares más grandes del mundo, según la misma fuente referida.

Al constatar un espectro tan amplio que multiplica la clasificación posible de las empresas familiares, es necesario considerar su definición, no desde una mirada única, sino en esa compleja gama que las caracteriza.

1.2. Definición de empresa familiar

La evolución de la literatura sobre empresa familiar ha generado una amplia gama de autores, instituciones y teorías que robustecen las alternativas de consulta:

La consolidación de la investigación sobre empresa familiar como disciplina científica depende de la comprensión del pasado y del análisis de la evolución de las contribuciones relacionadas con el este campo. La descripción de los conceptos y de los temas tratados posibilita la identificación de posibles líneas futuras de investigación y de aspectos metodológicos que complementen, mejoren y avancen las actuales contribuciones (Benavides, Guzmán, & Quintanta, 2011, pág. 79).

A pesar de la abundancia de publicaciones especializadas, lograr un concepto unificado de lo que es una empresa familiar ha sido un desafío teórico. “De hecho, encontrar una definición consensuada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas” (Tàpies, 2011, pág. 14). No hay dos

organizaciones iguales y esto es así por la diversidad de personalidades de los individuos que las integran, por la particularidad de cada negocio y su modo peculiar de hacer las cosas, definido por su cultura y su modelo de negocio que siempre son únicos. También la forma como evolucionan y van pasando las empresas de generación en generación hace que con el tiempo evolucionen y sigan transformándose.

A la par, es un hecho que: “[...] conforme avanza la investigación sobre las empresas familiares, cada vez es mayor la evidencia de que no se puede hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo. Por el contrario, hoy en día, es posible identificar cualidades de muchos y muy diferentes tipos de empresas familiares, observándose empíricamente que lo que unos tipos resulta ser cierto en otros es falso” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 80). Puede decirse que las definiciones requieren sensibilidad respecto a la naturaleza que las distingue, a la par, de subrayar aquellos atributos que todas comparten, entre ellos destaca la presencia de la familia en su organización. Lo que, a su vez, nos coloca en otro dilema teórico: “Las empresas familiares constituyen un espectro muy amplio con características distintas, porque cada familia es única” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 20). No obstante, este espectro diverso de familias e historias de éxito es posible conjuntar los elementos que las distinguen, de esta manera, el objetivo de este apartado es referir los puntos coincidentes entre las obras consultadas para intentar una convergencia entre las voces especializadas que garantice un manejo pertinente desde el objeto de

estudio de la sucesión. Cuatro son los criterios que se desarrollarán en el presente apartado para orientar una definición desde la literatura revisada; el primero gira en torno a la propiedad y con ella, en segundo término, el control accionario; el tercero, a la gestión de la organización y, por último, su institucionalidad tiene en cuenta su naturaleza familiar y su anhelo de trascendencia.

Los cuatro enfoques propuestos pueden utilizarse para conceptualizar la empresa familiar y tienen en cuenta las relaciones que la familia tiene respecto a la propiedad, la gestión, el gobierno y su cultura a futuro, así como sus planes transgeneracionales. Este espectro de posibilidades que ofrece la empresa familiar para el desarrollo de sus miembros la convierte en un sitio en el cual: “los familiares pueden elegir entre ejercer su función de dueños, socios, directivos o ejecutivos, y prepararse efectivamente para ello” (Caputo & Traverso, 2016, pág. 244) de manera que, tanto en la mirada teórica como desde la acción empresarial, permiten explicar la naturaleza de estos emprendimientos.

1.2.1. La propiedad

Una pregunta que suele hacerse sobre este tipo de organizaciones es ¿qué le añade una familia dueña a su negocio? Existen aspectos positivos o ventajas competitivas que una empresa familiar puede tener respecto a una empresa no familiar. Gómez-Betancourt señala que:

[...] en las empresas familiares se cuidan más los activos, a los clientes y su gente; se intenta reducir los costos y hay una gestión más eficaz; los dueños, como directores generales, tienen una mayor dedicación y compromiso con sus empresas que contagia a todos los empleados y directivos creando un gran sentido de pertenencia (2005, págs. 27-28).

En este mismo sentido, Ward añade que:

[...] tienen una visión de largo plazo sobre sus objetivos e inversiones; crecen de forma estable y sostenida; por el hecho de ser una familia la propietaria de la empresa se crea mayor confianza; pueden tomar decisiones más rápido y tienen mayores posibilidades de invertir en las personas comparadas con empresas no familiares (2004, págs. 171-172).

Lo anterior deriva en mejores desempeños, pues se ha comprobado que los rendimientos de empresas familiares se distinguen por una mayor rentabilidad comparadas con empresas no familiares (Gómez-Bentancourt, López, & Betancourt, 2012, págs. 38-39); estamos ante una institución amparada históricamente en el núcleo social más sólido que ha sido ancla de la economía: la familia.

Sin embargo, al buscar comprender sus particularidades, no debe perderse de vista que se desarrollan con las reglas del mundo del mercado en donde no se descarta su vulnerabilidad: “una empresa no es un terreno o un edificio, sino un sistema económico-humano que hay que cuidar, pues en el caso contrario, se desvanece con suma facilidad” (Lansberg, 2004, pág. 87), por lo que un exceso de entusiasmo sobre sus fortalezas, podría llevarnos a ignorar sus debilidades.

Según su historia y progreso, existen momentos clave en la evolución de la propiedad, lo que implica dinámicas de interacción en constante cambio al paso generacional. En especial, se pueden distinguir las empresas, según las etapas en que puede estar la propiedad, en tres grupos fundamentales:

- Las empresas de un solo propietario, que dirigen la empresa en solitario.
- Las empresas de hermanos, donde la propiedad se reparte, más o menos por igual, entre los hermanos; en esta situación, el comportamiento es completamente diferente. Y finalmente,
- Las empresas de primos, que proceden de empresas de hermanos que se han transformado en consorcio de primos (Lansberg, 2004, pág. 89).

Además de distinguirse competitivamente en una economía de mercado, les es indispensable mantener su esencia sin perder la dinámica como negocio, así como mantener la propiedad entre los miembros del clan y conservar su dinámica de fraternidad a pesar de las individualidades.

Los aspectos relacionados con la propiedad son de primer orden pues: “La empresa familiar es y seguirá siendo una actividad ardua, como todo emprendimiento” (Gallo, 2011, pág. 16) y desde esta afirmación se entiende que con la diferencia de que la propiedad reside en los miembros del clan, es un negocio con fines de ganancia de capital. “También sobre estas cuestiones, sólo podemos hablar de empresa familiar en todo su sentido cuando: el control accionario es de la familia (Ginebra, 1997, pág. 23). El que sea familiar, no la exime de la lógica propia de toda empresa, pues una de sus razones es el generar riqueza; sin ganancia y sin financiamiento, la

empresa muere sea: a) por no ser productiva o eficiente; b) porque la familia le quita los recursos que le permiten funcionar.

Una condición que les es común es la de tener la propiedad concentrada en manos de una o pocas familias. Se puede añadir que, si la mayor parte del patrimonio de esa o esas familias está invertido en dicho negocio, como contrapartida a la dimensión de la propiedad, se crea un vínculo o lazo más fuerte.

Asimismo, es relevante tener claro desde un principio que, si bien se pueden analizar las empresas familiares como una misma categoría, la forma en que la familia influye y se relaciona en la marcha de las empresas donde son propietarias, puede tener muchos matices y formas de impactar en las mismas.

La propiedad se tiene presente incluso, por encima del tamaño de la empresa:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto

conferido por su porcentaje de capital social (Tàpies, 2011, pág. 14).

Aunque como todo negocio, su funcionamiento responde a la lógica del mercado y la competencia, los criterios para desarrollarla tienen como origen la propiedad:

La empresa familiar tiene, en su identidad como empresa, las mismas características que una empresa no familiar. La diferencia, que la hace única, es el vínculo de pertenencia a una familia o grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de esta (Tàpies, 2011, págs. 142-143).

El hecho de que la empresa constituya un objeto marcado por la propiedad común de miembros de una o pocas familias, es una cualidad significativa que la diferencia del resto de las empresas no familiares:

Una definición comúnmente aceptada de empresa familiar es aquella en la que «la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/representación suficiente en los órganos de gobierno como para influir en las decisiones de gobierno corporativo» (Tàpies, 2011, pág. 32).

De esta manera es innegable un vínculo indisoluble entre el poder en la toma de decisiones y la condición compartida de propietarios.

Siguiendo el esquema conceptual de la teoría de los recursos básicos, la diferencia, más significativa entre las empresas familiares y no familiares se encuentra en los tipos particulares de recursos aportados por la familia. Estos pueden ser de muchas clases, como los recursos económicos, las personas preparadas, las relaciones con otras personas e instituciones del entorno y los distintos elementos que conforman el capital de la familia (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 89).

A lo que puede agregarse que:

- I. La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicarían gran parte de las mejores realizaciones empresariales de occidente.
- II. Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social.
- III. Las empresas familiares, finalmente, han sido un motor de impulso tecnológico (Ginebra, 1997, pág. 20).

La atracción del capital y la capacidad de la familia para mantener el control es otra cara de la propiedad. La empresa suele ser vista como una mina de beneficio colectivo, situación que se complica cuando la familia crece, y según la distribución de responsabilidades o jerarquía en la toma de decisiones, todos los miembros se asumen como beneficiarios con idénticos derechos.

Según León A. Danco, este entorno es propio de uno de los mitos que retratan al dueño de la empresa cuando finca su actuar según la premisa *Es mi dinero y es asunto mío en qué lo gasto* (2003, pág. 42). El hecho que sea percibido el capital como un objeto de posesión personal también está imbuido en los miembros de la familia, quienes asumen la empresa como una suerte de herencia anticipada, por lo que su resguardo, representará una responsabilidad más que se agrega a la carga simbólica de quien dirige los destinos de un consorcio, realidad que, en su momento, se retomará ante el tema de la sucesión.

Una vez que se caracterizó la empresa desde los aspectos de su capital, se tiene presente que un punto de quiebre entre la perspectiva racional y

pragmática de lo financiero se explica ante el hecho de que “los lazos emocionales que se establecen en el marco familiar no guardan relación [...] ni se derivan de las cláusulas específicas de un contrato, [pero en la empresa], por fuerza de un entorno competitivo, un cierto grado de tensión es necesario para mantener el músculo de la competitividad” (Tàpies, 2011, pág. 48) y, por tanto, se tiene que exigir a las personas en función de las responsabilidades para las cuales se les contratan y no por su condición familiar. En este punto emergen los aspectos relacionados con la gestión.

1.2.2. La dirección de la gestión

La familia inyecta una fuerza y dinamismo a las empresas incomparable a cualquier técnica motivacional e impulsa a la organización a lograr metas cada vez más altas. Sin embargo, cuando se habla de su estructura de dirección esas cualidades intrínsecas referidas no marcan diferencia alguna respecto a las empresas no familiares, pues ambas funcionan con la lógica de cualquier negocio, pues ambas están insertas en una economía de mercado en un orden global.

Otro aspecto distintivo en este tipo de organizaciones es el involucramiento de uno o varios miembros de la familia o familias propietarias en la gestión del negocio, ya que esto le da un matiz especial a sus intereses y objetivos al momento de decidir y actuar en la empresa.

Un hecho que sí ejerce influencia y representa una problemática a prevenir es que los vínculos de unión ponen a prueba a cada uno de sus miembros

por estar presente una “convivencia en su día a día de diferentes grupos de interés que ejercen su influencia y poder durante periodos prolongados de la vida de la empresa” (Instituto de la Empresa Familiar, 2005, pág. 19), esta implicación es ineludible, así como determinante para contextos y situaciones emocionales.

La preservación del equilibrio entre todos los miembros es posible cuando las diferencias son dirimidas y la conciliación tiene como base el contar con funciones y papeles bien definidos. Un obstáculo para este fin tiene que ver con el sentido de pertenencia que en lo individual experimentan; todos los involucrados se perciben como dueños, además que en una empresa familiar es difícil que un líder no sea de la misma estirpe, lo que explica su naturaleza. Cosa distinta se vive en los corporativos no familiares, en donde las reglas del juego en el sentido de la disciplina y obediencia se fincan en las jerarquías de los puestos y el sitio que se ocupa en un organigrama, no en disputas internas sobre percepciones subjetivas de estirpe y herencia de derechos de propiedad.

Según el Instituto de la Empresa Familiar (2005), citado previamente, en relación con los mecanismos que permiten el equilibrio entre la empresa, familia y propiedad se consideran tres puntos por atender:

- a) Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;

- b) Generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y
- c) Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones.

Este tema no es menor, pues al prevalecer una suerte de estatus de propietario diseminado según el tamaño de la familia involucrada sucede que: “la seguridad o la fortuna heredada priva a los miembros de la siguiente generación familiar de las ganas y el impulso necesarios para triunfar como líderes empresariales. Con frecuencia, prefieren los placeres del ocio, la expresión artística y pasar el tiempo con su familia y amigos” (Ward, 1994, pág. 186). La dinámica generada fuera del espacio de la empresa en la vida personal de los hijos, nietos, sobrinos o sus esposas, impacta el interior de la organización cuando ésta, no constituye un espacio de formación que suponga el crecimiento de un proyecto común.

1.2.3. Gobierno e institucionalidad

Ante el dilema de dirigir una familia al mismo tiempo que su empresa: “Los lazos de afecto y de sangre pueden incidir en la vida de la empresa, a través de los miembros de la familia que participan en la estructura directiva o en los órganos de gobierno” (Taracena & Paredes, 2009, pág. 2), de tal manera que los resultados deseables del negocio dependen de un adecuado balance entre gobernar y dirigir.

Interesa entonces el hecho de que las tensiones familiares, suelen trasladarse a la dinámica de la organización. El fundador es quien asume la dirección desde un control absoluto; esa autoridad, en términos generales es clave: “La cuestión es si ese poder es o no suficiente para garantizar las decisiones productivas de los demás componentes de la organización” (Pérez, 2006, pág. 7), en el caso que interesa a este apartado, se alude a un poder que emana de la estirpe familiar y de la confusión de los dominios familia y empresa, realidad que a su vez, se abordará con mayor amplitud en el apartado de las confusiones de los roles empresa-familia.

El equilibrio en la dinámica interior se relaciona con acuerdos que consignent la voluntad de la familia de trabajar unidos bajo criterios de administración en consenso, caso contrario, la ausencia de políticas puede derivar en conflictos, además de acarrear altos costos para la organización. Es un proceso que, según su grado de madurez, predispone la respuesta idónea a crisis y situaciones límite. Su consolidación requiere, entre otras, de acciones la creación de órganos de gobierno en la empresa y la familia: un consejo de administración y un consejo de familia que den cimientos a los cambios en los liderazgos y la necesidad de organizar a la familia como referente de dirección de la empresa, sin descartar la intención de que sus descendientes logren un desempeño destacado como directivos.

Como ya se indicó antes, una familia empresaria, cuando funciona bien, le puede añadir muchas ventajas a su empresa: proyecto de largo plazo, estabilidad en el tiempo, dedicación compromiso con la empresa y su

gente, cariño por la empresa, oficio o un saber hacer especial, prestigio o nombre que deriva en confianza para hacer negocios. Entre sus fortalezas destacan.

- Las relaciones de afecto
- La comprensión
- Aceptación de la autoridad
- Una finalidad común
- La dedicación
- Agilidad en el decidir y en el hacer
- El aguante
- El oficio
- El largo plazo
- El servicio
- La estabilidad de los ejecutivos
- La solvencia
- El grupo familiar (Ginebra, 1997, págs. 48-57).

El trayecto de cada una de las empresas familiares son un testimonio de que este tipo de empresas generan valores más allá de la lógica del mercado, por su capacidad para producir riqueza tanto material como humana, potenciar el talento y consolidar su presencia en circuitos sociales en los que el renombre impone el respeto propio de la tradición ganada a pulso en el mundo empresarial. Este capital requiere ser conservado y ampliado desde estructuras de gobierno que vean su permanencia y crecimiento en el largo plazo.

La certidumbre y la lealtad que comparten sus miembros también es considerado como un principio distintivo: “según el nivel de confianza que éstos puedan tener en externos, así como dependiendo de su dirección estratégica” (Gómez, 2005, pág. 92), de manera que la cohesión de núcleo familiar, así como su nivel de solidaridad, también tienen impacto en los criterios que se conduce. Un lazo indisoluble las mantiene unidas: “toda esta diversidad de empresas comparte una característica central: están conectadas a una familia, y esa conexión es lo que las hace un tipo de empresa especial” (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997, pág. 1). También desde la propia familia debe existir una visión integral y considerar constantemente cómo la familia evoluciona y contribuye a mantener el impulso de la empresa.

Conforme se avanza en la indagación sobre la naturaleza de la empresa familiar, se incorporan cualidades que se fincan en los valores que comparten como una clave por descifrar su esencia, por lo que son imperantes los cuestionamientos que en seguida se enuncian y la manera en que es posible resolverlos:

¿Dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa? ¿Por qué las empresas familiares merecen un tratamiento especial por parte de los estudiosos y asesores? En una u otra forma, estas preguntas son siempre contestadas haciendo referencia a cuatro variables:

- a) Relaciones de afecto; b) Enorme comprensión c) Aceptación de la autoridad-finalidad común (Ginebra, 1997, pág. 22).

En su dinámica interna y la conformación de su cultura de trabajo, siempre está presente la influencia de un grupo humano ligado y condicionado a las relaciones que desde ese otro ámbito –el familiar– viven y llevan de manera consciente o inconsciente a ese ámbito profesional; o bien, por su grado de cohesión y destino compartido: “son organizaciones compuestas por grupos de personas que permanecen unidos durante periodos de tiempo más prolongados de lo que habitualmente ocurre en empresas no familiares” (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli, & Cappuyns, 2009, pág. 57) lo que conforma al paso de los años, un estilo particular de hacer empresa con el sello de su linaje. El gobierno de la empresa y el gobierno de la familia deben armonizarse y desde cada dimensión apoyar a la otra y viceversa.

La trayectoria acumulada de conocimiento generacional hace posible su progreso, un principio se erige en torno a su relevancia y es el papel que les confiere ser vanguardia en sus desarrollos tecnológicos, el dinamizar la competencia y su innegable aporte a la sociedad.

1.2.4. Trascendencia y proyecto transgeneracional

La supervivencia de la empresa y sus planes de trascender y llegar a ser milenaria es una analogía de la familia misma, cuya descendencia crece y se ramifica. El tránsito de una generación a otra es una transformación cíclica en donde:

El inicio de la familia está lleno de sueños. El padre al iniciar un negocio piensa en el futuro de los hijos y comienza con una gran dedicación la empresa, y posiblemente reflexiona poco en la importancia que tiene el poder de dedicar también tiempo a la familia, por lo que por un lado trata de crear algo y por el otro lo pierde. Es difícil armonizar los deberes de jefe de empresa y los de familia. La preocupación de los padres se puede enfocar a que los hijos estén más preparados (instrucción), pero pueden descuidar que sean mejores personas (Bolio, 2002, pág. 8).

Esta cita alude al deseable balance entre formar a futuro a la descendencia entre el talento y la integridad de la persona, lo que pone una vez más en juego la capacidad para sostener el apelativo *familia empresaria*.

La historia de este tipo de empresas está marcada por: “una visión de largo plazo sobre sus objetivos e inversiones; crecen de forma estable y sostenida; por el hecho de ser una familia la propietaria de la empresa se crea mayor confianza” (Ward, 2004, pág. 171), lo que equivale a afirmar que es un continuo en el que se acumula un saber trans-generacional como su más singular activo.

Una de las claves para comprender este tipo de empresas reside en que se afianzan vínculos entre sus miembros, en los que se entrelazan vivencias tanto personales como de logros económicos. A lo que se agrega la extensión de su proyecto en el tiempo: “La visión a largo plazo en la empresa familiar supone una gran ventaja competitiva con respecto a otras tipologías de compañías” (Tàpies, 2011, pág. 71), imposible de lograr sin tenacidad: “Esta profunda afición se traduce en *dedicación y compromiso*, y ello se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a

realizar una aportación para el éxito de la empresa” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 28), por lo que los logros no se conciben como trofeos estrictamente individuales, sino un acumulado de experiencias compartidas.

Puede decirse que hay cuatro tipos de razones diferentes por las que la empresa familiar consigue tener una vida más larga que las compañías sin control familiar. Éstas son: el propósito final de la organización, la forma en la que se adapta al entorno exterior, la manera en que planifica su estrategia y el estilo de cultura corporativa que implantan en la compañía (Tàpies, 2011, pág. 72), cualidades que traducidas a ventajas se resumen en un propósito compartido, una capacidad de adaptación y una cultura de la planificación.

Un principio compartido entre los miembros de la familia y que marca la pauta para trascender a lo largo de los años se refiere a la unidad y compromiso que “permiten asumir una visión a largo plazo, en lugar de perseguir objetivos a corto plazo, y en esa visión a largo plazo es donde reside la esencia de su ventaja competitiva” (Tàpies, 2017, pág. 25), así, esa referida *ventaja competitiva* se convierte más que en un concepto de la economía de los negocios, en una clave de supervivencia.

Por el hecho de compartir un mismo objetivo con un proyecto transgeneracional se dice que:

La empresa familiar es una empresa gobernada y/o dirigida con la intención de establecer y alcanzar una visión de ese negocio, teniendo como propietarios con control a una coalición dominada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias, de una forma tal que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias (Chua, James & Pramodita, 1999, pág. 23).

Las ramificaciones naturales de la familia y su ampliación hacia las nuevas generaciones proveen una definición más:

[...] la empresa familiar como fenómeno real resulta admirable cuando es vínculo de unión de una familia (troncal) y una empresa, no habría de ser menos enriquecedor y bienvenido el fenómeno por el cual la renovada vitalidad de las nuevas familias nucleares genera nuevas y distintas empresas susceptibles de continuado crecimiento (Arbesú, 2017, pág. 455).

Este apartado ha ofrecido un recuento de las definiciones y caracterizaciones de la empresa familiar. Ante la amplia gama de enfoques, se conjuntaron las distintas conceptualizaciones consultadas acorde a los rasgos comunes que comparten. En esta labor de acopio teórico, se asumió la necesidad de categorizar aquellos rubros que facilitan un panorama que atiende los aspectos de propiedad, organización, dirección y liderazgo, así como su visión de futuro. Estas dimensiones hacen posible distinguir que, respecto a la propiedad, el sentido de pertenencia potencia la vocación de la empresa, lo que, a su vez, predice posibles conflictos cuando la centralidad del fundador es pieza clave para las decisiones patrimoniales. En cuanto a la organización, no existen diferencias significativas entre una empresa familiar y aquellas que son de distinta naturaleza en su gestión

básica, sin embargo, y como tendrá lugar en este estudio en su momento, el punto de quiebre para el funcionamiento administrativo y de toma de decisiones, se pondrá a prueba al momento de la sucesión por la conexión familiar. La parte medular que las distingue es la influencia e intervención de los miembros de la familia en la empresa y la influencia que cada institución tiene sobre la otra, en su dinámica, sus liderazgos y la proyección a futuro de la empresa.

Si bien es cierto que no existe una definición universal de empresa familiar, es posible abrir camino a la distinción de los siguientes elementos comunes, en los cuales se anticipa la razón de ser de esta investigación en el punto 4:

1. Hay una o pocas familias ligadas a la propiedad de la empresa y una parte importante de su patrimonio está invertido en la o las empresas de la familia.
2. Varios miembros de la familia participan en la dirección o gestión del negocio.
3. Al momento de la sucesión la familia influye de manera importante en la elección y posibilidad de que el futuro líder pueda ejercer la dirección de la empresa o grupo.
4. Hay una clara intención de que la familia continúe en el futuro siendo propietarios y protagonistas en el desarrollo de la empresa.

Estas cuatro dimensiones, desarrolladas a lo largo de esta sección, nos dan un marco de referencia del contexto donde el fundador se maneja, ejerce su poder e influencia sobre su empresa y su familia para finalmente enfrentar las consecuencias de su centralidad en un contexto tan particular como se presenta en este tipo de organizaciones.

1.3. Características de la empresa familiar

Si bien las empresas familiares comparten elementos relacionados a la propiedad, patrimonio, gestión e intencionalidad de continuidad, como se ha abordado en líneas anteriores, en el ánimo de profundizar en torno a su dinámica propia, lo que las hace especiales es la combinación y coexistencia de dos sistemas con vida propia que componen la frase que las nombra: *empresa y familia*. Esta vinculación genera una serie de tensiones y dilemas connaturales a la centralidad del fundador, por lo que juega un papel clave para reorientarlas. Siempre existe el riesgo de ignorarlas o aplazarlas, así como alimentarlas, quizá de manera inconsciente.

A lo largo de esta sección se profundizará en la conformación, dinámica, resultados y posible evolución de las empresas familiares, en el entendido que todo fundador debe asumir las consecuencias y buscar superar las tensiones que esto crea.

Una de las mayores complejidades que requieren equilibrarse se relaciona con temas de carácter personal que con el tiempo derivan en visiones y objetivos distintos. Esto es predecible, ya que en su naturaleza, empresa y

familia buscan fines distintos. La anterior afirmación comprueba su singularidad, en la que residen tanto las razones de su éxito, como el riesgo de caer en desaciertos que amenacen su futuro.

La caracterización que se ha presentado en este apartado abre el camino a una revisión más profunda que anticipe el interés particular de esta investigación, pues la sucesión no puede explicarse sin pormenorizar los aspectos intrínsecos de la compleja naturaleza de la empresa familiar.

1.3.1. Tres dimensiones en la empresa familiar

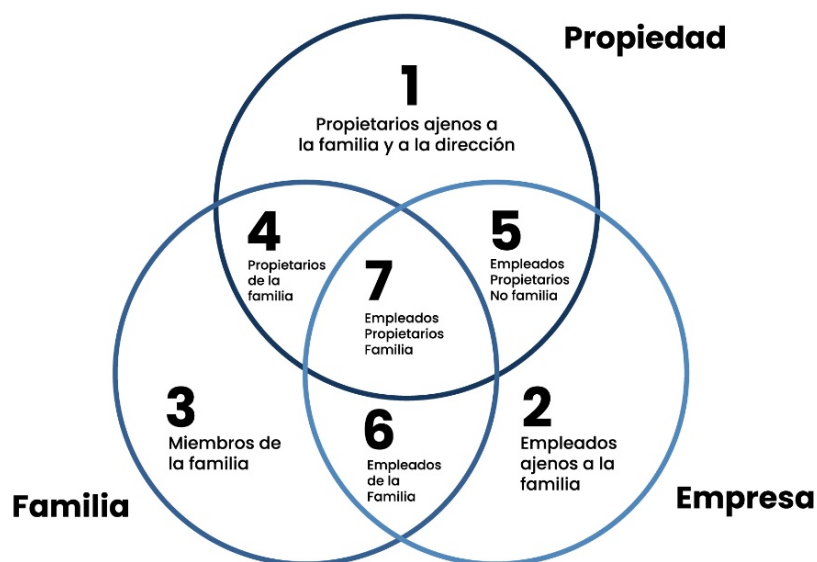
Se dispone de modelos conceptuales elaborados con respecto a la empresa familiar, los cuales intentan resaltar sus características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más difundidos es el de Tagiuri y Davis (1992) denominado *de los tres círculos*. Presenta una interconexión empresa-familia-propiedad y cuatro áreas de intersección que ilustran los papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Belausteguigoitia, 2012, pág. 9). Dicho esquema da cuenta de los sitios de encuentro de los tres sistemas y, sobre todo, de los rangos que competen a cada uno de los miembros en relación con la dimensión de sus responsabilidades.

La ventaja de esta representación es su mirada integradora, pero interdependiente, pues si bien la empresa familiar funciona como un sistema completo, para adentrarse en su mecánica interna, ha resultado de gran utilidad vislumbrar los tres dominios que la conforman desde la

delimitación de sus contornos y puntos de coincidencia donde las fronteras generan nuevos valores por estudiar.

La teoría ha estandarizado este modelo, en donde: “El sistema de la empresa familiar está constituido por la familia, el trabajo y la propiedad” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 29). La distinción abre paso al encuentro con las problemáticas que entrañan ser una empresa familiar, pues si bien son territorios con una frontera marcada conceptualmente, en la práctica suelen entrecruzarse, precisamente por la naturaleza de la familia y los espacios que comparten juntos fuera de la empresa; lo que a su vez, no impide que los desencuentros derivados de las decisiones tomadas en la empresa, impacten el cuerpo afectivo de los vínculos que han desarrollado a lo largo del tiempo.

Imagen 1. Tres dimensiones, siete puntos de encuentro



Fuente: Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg (1997, pág. 6).

Esta representación gráfica (Imagen 1) distingue los puntos de confluencia donde encontramos siete personajes posibles: 1) propietarios de la empresa que no son miembros de la familia y sin actividad en la empresa; 2) empleados que no son propietarios, ni familia; 3) miembros de la familia que no son propietarios y tampoco ejercen responsabilidades en la empresa; 4) miembros de la familia en condición de propietarios sin actividad en la empresa; 5) propietarios que sin ser parte de la familia, trabajan en la empresa; 6) miembros de la familia sin propiedad y que trabajan en la empresa; y 7) quienes son parte de la familia, tienen propiedad y a la par, trabajan en la empresa. Como puede constatar, los polos en que se desplaza esta radiografía encuentran el punto máximo de concentración de rasgos en el espectro 7, y como efecto opuesto, en la mayor distancia en el 2 en donde el único vínculo es el trabajo. Sin embargo, un fenómeno complementa este esquema y se anticipa su desarrollo en las siguientes líneas, y es que los sitios que podrían ocuparse en este esquema suelen ser dinámicos y responder a la naturaleza misma de todo ente que evoluciona, de tal manera que la pertenencia a cualquiera de las 7 posiciones puede transmutar a lo largo del tiempo. Puede afirmarse que ser familia y formar parte de la empresa tiene un impacto en el espectro de responsabilidades que se asumen y las distancias de parentesco en relación con el fundador.

Los desplazamientos que pudieran experimentar quienes forman parte de este sistema responden a la posibilidad o imposibilidad de sustraerse por

decisión propia de las tres grandes dimensiones, así como a situaciones que generarían la migración de un cuadrante a otro. En este sentido, el hecho de ser *familia* responde a una naturaleza irrenunciable y una cualidad de mayor valor: “La familia es un bien superior” (Ginebra, 1997, pág. 26) aunque existen “familias que parecen ser modelo, cuando en realidad son [un] hotel bien gestionado [aludiendo a la idea de miembros de la familia que solo pernoctan en casa pero no hay convivencia], y existen también personas que parecen no tener familia y que, sin embargo, viven profundamente el espíritu familiar” (Alvira, 2004, pág. 15) hechos ambos que irremediablemente impactan el desempeño de sus miembros en la empresa, pues a pesar de que, según el caso, no formen parte del proyecto productivo, el ser parte del clan sería un estado imposible para personas ubicadas en los cuadrantes 1, 5 y 2 del esquema comentado.

La *propiedad*, por su parte, es una condición intercambiable y graduada, que en sí misma entraña un desafío: “Ser propietario no garantiza ser un buen líder ni tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 37), máxime cuando el relevo generacional se integra al proyecto mientras la capacidad y propiedad que coincidieron con el surgimiento de la empresa en la etapa del emprendedor inicial no vuelve a tener lugar pues “no es forzosamente así a partir de la segunda generación” (Tàpies, 2011, pág. 48). La participación del capital tiene lugar en porciones distintas según la posición y del sitio jerárquico que se ostenta y responde a dos lógicas: los

consensos colectivos, por ejemplo “acuerdos de accionista y protocolos familiares” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 31). También hay que considerar la necesidad de tener un apego a las leyes mercantiles y marcos legales, en la lógica de las sociedades mercantiles mediante: “contratos como son estatutos [actas constitutivas]” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 31). Ambas dimensiones se complementan e integran para garantizar la estabilidad financiera y de gobierno.

Finalmente, el formar parte de la *empresa* se manifiesta en un día a día de responsabilidades y acciones que se llevan a cabo desde “un proceso de profesionalización que permita el reclutamiento, selección, contratación, remuneración —de acuerdo al mercado— y desarrollo de personal capaz, independientemente de si pertenece o no a la familia” (Mora, 2016, pág. 225), lo que significa que este tema ha de resolverse bajo los mismos principios que rigen a todas las empresas.

El funcionamiento exitoso de la organización se finca en principios operativos acorde a una lógica de la empresa, sin omitir los componentes exógenos:

La comprensión de un negocio empieza por conocer los productos propios y los de la competencia, las tecnologías relacionadas con la elaboración y utilización de estos productos, así como la estructuración de sus costes. Partiendo de esta base, el conocimiento del negocio tiene una parte esencial que consiste en conocer lo que ocurre afuera de la empresa (Amat, 2004, pág. 118).

De manera simultánea a la operación de la empresa familiar, la distancia genealógica de los miembros en combinación con las responsabilidades nos coloca en el tema de la familia política, que es parte del sistema, sin embargo, la familia de sangre es la que lleva la carga simbólica de la herencia del apellido y la que ejerce una fuerza indudable para la asignación de responsabilidades. Los hermanos del fundador también son un elemento que considerar por su presencia velada o protagónica.

Es de destacar que en el centro de los tres círculos está el fundador, que integra y equilibra los distintos ámbitos. Este rol es inamovible e irrenunciable, pues por su condición histórica en la fundación de la empresa, por ser la fuente original del proyecto, es percibido como quien ha materializado una obra creativa y en permanente crecimiento. Las responsabilidades administrativas y las posiciones jerárquicas pueden transformarse, no así la cualidad del iniciador que como una suerte de dios oculto (Goldmann, 1959), mueve los hilos internos de la organización y ejerce con un sutil rigor el control tanto de la empresa, como de los actos que influyan desde la familia, sea para el progreso de la organización, como para advertir sagazmente los riesgos que la amenacen. Tiene una visión global de la situación en todo momento y busca armonizar cada uno de estos sistemas. Esto lo puede hacer *por las buenas o por las malas*, pues estamos ante una inercia que forma parte de la dinámica propia de la empresa, donde su autoridad no se cuestiona en la práctica; es como el acto de respirar, el aire forma parte del vivir mismo y no se percibe como tal ni

se cuestiona. Esta metáfora nos será útil en su momento para discutir acerca de los hechos que se derivan de la ausencia del fundador, pues es quien ha fungido como un formador cuya pedagogía implícita ha aplazado el hábito de construir consensos y ha dejado una herencia simbólica de verticalidad en la toma de decisiones generalmente consecuencia de una ausencia de “educación para la dirección” (Llano, 1996, pág. 19) ya que el destino ha colocado al fundador al frente de un exitoso proyecto, pero esto no implica capacidad de mando: “En el caso de la empresa familiar, las decisiones del fundador no sólo lo perfeccionan o empeoran a él en tanto tomador de decisiones, sino que, debido al alcance de su labor directiva, afectan o benefician a su familia” (Bolio, 2019, pág. 71) por lo que al apelar a las decisiones que se tomen en mayoría, al faltar el control del fundador, suelen afectarse intereses de algunos de los miembros, lo que puede derivar en conflictos por resolver.

En manos del fundador está armonizar reinversiones que usualmente suelen ser mayores a lo que se pueda repartir como dividendo; se mantiene en trabajo constante y decide quién ingresa a la organización, así como sus responsabilidades en la empresa, donde sueldos y prestaciones son una parte relevante; a su vez, da apoyos a la familia, como y cuando quiere.

Estas afirmaciones tienen como principal fuente de apoyo la experiencia de quien escribe estas líneas, a la par de los casos observados en campo, pues si bien, existe teoría que confirme estos tópicos, el origen de éstas reside en la observación sistemática de la realidad experimentada, pues el tema del

fundador ha sido exhaustivamente tratado desde el poder (Gallo, 2016), o desde los dones que explican su éxito (Danco, 2003). Ambos autores han edificado sus teorías desde la praxis de la consultoría que constituyen un laboratorio de experiencias que animan afirmaciones que esta tesis incorpora desde la experiencia misma.

Además del aceptado modelo de las tres dimensiones, se dispone de más variantes que destacan en relación al funcionamiento de la empresa familiar:

- El modelo de los cinco círculos.
- El modelo evolutivo tridimensional.
- El modelo de poder al interior de la empresa familiar (Pérez, 2012, pág. 3).

Por su parte, el llamado *modelo de los cinco círculos* es una ampliación que ha propuesto Joan Amat (2007) al que se agregan dos referentes más:

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las cuatro áreas (Pérez, 2012, pág. 5).

Sean tres o cinco dimensiones, es un hecho que en el día a día de la empresa entran en juego tanto las individualidades como la lógica organizacional que mueve a la empresa como ente social y a la familia como grupo humano, lo que puede derivar en:

[...] conflictos entre los intereses de la familia y los de la empresa como conjunto. El tema contempla la familia en tanto que

propietaria de las acciones, o controladora de la estructura directiva, y se plantea el problema generado por la persecución de los objetivos de la familia, cuando éstos no coinciden con el mejor interés de la empresa (Ginebra, 1997, pág. 39).

La suma de esas crisis conforma las debilidades de las empresas familiares. Puede decirse que las situaciones límite emergen cuando surge una contradicción entre los objetivos individuales y el medio para conseguirlos, pues en la dinámica de la empresa las acciones deberían destinarse a su éxito económico y supervivencia y no sólo ser medio para la realización personal de sus propietarios, ya que “el fin específico de la empresa es crear riqueza” (Perkins, 2017, pág. 16) afirmación compartida por teorías económicas y estudios sobre empresa.

Las motivaciones individuales de los distintos miembros, siguiendo el concepto de los tres círculos explicado previamente, pueden ser distintas como lo presenta Gómez-Bentancourt (2005).

Tabla 1. Motivaciones individuales de los agentes en la empresa

N.º	CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES USUALES
1	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa o el incremento de valor en la venta/fusión de la empresa
2	Miembro de la familia que no es propietario y no trabaja en la empresa	Tendencia a la unidad familiar
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo
4	Propietario que trabaja en la empresa, pero no es miembro de la familia	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento
5	Miembro familiar que es propietario, pero no trabaja en la empresa	Obtener dividendos de la empresa
6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es propietario	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa
7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa, usualmente el fundador	Mantener el nexo familiar-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos)

Fuente: (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 30)

El *modelo evolutivo tridimensional* es una adaptación que Gersick junto con otros autores incorpora (1997) con la diferencia de que el esquema tripartito se concibe dinámico y en movimiento; analiza las transformaciones emergentes en los tres círculos básicos, con lo que se acerca más a una visión de proceso en crecimiento que le es natural a toda empresa. Contempla la posibilidad de que los miembros cambien su estatus de un subconjunto a otro e incluso, desaparezcan conforme transcurre la vida. En este periplo existencial tienen lugar matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, además del predecible movimiento entre empleados, socios y accionistas.

Este conjunto de transformaciones más nos habla de un tablero dinámico en el que si bien, se encuentran trazadas las coordenadas de referencia, las piezas suelen trasladarse a distintos territorios. Es precisamente el momento de la sucesión, un punto de inflexión que pone a prueba el temple y la idoneidad de los sujetos ante la responsabilidad compartida de un bien mayor: la supervivencia de la empresa en donde cada acción requiere guardar una proporción deseable entre los lazos familiares y las decisiones pragmáticas naturales de cualquier negocio. De esta manera, se tiene presente un hecho: la sucesión, sea ésta programada o resulte de manera abrupta, acelera los procesos que han sido aplazados y se precipitan ante la premura de decisiones clave: *La sucesión es indiscutiblemente el desafío más crítico que una empresa familiar enfrenta* (Cabrera, De Saá-Pérez, & García, 2001, pág. 37). Pero como se desarrollará

en otro momento en este trabajo, muchos fundadores dejan la empresa con la muerte (Barnes & Hershon, 1989).

Al ser la sucesión el centro de esta tesis, se tiene presente un método dinámico que permite dar cuenta de la movilidad de los individuos y con ellos, de sus responsabilidades y protagonismo en la empresa. “El modelo evolutivo tridimensional contempla que el subsistema ‘propiedad’ se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: compañías de propietario controlador, sociedades de hermanos y consorcio de primos” (Pérez, 2012, pág. 7), con lo que se comprueba que en la medida en que las ramificaciones de la familia progresan, las formas de asumir la propiedad se diluyen cuando los miembros de las siguientes generaciones “prefieren no continuar con la empresa familiar formando parte de una familia propietaria unida entre sí y con su empresa pues, al comprender la elevada disposición a asumir riesgos y a hacer sacrificios que ello exige a lo largo del tiempo, prefieren la seguridad y la comodidad que consiguen con una venta de la empresa que les proporciona recursos económicos suficientes para dedicarse a otras preferencias personales” (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli, & Cappuyns, 2009, pág. 10), tendencia que confirma la forma en que se diluye el sentido de pertenencia e identidad fundacional de la empresa característica de las primeras generaciones (Tagiuri & Davis, 1992).

En la primera generación: “los propietarios son los mismos miembros de la familia y usualmente trabajan en la empresa [...] En esta fase, el objetivo

común es el crecimiento de la empresa mediante la reinversión continua de los beneficios” (Gómez, 2005, pág. 30). Con lo que en la segunda y tercera generación los círculos comienzan a ganar distancia por la divergencia de motivaciones e intereses.

La dinámica entre los distintos ámbitos evoluciona y toma distintos niveles de relevancia. Como ejemplo, Guillermo Perkins (2017) destaca la importancia de la parte de gobierno, que converge entre la empresa y la propiedad a la cual propone dar especial atención:

La dimensión familia está compuesta por todos los familiares de los dueños de la empresa; la dimensión propiedad está compuesta por los familiares que son dueños y socios; la dimensión dirección está compuesta por los familiares que son parte del directorio; y la dimensión ejecución está compuesta por los familiares que trabajan en la gestión diaria (2017, pág. 72).

Por lo anterior, la relevancia del gobierno con las acciones correspondientes de dirección y ejecución son componentes que, a su vez, nos remiten al tema central de este apartado: la convergencia entre familia, propiedad y empresa.

Es importante tener en cuenta cómo la dinámica de toda empresa familiar nunca es estática. Las organizaciones cambian, las familias evolucionan, las personas crecen. En este dinamismo el fundador siempre está presente, muchas veces regulando y ordenando las distintas interacciones que se presentan.

1.3.2. Enfoques complementarios

Existen otros aspectos que es necesario tener presente que ocurren de forma complementaria a la dinámica propia de cada ámbito antes descrito. Alfonso Bolio (2019) propone considerar otras dimensiones como son: legal, valores/compromisos, además de la dimensión psicológica. En efecto, es importante que la familia tenga presentes una serie de temas que deben ser cuidadosamente ponderados para que la familia tenga un impacto positivo en la vida diaria, pero, sobre todo, al momento de llevarse a cabo la transición generacional, en este orden, se tendrán presentes una gama de aspectos que este apartado intenta dilucidar y que se mueven en un espectro de los marcos que rigen la institucionalización de lo mercantil a los componentes emocionales.

1.3.2.1. Aspectos legales

La propiedad, la titularidad de las acciones o en su caso “las partes sociales, que implican la transmisión de patrimonio económico y material a la siguiente generación” (Arce, 2017, pág. 429) se entrelazan con los marcos legales que rigen a los entes mercantiles.

Las regulaciones legales siempre son importantes de considerar al hablar de procesos sucesorios, ya que la dimensión legal –incluyendo aspectos fiscales– deben ser siempre contemplados, por las regulaciones propias de la entidad y país donde la empresa y sus familias residen, ya que son esos marcos legales locales los que aplican a cada tipo de bien considerado.

La condición del propietario como dueño absoluto de la empresa vuelve indiscutible la concentración de poder que descansa en el fundador; las reglas y el ordenamiento jurídico le permiten hacer o no lo que quiera, dentro de los límites propios de la ley; pero son precisamente estos ordenamientos los que dan la posibilidad de ejercer un dominio sobre las personas que trabajan en la empresa y gozar el usufructo de la riqueza material que se ha formalizado y registrado como su propiedad.

En este contexto, toma un matiz particular la postergación indefinida en la dirección de la empresa, en tanto se convierte en un referente que blindo al fundador por su condición de dueño único o mayoritario. Hablamos no sólo de su investidura simbólica como patriarca y el sutil sometimiento que su protagonismo genera, sino el tema de lo legal en el que deben ser considerados los siguientes puntos:

1. El tipo de sociedad mercantil bajo el cual se establece la empresa y los estatutos que la rigen. Esto se vuelve relevante al momento de transmitir las acciones a las siguientes generaciones.
2. Otro tipo de sociedad importante de considerar es el régimen matrimonial, ya que esto influye y puede determinar la propiedad futura de la empresa y el patrimonio relacionado.
3. Los aspectos concernientes a las herencias y testamentos, por los requisitos legales que deben cubrirse y la existencia o no de un testamento.

En la organización de la empresa familiar, obligadamente recae en el fundador el manejo a detalle de todos los temas legales que están implicados y presentes como ente mercantil y respecto al patrimonio material que posee. Este aspecto atañe a todo emprendimiento, pero adquiere particulares formas ante los momentos decisivos por los que transita la empresa, particularmente de la primera a la segunda generación en donde tiene lugar la disolución de la concentración de la propiedad de un solo individuo, a su descendencia.

La manera como dispondrá de sus bienes al momento de su muerte será el resultado de las prácticas que prevalecieron en un conjunto de decisiones en torno a “la asignación de participaciones en el capital social de la empresa. Quién va a recibir qué tipo de participaciones, en qué porcentajes, y en cuáles de las actividades empresariales” (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli, & Cappuyns, 2009, pág. 123). El fundador finalmente debe tomar la decisión, dentro de los límites que las leyes de cada país le impongan, de cómo repartirá sus bienes, incluida la empresa que ha fundado.

El fundador puede desaparecer del panorama habiendo resuelto anticipadamente los temas sensibles o bien, dejar muchos problemas desde el punto de vista legal y tributario.

[...] de lo que se trata, para que la sucesión se lleve a cabo ordenadamente, es de conseguir que lo ya establecido legalmente funcione de manera acertada antes de que tenga lugar la sucesión,

para que el sucesor y los familiares propietarios se relacionen sin problemas adicionales a los propios del devenir de la empresa y de sus circunstancias personales (Gallo, 2004, pág. 99).

Esto se refiere a generar las condiciones de convivencia en la organización con una dispersión razonable del poder sobre el capital estando en vida el fundador, hecho poco frecuente y que como problemática ha interesado a esta investigación. En este contexto, de ocurrir una fractura en la dinámica familiar, los criterios que imperan son los legales, independientemente de los vínculos, pues, los marcos jurídicos se encuentran por arriba de los acuerdos verbales previos a la desaparición del fundador, esto incluye las intenciones de heredar a la descendencia bienes que no se hayan formalizado en el marco de leyes aplicables.

1.3.2.2. Aspectos relacionados a valores y compromisos

Este aspecto se vincula con la cultura, tanto de la familia, como de las empresas como organizaciones que se han conformado en la civilización humana. Más allá de descripciones antropológicas o éticas sobre los componentes intangibles que edifican a la empresa familiar, la cultura a la que se alude precisa formalizarse y materializarse en acuerdos escritos para que, con el devenir propio de toda empresa, no se diluyan los consensos, con lo que se logran consolidar sus prácticas.

La configuración de una cultura propia de la empresa familiar ha sido dilucidada por Alfonso Bolio desde la experiencia en el aula y como resultado de su actividad como consultor. Los ejes que configuran la

tradición y singularidad que permite identificar a las empresas familiares como tales, tienen lugar en los siguientes elementos:

- **Valores.** Cualidades intangibles que se transmiten y aprenden en el seno de la estructura familiar.
- **Creencias.** Son los criterios que dirigen nuestros actos desde un punto de referencia que constituyen nuestras convicciones.
- **Mitos.** Aquello que está detrás de las palabras y forma parte de la realidad, pero que se disimula con el lenguaje.
- **Tradiciones.** Se refiere a los rituales que articulan una identidad que brinda un sentido de pertenencia (Bolio, 2019, pág. 27).

Es importante que la familia tenga un impacto positivo en la vida diaria, pero, sobre todo, al momento de llevarse a cabo la transición generacional, en este orden, se tendrán presentes una gama de aspectos que este apartado intenta dilucidar y que se mueven en un espectro de los marcos que rigen la institucionalización de lo mercantil a los componentes emocionales.

La constitución de la familia es parte de la experiencia del espíritu humano (Alvira, 2004, pág. 37). La participación de quienes se asumen como una comunidad cuya filiación de sangre los une, da preponderancia a la cosecha de frutos tanto económicos como los que atienden a la mejora personal. Un conjunto de factores son claramente positivos y redundan de manera eficaz en el funcionamiento de la empresa, sin embargo, la lógica del capital y la diversidad de intereses personales que se conforman según el clan crece y su participación en la empresa se diversifica, ponen a prueba

el equilibrio de la organización ante la necesidad de que la familia anticipe los acuerdos cuando emerja el vacío de la ausencia del fundador, quien ha educado en su ejercicio de la dirección a los suyos a la centralidad de sus decisiones. Este dato se refiere a la necesaria claridad en los compromisos que debe y quiere asumir para mantener una dinámica familiar funcional.

Toda acción que se realiza en la dinámica empresa-familia tiene un impacto formativo; puede decirse que se educa en valores y virtudes conforme las maneras de actuar, en donde tiene lugar aquello que se hace *cuando nadie te ve*; pues la conducta responde a unos principios que tienen origen en la escuela que día a día ha edificado el fundador, en donde su huella es indeleble y responde a principios morales.

Es importante recordar que toda familia impacta a la empresa, esto puede ser de manera positiva o negativa. Para relacionarse adecuadamente es preciso establecer normas y acuerdos basados en principios en un punto en que sea posible “trasladar los valores y la esencia al corazón de la empresa” (Tàpies, 2017, pág. 38), en donde cabría la analogía de una atmósfera que se genera: *Por su parte, la característica que distingue a la mayoría de las empresas familiares es su particular ambiente en el que se genera un sentido de pertenencia y un compromiso común entre sus miembros* (Leach, 2007, pág. 4), pero ese sentido de pertenencia al que se alude, estrecha significados con la intención de constituirse “un vehículo para pasar a la historia” (Amat, 2004, pág. 29) de similar manera a la perpetuación de una estirpe que se ramifica generacionalmente.

La familia es el soporte del impulso empresarial, para lo cual, se tendrá presente que:

- El fin de la familia es la propia convivencia, como marco donde cada miembro de esta madura y se desarrolla individual o socialmente.
- La familia es una comunidad.
- Las relaciones familiares son relaciones de amor.
- Las relaciones en la familia no se pueden formalizar (Ginebra, 1997, págs. 148-149).

Para establecer estos principios, el fundador construye una cultura que propicia una convivencia al interior de la empresa familiar que juega un rol fundamental para lograr una adecuada convivencia y exitoso cambio generacional. Como producto de esos principios se genera un conjunto de valores que mantienen unida a la empresa y es necesario consignarlos por escrito para poder dar paso a “la creación de un proceso formalizado de elección estratégica” (Ginebra, 1997, pág. 66). Al hacerse explícito aquello que en el día a día son hábitos, se logra una doble vinculación que se afianza en los marcos legales y los acuerdos por escrito que la propia familia crea. En este sentido, se puede decir que la cultura es el corazón, el cerebro se convierte en los acuerdos y lo legal se asimila al cuerpo mismo, con el que es posible su movimiento.

Para concluir este tema, es fundamental subrayar el hecho de que se encuentran presentes tres territorios en constante intercambio con sus propias reglas: la *familia*, que constituye una cultura cuya existencia no depende de la conformación de una empresa. Los *acuerdos* que aluden a los

consensos que desde la práctica cotidiana se reproducen en el estilo particular de la organización, sean estos institucionalizados o no y finalmente, lo *legal*, regula, además de garantizar la conducción objetiva de las acciones, es un componente extramuros a la familia.

1.3.2.3. Aspectos psicológicos

El componente emocional se relaciona con la complejidad misma de los individuos, quienes constantemente lidian con su sentido de pertenencia familiar y sus grados de responsabilidad en la organización. Abordar este rasgo complementa la caracterización de las empresas familiares, dado que las emociones están presentes de manera dialógica, por lo ineludible de los sentimientos que configuran la naturaleza humana en las dos esferas de mayor relevancia existencial: la familia y el trabajo.

Una particular emocionalidad se instituye en los lazos perenes entre los miembros de la familia, particularmente en las relaciones paternofiliales. El impacto se da por los temas psicológicos relacionados en la dinámica familiar establecida a lo largo de mucho tiempo. Esto se vuelve relevante ya que las personalidades y formas de ser en la familia se proyectan en las relaciones en la empresa.

Toda empresa se conforma de individuos, sean éstos parte de la misma estirpe o no. Ante este hecho, para establecer las coordenadas de la empresa familiar es preciso comprender a las personas y su actuar porque:

[...] toda empresa es una comunidad de personas y, por ello, para dirigirla se deben poseer conocimientos sobre el comportamiento humano en la organización que estén cimentados en una antropología sin errores y en una ética segura (Gallo, 2004, pág. 37).

Los aspectos psicológicos y los relacionados con el cuerpo afectivo del individuo entran en juego en todas las esferas de desempeño personal:

Son precisamente los problemas emocionales y humanos los que son percibidos, en la mayoría de las estadísticas disponibles, como los de mayor importancia. El sentimiento de agravio comparativo, de desconsideración, o incluso de rechazo; el sentimiento de monotonía en el trabajo; la falta de interacción, la débil relación personal con otras personas de la empresa y la existencia de un clima de desconfianza, son sentimientos de los que oímos hablar mucho. Estos problemas suceden en cualquier empresa (Amat, 2004, pág. 70).

La fuente de las emociones en las empresas familiares parte de una *Fuerza más profunda de la familia [que] es biológica* (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 15). En efecto, las relaciones de filiación predisponen a crear un ambiente donde los conflictos se pueden desbordar fácilmente, dado que las emociones siempre están presentes; se asiste entonces a la exacerbación de las reacciones con frecuencia de manera desproporcionada a los hechos. Por tratarse de individuos que comparten historias de vida a lo largo de los años, toda situación que desequilibre el cuerpo afectivo e involucre a los interesados, deja una huella que marca destino y emergen en situaciones por manejar (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 7).

El fundador, como padre, influye de manera decisiva en la forma como los hijos se relacionen, con él y entre los propios hijos. Esto, como se verá más tarde con más profundidad, tiene un impacto importante en la forma como la sucesión se llevará a cabo y sus consecuencias.

El conocimiento mutuo y la apertura al diálogo en los espacios adecuados atenuaría desajustes por venir “aunque los padres habitualmente conocen muy bien a sus hijos, no es tan frecuente que los conozcan de una manera completa, ni tampoco que manifiesten su conocimiento con plena objetividad” (Gallo, 2004, pág. 57). Ese conocimiento opera en doble vía, ya que tiene que ver tanto en lo tocante a las ya referidas y desarrolladas virtudes y valores, como a las manifestaciones de talento para la dirección de los negocios que se requieren en la asignación de responsabilidades. El estímulo de la formación sólo se dará si los hijos son conscientes de que podrán dirigir el negocio en el caso de que sus aptitudes les hagan capaces de tomar en sus manos la tarea del padre; y en el caso de que realmente quieran tomarla (Llano, 1989, pág. 294). Esta exigencia requiere un equilibrio entre el sentir y el pensar. En algunos casos, trabajar en la empresa familiar con un padre que retrasa su jubilación, provoca la dependencia económica y psicológica de los hijos hasta los 40-50 años y frena el desarrollo del espíritu emprendedor (Amat, 2004, pág. 129). Este tipo de situaciones y muchas otras más, tensan las relaciones al interior de la familia con una clara proyección a la empresa.

Si bien, esta tesis cuenta con un apartado dedicado al tema de la sucesión, en el marco del interés por abordar la dimensión emocional, es que se anticipa el tópico de la conducción de fundador en su condición de cabeza de familia, pues la preparación de la sucesión es un hecho estrechamente vinculado a lo que cada empresario fundador le da un significado especial: “El papel formativo del padre se da ya por supuesto como una derivación de las propias relaciones familiares; lo que no puede darse por supuesto es que el padre se [*arrogue*] el derecho de monopolio en esa formación” (Llano, 1989, págs. 292-293), por lo que otras instancias también destacan en este proceso, como el estudiar en una universidad una carrera relacionada con la empresa, o bien, la influencia de mentores ajenos a la dinámica familiar con quienes los candidatos a sucesión entablen una relación discipular que consoliden sus competencias, son fundamentales .

Una clara definición de las posiciones y responsabilidades (más necesaria en el caso del hijo que en el de cualquier otro miembro de la organización) facilita la piedra clave en la formación del hijo: la objetividad. Es difícil la objetividad del padre respecto de la capacidad del hijo, pero más difícil es aún la sinceridad de los colaboradores intermedios cuando tienen que emitir un juicio sobre la destreza directiva de aquél que ya está destinado de antemano a dirigir. Todos procuran que al hijo le salgan las cosas bien para evitarse problemas. Se le coloca en una incubadora, para luego pedirle al cabo de los años que tenga la agresividad del padre o del abuelo (Llano, 1989, pág. 293).

El proceso de crecimiento en saberes empresariales y madurez respecto al sentido de pertenencia de la empresa se entrelazan, según ya se ha enunciado, con componentes transmisibles de la estirpe, que entran en

juego con las tendencias generacionales emergentes en el cambio posible de estafeta en donde el juego de los sentimientos es ineludible.

El jefe de empresa familiar y más especialmente los creadores de nuevas empresas deberían pensar que si dedican demasiado tiempo a su labor de patronos en detrimento de la de padres de familia, intentan tomar con una sola mano lo que pierden con la otra. Si quieren hacer avanzar a su familia en conjunto, es esencial que encuentren un buen *equilibrio entre sus deberes de jefe de empresa y los de padres de familia* (Llano, 1989, pág. 302).

En la dinámica interior de la empresa tienen lugar eventos que involucran la identidad de las personas, su sentido de pertenencia a la familia, pues cada uno ejerce un rol tanto en el árbol genealógico como en el organigrama. Podría pensarse que el choque de personalidades sería la raíz de los conflictos que generan tensiones y rupturas.

Las pasiones, tendencias humanas espontáneas, como envidias, están siempre presentes. Es necesario considerar lo humano, tanto en los polos virtuosos de la conmiseración, solidaridad y empatía, como en los resentimientos que en la dinámica de la empresa familiar están presentes. Lo anterior, no desde un paradigma meramente anecdótico o en un extremo, enjuiciador, sino en el marco de un acercamiento objetivo desde los conceptos que la psicología aporta para explicar la empresa como una organización desde una dimensión emocional.

1.3.3. Sistemas familia y empresa

Con metáforas como *la célula de la sociedad* o desde conceptos estructuralistas que la describen como *un sistema*, la familia interesará a

este apartado tanto por la esencia que la caracteriza, como por su confluencia con la empresa. Cada cual se conforma desde su propia historia, porque se trata del sitio en el que “el ser humano se personaliza y se socializa, es decir, como el lugar propio y primario del *devenir* del individuo” (Alvira, 2004, pág. 23); quienes la conforman desde su llegada, son receptores de cuidado y amor. Es el espacio en el que, en conjunto, todos se relacionan tanto desde el conocimiento mutuo como al interior de las historias que comparten, pues cada cual *es* ante el *otro*. La familia tiene un fin formativo, de aceptación incondicional y resguardo de sus miembros en donde el logro de la felicidad es su fin último:

[...] se da o se debería dar: a) el amor, o respeto absoluto hacia la dignidad de la otra persona, a la que se acepta por ella misma; b) la amistad, o unión a través del diálogo, en el que se enriquece la personalidad de cada uno; c) la simpatía o afecto sensible, favorecida por la unión de la sangre, por la convivencia, por la historia hecha común; d) el enamoramiento de los padres, espejo para el aprendizaje de los hijos en materia tan difícil y en la que éstos se pueden equivocar con facilidad (Alvira, 2004, pág. 23).

Las vivencias en la familia marcan a sus miembros y dejan huellas muy profundas que los acompañan por el resto de sus vidas, por lo que tienden a conservar sus dinámicas internas por ser el punto de partida entre lo individual y lo social. A su vez, se trata del espacio en el que se comparte la vida y la supervivencia: “ninguno de los factores radicales y constitutivos de la economía puede desarrollarse si no es *por* y *para* la familia” (Alvira, 2004, pág. 28), sobre todo, lo que se refiere a la propiedad, el primordial soporte de la economía de mercado.

Por su parte, la familia empresaria, experimenta un proceso en el que aprende a alinear las visiones individuales con los valores que como colectivo comparten. Las relaciones y los roles que implican las responsabilidades asumidas toman sentido cuando se considera que “La familia y la empresa de negocios son dos instituciones que tienen finalidades distintas” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 15), pues “[la] empresa considera a cada uno por lo que hace y en cambio en la comunidad familiar cada uno es considerado por ser quien es” (Ginebra, 1997, pág. 27). A su vez, “La familia tiende a ser un sistema regido por aspectos emocionales. La pertenencia como miembro de la familia es estable e incondicional, mientras que la pertenencia a la empresa es inestable y variable” (Tàpies, 2011, pág. 143), pero que para el caso que interesa a esta tesis, se encuentran en confluencia y unidad por la naturaleza de la empresa familiar.

Uno de los desafíos de las empresas familiares es compartir cada día de la vida familiar con el negocio, pues la empresa busca provocar el cambio y supone una cultura totalmente distinta a la de la familia (Ward, 2004, pág. 171). Sin embargo, en el caso de compañías que logran consolidarse, se trata de familias empresarias efectivas que comparten en común la capacidad para sobrellevar la tensión entre las decisiones personales y las exigencias razonables del grupo: “Los lazos de afecto son propios de la familia y los lazos contractuales son propios de la empresa. Cada una de estas dos instituciones tienen definidos sus propios valores y características

como pilares de su éxito” (Gómez-Betancourt, 2005, págs. 44-45). Un aspecto clave para las familias empresarias es lograr armonizar estos ámbitos.

Según Leach, los rasgos que están presentes en una empresa familiar exitosa son: el compromiso, el aprecio, la capacidad comunicativa, la disposición para compartir tiempo, la salud espiritual y la supervivencia, tanto ante las crisis como los factores desencadenantes de estrés propios de un corporativo en un mercado competitivo (2007, pág. 55). Cuando estos valores se logran llevar de la familia a la empresa:

[...] se cuidan más los activos, a los clientes y su gente; se intenta reducir los costos y hay una gestión más eficaz; los dueños, como directores generales, tienen una mayor dedicación y compromiso con sus empresas que contagia a todos los empleados y directivos creando un gran sentido de pertenencia (Gómez-Betancourt, 2005, págs. 27-28).

Los éxitos o reveses que han conformado la historia de la empresa requieren un balance entre los intereses mercantiles y el bienestar de la familia, en donde el establecimiento de criterios claros y en consenso del funcionamiento de la empresa resultan clave para un balance en armonía. “El fin de la empresa de negocios es hacer dinero, hacer negocios [...] el fin es, pues, económico y su justificación social la determina la creación de valor agregado. La empresa es para la sociedad” (Ginebra, 1997, pág. 26), a lo que se agregaría que “La familia, en cambio tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros,

tanto en el terreno individual como social. La familia no es ‘para la sociedad’, sino ‘para la persona’” (*ídem*).

A la par, *Los valores familiares se revelan de manera velada en un entramado de costumbres, anécdotas no escritas y códigos de conducta implícitos* (Leach, 2007, pág. 51), es el sitio, también, en el que los puntos de vista y conductas se ponen a prueba, sobre todo, en momentos de crisis. Los principios clave que destaca Leach son: *honestidad e integridad, interés, capacidad para compartir, respeto y unidad* (*ídem*). Cuando se sientan las reglas básicas para el progreso de toda empresa, el negocio se mantiene en equilibrio y garantiza su rentabilidad. Este aspecto atañe tanto a las empresas de capital anónimo como las que interesan a este estudio. El que sea familiar, no la exime de la lógica propia de todo emprendimiento, pues una de sus razones es el generar riqueza; sin ganancia y sin financiamiento, la empresa muere, sea: a) por no ser productiva o eficiente; b) porque la familia le quita los recursos que le permiten funcionar.

La singular manera en la que distintas dimensiones, sistemas y ámbitos se van interrelacionando e impactando recíprocamente tienen como resultado un desempeño exitoso en el mercado, o bien, en un contexto desfavorable, las condiciones para el fracaso.

[...] los retos principales a los que se enfrentan las compañías familiares podrían reducirse a tres. En primer lugar, hacer todo lo posible por conseguir que el negocio resulte rentable y sostenible. [...] En cambio, los otros dos retos sí son exclusivos de las empresas familiares: por un lado, mantener el compromiso con la

idea de empresa familiar y, por otro, asegurar la unidad y la armonía en la familia (Tàpies, 2011, pág. 43).

A raíz de las interacciones que se presentan entre la familia y la empresa estamos ante dos instituciones con finalidades distintas por los rasgos que cada una presenta y las tareas que deben cumplir. En la Figura 2 puede apreciarse mucho mejor cada uno de los aspectos que son considerados en ambas dimensiones, tomando en cuenta que estamos hablando de tendencias generales y en cada familia-empresaria unos factores tendrán mayor peso sobre otros.

Figura 1. Rasgos de familia vs. Rasgos de empresa



Fuente: Nash & Tom; 1998, p. 13

La familia tiene una visión más enfocada a la persona por ser quien es: un miembro de la familia por nacimiento. En este sistema las personas se

mueven en un entorno básicamente emotivo, orientado hacia al interior, privado y en la lógica de la subjetividad. En contraste, en la empresa impera una visión centrada en la tarea y donde los valores se fincan en la actividad y responsabilidad cumplida, por lo que la aceptación es condicional. En la empresa impera la racionalidad, lo público y la necesidad de adaptarse al entorno externo y, por lo tanto, de cambiar de forma constante. En un sistema empresarial las personas justifican su permanencia en función de los resultados que dan.

Dos principios antagónicos las rigen: *El impulso, además de todas las otras pasiones que acrecientan los conflictos familiares, tienen como raíz la confrontación y la cooperación entre parientes. La esencia del conflicto tiene como fuente común en las familias las fuerzas biológicas que unen y separan* (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 15). Son acciones que se contraponen de manera natural; ahí, la competencia y la colaboración encuentran un equilibrio, porque y ante su diversidad “habrá que convenir que el de la empresa familiar es un mundo heterogéneo, en el que conviven experiencias de muy distinto calibre y en el que no caben los tópicos, por muy arraigados que éstos estén” (Tàpies, 2011, pág. 31). Esta afirmación da sentido al dilema de generar los contrapesos necesarios que garanticen el desarrollo pleno de ambas organizaciones en permanente sensibilidad a un hecho: “La familia es un bien superior. Por ello no se puede nunca, en nombre de la empresa, romper la familia; [...] cuando se rompe la familia, se acaba rompiendo todo” (Ginebra, 1997, pág. 26). Hecho que coloca a la familia como el valor

supremo, pues lo primero en la intención, es la familia; siempre tendrá un valor superior a una empresa y debe procurar el bienestar de todos sus miembros. En otras palabras, la jerarquía de valores se ordena con el bien mayor de la concordia y la trascendencia de la stirpe.

El formar parte de la empresa marca entre sus miembros una significativa distancia entre otros proyectos productivos (empresas no familiares) en donde únicamente se cumple con una responsabilidad laboral: “Existen varias características que diferencian a las empresas familiares de las que no son y que hacen que sean exitosas: la más destacada es el clima singular que genera el «sentido de pertenencia»” (Ruiz, 2015, pág. 27), con lo que la retribución por el trabajo permite colocarlas en un plano trascendental, pues “alcanzan de manera natural dos fortalezas que, en este sentido, se puede decir que son propias de la empresa familiar. Las fortalezas de la unidad y el compromiso” (Gallo, 2004, pág. 19), que son un cimiento fundamental para compartir valores y recurrir a ellos en momentos clave de decisión.

Los rasgos de un sistema familiar y de un sistema empresarial son distintos, sin embargo, cuando se habla de una familia-empresaria y de una empresa-familiar, idealmente funcionan de forma complementaria. Ambos educan, pero en la empresa impera el desarrollo de habilidades y capacidades para el trabajo, la productividad y el talento.

El fundador tiene el gran reto de evitar confundir uno y otro sistema para no caer en errores y generar vicios que con el tiempo se vuelven

complicados en su manejo. Simultáneamente, es imperante ejercer acciones que garanticen la armonía de estos dos sistemas que suelen vivirse antagónicamente por la lógica opuesta que las gobierna.

El conflicto entre la naturaleza de la familia y la empresa, también se manifiesta cuando se constata cómo en los miembros de la empresa familiar residen miedos e incertidumbres que desde su liderazgo e influencia el dueño requiere atenuar, sin descartar el posible impacto y los costos con el resto del clan; “en la familia *somos queridos*, y no simplemente le gustamos o le caemos bien a alguien. Que *somos queridos* significa que somos admitidos incondicionalmente” (Alvira, 2004, pág. 49) por lo que en principio no debiera existir un condicionamiento, sin embargo, puede darse una aceptación o rechazo por lo que se hace o deja de hacer, en beneficio o detrimento de la propia empresa. Ambos mundos, en situaciones críticas, toman cauces que confluyen y se fusionan. Esto nos lleva al desafío de sobrellevar la emocionalidad con la que se lidia día con día en la familia y en un momento dado, moderar los incidentes que desbordarían las situaciones cuando llegan a extremos que sobrepasan el ámbito familiar.

La cuestión de fondo es que las empresas familiares no son ajenas a la dinámica de las familias que son sus propietarias, ya que como Leach apunta, “el conflicto surge de la superposición de los sistemas familiar y empresarial, que no se puede evitar por completo” (2007, pág. 40). Por tanto, sólo hay dos opciones para este tipo de organizaciones: funcionar de

forma extraordinaria —lo que las lleva a ser sumamente exitosas—, o terminar desapareciendo, no por el entorno o la competencia, sino por los problemas generados en la familia que se proyectan al interior de la empresa y viceversa. Ante este dilema, existen propuestas atentas a la necesidad de deslindar los territorios propios de este sistema binario. Esto se refiere a ver a la empresa como tal y a la familia como corresponde, para las cuales: “En primer lugar, es necesario establecer un comportamiento enfocado a tratar la empresa como una empresa y a la familia como a una familia. No son pocos los casos en los que se tiende a confundir ambos roles, generando de inmediato situaciones adversas” (Tàpies, 2011, pág. 44), labor meticulosa por la confluencia de ambos territorios y lo que implican en las personas involucradas.

Cuando la familia está unida y funciona de manera adecuada, le da una fuerza singular a la empresa, que es un ente movido por la lógica de lo objetivo, funcional y público. La familia desarrolla valores que conducen a la empresa y la hacen mejor en una especie de círculo virtuoso. El éxito empresarial genera recursos que lleva a la familia y son usados para fortalecer y desarrollar más a la familia. Mejor educación y preparación de la familia implican más valores y talento a la empresa y el ciclo continúa en ascenso.

Pero, por otro lado, la suma de características que distinguen la dinámica familiar, sobre todo cuando la dimensión emocional está afectada o en lugar de virtudes por el padecimiento de vicios, podría hacer que la propia

familia se volviese en contra de su empresa y se torne en un gran lastre. Cuando la familia está desunida y no funciona de manera adecuada, debilita a la empresa, al grado que puede provocar su fracaso y desaparición.

Existen riesgos tanto al exterior de la empresa en la lógica de la competencia y el mercado, como al interior de lo familiar cuyas cualidades son lo subjetivo, personal e íntimo que emerge al interior desde lo consanguíneo: “cuando se está trabajando mal, las familias pueden crear niveles de tensión, de ira, de confusión y de desesperación que pueden destruir los buenos negocios y a las familias saludables increíblemente rápido” (Levinson, 2006, pág. 7). Lo empresarial y lo familiar se retroalimentan de manera irremediable. Existe un dilema que se refiere a definir prioridades, si se debe privilegiar a la empresa por encima de la familia o viceversa. Hay que decir que éste es un falso dilema. Ambos sistemas deben funcionar de manera adecuada y el reto es saberlos armonizar.

Dado que el interés central de esta tesis se relaciona con la sucesión, se tiene presente que la dinámica familiar se encuentra en constante lucha por equilibrarse como un sistema dual dado que: “En la empresa rigen las reglas del mercado y la familia es el ámbito propio para la emotividad y el afecto” (Tàpies, 2011, pág. 44). En este punto, toma relevancia el tema del fundador quien es sin duda artífice o creador de una u otra dinámica ascendente o descendente. Entre empresa y familia están en juego aspectos

que les son propios y únicos a cada sistema; lo principal es entender sus diferencias básicas, según se ha propuesto exponer en el presente apartado y que en síntesis considera que en la familia tiende a predominar lo emocional (por factores propios de las implicaciones en las relaciones padres e hijos), y en la empresa, tiende a predominar más lo racional (por los principios de productividad). Este hecho es fundamental para vislumbrar atinadamente las tensiones que un fundador vive y enfrenta, lo cual puede constituir un obstáculo para poner en marcha un proceso de sucesión idóneo. Esta discusión se apoya en los puntos de encuentro entre las dos culturas, además de lo que implica preparar el terreno de la discusión sobre la sucesión.

1.3.4. Confusiones usuales en una empresa familiar

Una vez que se han establecido las características que distinguen los dos sistemas: familia-empresa, se presentan en este apartado aquellos aspectos que atañen a los territorios de disputa en donde las lógicas que rigen ambas instituciones entran en contradicción.

Existe un aforismo que dice: *unir sin confundir y distinguir sin separar*, así, se traslapan dos sistemas que están unidos, pero es importante tener claro que una cosa es la familia y otra la empresa, sin confundir una con otra. Cuando no se logran ver con claridad las dinámicas propias de cada ámbito, prevalece una incapacidad para mantener la armonía.

Lo empresarial y familiar siempre están presentes y se interrelacionan. Son imposibles de aislar, pero en el día a día, estas aparentes disimilitudes entran en juego por un bien mayor: el proyecto compartido llamado *empresa*. “La superposición de dos comunidades de personas, la familia y la empresa, es una característica peculiar de las empresas familiares” (Gallo, 2011, pág. 67), afirmación que prácticamente en los mismos términos se expresa en la voz de otro autor: “La empresa familiar tiene como propia la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 90). Al compartir la vida y el trabajo, los sujetos que se realizan profesional e individualmente experimentan confusiones que son resultado de una inadecuada percepción entre lo familiar y lo empresarial, a la par de una deficiente dinámica entre ambos sistemas. Se mezclan criterios y, además, se confunden roles y ámbitos; suelen tomarse decisiones con criterios cruzados y al paso del tiempo se deben pagar los costos por las consecuencias de dichas elecciones; se entretajan de tal manera los valores que resulta complicado romperlos pues van conformando una cultura no adecuada para la salud emocional de sus miembros, sin dejar de lado los posibles fracasos en las decisiones en torno a la propiedad.

Al interior del funcionamiento de la organización se ponen en marcha tres dominios: la propiedad, la familia y la empresa, que son para Tàpies en conjunto, una exigencia que se abrevia en la siguiente frase: “La solución, que entraña dificultad, pasa obligadamente por el ejercicio disciplinado de

tratar a la empresa como empresa y a la familia como tal” (2011, pág. 48) consejo que desde la racionalidad de su pertinencia mueve a tenerlo presente, pero desde el entramado de problemáticas que se entrecruzan y pueden contenerse o revertirse cuando media claridad entre los dos universos: vida y negocio.

Si la relación entre familia y empresa no se entiende, puede derivar en malas prácticas que, con el paso del tiempo, invaden territorios clave en la estructura de la organización. El fundador puede alimentar estas confusiones de manera consciente o inconsciente, así como abrir camino para minimizar las asimetrías entre estos dos sistemas humanos.

Las consecuencias de acumular confusiones, que pueden ser contenidas por la figura del fundador, es que, al momento de la sucesión, todas, en conjunto, generarían una crisis y en un caso extremo, desbordarían y pondrían en peligro la esfera del quehacer empresarial. Esta condición, al vulnerar la continuidad del proyecto compartido, pone en serio riesgo la unidad de la familia.

La empresa familiar es un baluarte que a lo largo de su trayectoria ha logrado consolidarse. Estos principios en los que se fundamenta su esencia podrían verse amenazados y se convertirían en un error que usualmente requiere superarse: “hay cuatro trampas en las que si se «cae» y no se rectifica conducen a la pérdida de sus fortalezas de la unidad y del compromiso” (Gallo, 2004, pág. 20), en donde, de perderse los principios

de cohesión, se devaluarían los ideales superiores que permiten al colectivo mantenerse unidos más allá de los intereses mercantiles.

Los territorios en confluencia de la familia-empresa más allá de una reflexión teórica en torno a su definición y características, interesan por las acciones que día a día ponen a prueba su interdependencia, en donde el equilibrio en la toma de las decisiones obedecerá a la lógica de la empresa sin sacrificar la armonía, ni amenazar los vínculos trascendentes que unen a sus miembros.

Las confusiones que se desarrollarán en las siguientes líneas se categorizan en cuatro ejes, mismos que se relacionan con: a) los roles y los ámbitos de intervención; b) puntos de compromiso entre lo familiar y lo profesional; c) propiedad y dirección; e d) impacto de la familia en las decisiones en torno al capital.

1.3.4.1. Confusión de roles y ámbitos

El papel que se asume como responsabilidad al interior de una organización dota de identidad a quien lo ejerce en donde cada cual conforma una comunidad de personas que es la empresa. Una de las confusiones que se distingue por su particular área de incidencia en el corazón operativo se refiere a quién se es en la sala ejecutiva para la toma de decisiones y quién se es en la esfera subjetiva de las relaciones de parentesco.

Las situaciones en que tiene lugar la superposición de roles y ámbitos impiden trasladar las fortalezas de una familia al territorio del negocio, en tanto son el resultado de no saber distinguir o separar las relaciones propias de dos instituciones vivas que cambian con el tiempo. De acuerdo con Carlos Llano, en las empresas familiares se puede:

[...] generar una desorbitada importancia a las relaciones jefe-subordinado, al igual que en la familia se presentan las de padre-hijo, [...] en tanto que las relaciones inversas ascendentes (hijo-padre, subordinado-jefe) apenas existen, lo cual deriva en un paternalismo combinado con una dictadura que opaca la iniciativa e incluso, a veces, sofoca el afán de superación y se corre el riesgo de que el patriarca se sienta amo y señor de bienes y personas (1989, pág. 247).

Los rigurosos términos de Llano enfatizan la verticalidad que suele ejercerse por parte del fundador. Una pieza clave en esta cuestión se relaciona con el peso de la influencia del referido *paternalismo* que debilita la creatividad o posible emergencia de talentos al interior de la familia, pues la sombra del padre sobre su descendencia difícilmente obsequia tregua, menos aún en personalidades con el carisma que distingue a emprendedores de gran influencia. Siempre resultará difícil para un padre, separar la relación filial cuando gira una instrucción o impone una política en pro del mejor funcionamiento de la organización. A la par, para los hijos es indisoluble el vínculo jefe-padre, lo que dificulta encauzar los compromisos que los unen.

Una de las consecuencias más comunes de esta confusión es el desequilibrio en la exigencia de resultados. Se puede ser excesivamente estricto o caer en la permisividad, donde el hijo prácticamente no tiene ninguna responsabilidad ni rinde cuentas a nadie por su trabajo, aunque cobre y tenga un puesto asignado.

Esta mezcla de visiones se exagera cuando el hogar y el negocio constituyen una dualidad que se vive permanentemente en toda empresa familiar, pues:

[...] se combinan las dos, luego entonces ¿por qué son difíciles? Demos simplemente un par de ejemplos: el papel de director general es diferente cuando la compañía fue fundada por tu papá y ahora tú ocupas el puesto, y te encuentras alrededor de la mesa para cenar con tu mamá y hermanos y hermanas, quienes, además, son tus accionistas, o cuando en la siguiente oficina tienes como director de ventas a tu hermana más joven (Bolio, 2002, pág. 3).

Por tanto, es muy fácil que durante una junta directiva terminen abordándose temas de familia y, a su vez, en reuniones de familia se traten temas de empresa. Ésta es una “situación bastante común: decisiones que han sido tomadas en la empresa un viernes y vuelven cambiadas el lunes en la mañana” (Perkins, 2017, pág. 34), en clara alusión a lo antes señalado, donde la convivencia durante el fin de semana que convoca al clan se convierte de manera parcial en una plática ejecutiva informal. Ciertamente, la membrana que separa lo laboral de lo existencial es la vida misma, su día

a día, entreverada con sus propias historias y el devenir de generaciones que les preceden.

El fundador cumple con un triple rol que suele ser complejo de lograr: ser padre, dueño (mayoritario) y director general, de tal manera que él mismo es de hecho, un depositario de tres roles de incalculable complejidad por las fronteras tan contiguas en que operan. Un hecho aparentemente trivial de lo anterior se relaciona con una práctica frecuente de parte del fundador que consiste en tratar temas de empresa en la mesa del comedor familiar, en donde su papel es liderar la convivencia fuera de la lógica de los negocios, pero ¿quién se atrevería a desafiar sus intercambios verbales?

Son precisamente los roles y ámbitos el espacio en el que se manifiesta la débil comprensión de los involucrados respecto a la posición en la que están al interior de la empresa, con lo que actúan con criterios distintos a los que corresponden de acuerdo con el rol que debe ejercerse:

No basta con tener un buen dominio del negocio, saber distribuir responsabilidades entre las personas más adecuadas, y ayudarlas a llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible [...] El no prestar atención a estos aspectos de la configuración institucional puede tener efectos muy negativos en el desarrollo de las capacidades y la motivación de los profesionales que trabajan en la empresa (Tàpies, 2017, pág. 37).

Los intereses de cada cual habrán de procurar la armonización de necesidades y posibilidades de la familia y de la empresa.

La pérdida de los límites tiene como origen el no saberse ubicar en el momento y contexto para actuar en consecuencia. Los niveles jerárquicos

de la estructura organizacional entran en choque con el linaje, es el caso de dar órdenes como padre y no como director general. Un hermano, de no someterse a la autoridad de otro hermano que es director general, por ser «también dueño», o bien, la institucionalización del protagonismo de la figura del primogénito, que revela un cruce de criterios que se trasplantan de la familia a la complejidad de la empresa: “una manera tradicional de intentar simplificar la complejidad de la estructura del capital ha sido mediante la figura del «heredero», único propietario futuro de la totalidad o mayoría de los derechos políticos y económicos” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 41) percepción que se distorsiona con sus posibles talentos para dirigir, lo que implica, un criterio difuso entre el rol de heredero y de gobierno.

En una perspectiva complementaria, es también importante tener presente que en la labor de la familia empresaria hay “cuatro ámbitos diferentes y, a la vez, complementarios: la familia, la propiedad, la dirección y la ejecución” (Caputo & Traverso, 2016, pág. 243) presentes de forma continua.

Para clarificar estos múltiples roles acorde a cada uno de estos territorios o ámbitos, un criterio imperante es saber asumir las posiciones para las que se está preparado y capacitado:

La profesionalización significa que la familia determina una vinculación profesional con la empresa en estas cuatro dimensiones y que cada miembro se va a profesionalizar en estos ámbitos según su nivel de involucramiento deseado. Su interés y

su capacidad. Así, los familiares pueden elegir entre ejercer su función de dueños, socios, directivos o ejecutivos, y prepararse efectivamente para ello (Caputo & Traverso, 2016, pág. 244).

Una propuesta para superar estos desafíos es tener presente que siempre hay un mañana y que puede predecirse en la medida que se visibiliza: “Una de las claves del éxito en la continuidad de las empresas familiares reside en entender lo que significa ser propietario, directivo y miembro del consejo de administración/junta directiva/directorio” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 37) y con ello, poner en sintonía las decisiones y complejidades que conllevan.

En las empresas familiares coexiste la constante lucha entre los distintos roles y ámbitos en los cuales tienen que interactuar y coexistir los miembros de la familia. Según el devenir y el destino que siga, habrá un solapamiento de lo familiar en lo empresarial y viceversa. Sin embargo, el compromiso con el proyecto, de la mano de la unidad facilitan una visión a largo plazo en donde el papel del fundador es piedra angular para aminorar el impacto de los predecibles desequilibrios propios de la complejidad de una organización. Fenómenos que interesan a esta investigación en tanto abundan en el contexto de la sucesión, objeto de estudio en el que se centra esta tesis.

1.3.4.2. Confusión de relaciones familiares y profesionales

En los sistemas empresa-familia existe una intersección que requiere claridad respecto a que: “la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad” (Ginebra, 1997, pág. 26). Otro aspecto en el que ejerce influencia se relaciona con las vocaciones profesionales que hacen ver a la empresa como empleadora de familiares y no como un medio de realización personal y profesional, lo anterior constituye una encrucijada entre los lazos de cariño y la parte racional de la empresa.

Tal como un organismo vivo, el crecimiento les es común a ambas instituciones, lo que tiene consecuencias que optimizan su desarrollo, pero a la par, generan “irrupciones de una institución en otra. Es lo que en el mundo de las empresas familiares se conoce como ‘la zona del solapamiento institucional’” (Perkins, 2017, pág. 27) puesto que, al estar dirigidas por individuos, “las relaciones de coherencia y compatibilidad que los vinculan” (Polo & Llano, 1997, pág. 19) exigen una panorámica sensible a cada proceso y criterio oportuno.

Por la empresa, la familia renuncia y viceversa. En un inicio, toda la vida de la familia gira alrededor de las necesidades de la empresa, pero con el tiempo, esta dinámica se invierte y la empresa se va supeditando a las necesidades de la familia. Esta confusión surge de tratar lo que es de la empresa como familia y a lo que es de la familia como empresa.

Mezclar las relaciones familiares —fincadas en el cariño— con las profesionales —evidenciadas en resultados objetivos— es una consecuencia natural cuando dos instituciones de objetivos distintos se vinculan por la propiedad sin tener claro que precisamente, cada una atiende a fines distintos, lo cual deriva en una dinámica que prácticamente se da por normal. Una consecuencia tangible de esta situación es que:

[...] en la familia, el amor entre padres e hijos puede llevar al desarrollo de los demás sin medir detalladamente lo que reciben, y el amor hace que todos puedan recibir más de lo aportan. Sin embargo, en la empresa, cada miembro debe aportar su esfuerzo para lograr la creación de riqueza y recibir, de manera justa, lo que se merece de acuerdo con su trabajo (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 45).

De parte del fundador, implica incorporar al hijo por ser hijo y no como un empleado que añade valor por sus capacidades y talentos. Con frecuencia, por ayudar a un familiar, se le contrata por el hecho de serlo y no porque se le necesite. Además, sobre la marcha: “En la empresa familiar, [...] no se exigen claramente resultados en aras de mantener la unidad familiar y evitar los enfrentamientos” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 45), lo que puede derivar en mantener una fuerza laborar basada en familiares que no justifican su permanencia. Cuando un funcionario no logra los resultados para los cuales fue llevado a la empresa, simplemente se le separa de su cargo. Esto último, por los vínculos preexistentes es muy difícil que ocurra, ante lo cual se tendrá presente que: “Los lazos emocionales que se establecen en el marco familiar no guardan relación con las capacidades, ni

con la inversión, ni se derivan de las cláusulas específicas de un contrato” (Tàpies, 2011, pág. 48), de ahí el choque de los dos sistemas en equilibrio y desequilibrio constante.

El autor de este trabajo ha tenido oportunidad de ver esta situación muchas veces y escuchar comentarios como éstos: *sabía que no debía entrar mi hijo tan joven a la empresa, pero no puede negarme por la presión de mi esposa*. La incorporación de miembros de la familia a la empresa, trátase de la gestión, el gobierno o la propiedad obliga claridad de las condiciones idóneas de trabajo, de la mano de la promoción de la carrera profesional.

Una consecuencia de lo anterior es caer en el extremo de negar el acceso a la empresa a cualquier familiar, por lo tanto, suelen escucharse frases como: *prefiero no arriesgarme contratando a este sobrino, no veo cómo podría decirle a mi hermana que tuve que despedirlo por inepto*. En una conducta extrema, por evitar el conflicto, se descarta integrar talento que proviene de la familia. La imposibilidad de ser objetivos para la aplicación de criterios excluye la integración de nuevos cuadros, fenómeno que, con el tiempo, deriva en la *desfamiliarización* que puede llevar a la aniquilación de la empresa o bien, a que ésta, pierda las ventajas que le dan su naturaleza de ser familiar.

La doble responsabilidad de responder a las necesidades de estos dos sistemas conlleva dificultades puesto que “es una evidencia que las reglas para crear felicidad no son las mismas que las reglas para crear riqueza” (Gallo & Amat, pág. 74), en donde las decisiones erráticas en este rubro

amenazan el sentido último de la empresa cuando es vista como una *agencia de colocación* o bien, fuente de manutención que se puede tornar en una bomba de tiempo, en tanto el acceso descontrolado de perfiles profesionales no probados obstaculiza la supervivencia y continuidad de todo negocio a lo largo del tiempo. De ahí la importancia de subrayar la relevancia de las políticas que rijan la incorporación de nuevos miembros a la empresa, sin que se dé por hecho que, por formar parte de la familia, se les garantiza la aceptación y viceversa. Algunas recomendaciones en este sentido, producto de la experiencia, es que los miembros de la familia se integren por vocación, habilidades, conocimientos y experiencia. Lo ideal es trabajar primero fuera de la empresa familiar, para aprender a dar resultados, obedecer órdenes y entender de primera mano lo que significa estar sometido a políticas, estructuras y sistemas de medición. También ayuda mucho descubrir capacidades y aprender a trabajar en equipo. Otra recomendación es que se integren a su nivel de desempeño y capacidad. Nunca es buena idea crear puestos específicos para familiares y menos, incrustarlos en la estructura a un nivel, sobre todo directivo, que no les corresponde.

Por otro lado, al evadir posibles conflictos en este orden, se pueden descartar talentos provenientes del clan que debilitan las fortalezas de una empresa familiar. Este fenómeno ha interesado a los especialistas, pues constituye una amenaza para el equilibrio de la organización: “Hay el riesgo de nombrar malos directivos por sus lazos de sangre y conexiones

familiares en lugar de hacerlo por criterios de competencia profesional” (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 8). Lo que nos lleva a subrayar que: “Una familia empresaria es una escuela de propietarios, de administradores y de directivos en la que se enseñan y practican las virtudes tradicionalmente relacionadas con el buen gobierno” (Gallo, 2011, pág. 64), puesto que independientemente de su naturaleza, como negocio, la empresa familiar se rige por los principios de la administración que no pueden desafiarse.

Como consecuencia de no pagar por capacidad, sino por jerarquía familiar, se genera una desmotivación de la fuerza laboral como resultado de los criterios desiguales en cuanto a la retribución del trabajo; a unos se les mide con la vara de la alcurnia y a otros, con las políticas habituales de cualquier empresa. Así, se afecta por partida doble, ya que la presencia del talento no familiar de quienes laboran insigne mente termina por mimetizarse con quienes simulan cumplir y se escudan en el linaje. La preservación del capital humano se relaciona con el deber de resguardar el capital de la familia empresaria. Los llamados “activos intelectuales” (Tàpies, 2017, pág. 52) se refieren a la cultura que hereda cada miembro en torno al valor simbólico de la empresa. Esto es, qué significado tiene en la historia del clan en el negocio, por lo que es preciso que se encuentren preparados mentalmente para formar parte de la empresa con evidencias profesionales antes de ser integrados a la organización.

Más anécdotas podrían agregarse, pero más allá de lo narrativo, se cuenta con estudios rigurosos que arriban a las mismas conclusiones, por ejemplo,

en una investigación en torno al funcionamiento interno de las empresas familiares en voz de quienes experimentan sus particularidades y formaron parte de una encuesta que arrojó cómo: “El 94 por ciento de los encuestados admite que incorporar familiares es complicado y hasta difícil, porque la contratación suele hacerse sobre bases emocionales y no estratégicas” (Pallares-Gómez, 2014). Podría hablarse de prácticas de nepotismo, dado que: “Es precisamente en la asignación de responsabilidades en donde se entra en pugna con los lazos de parentesco” (Gallo, 2016, pág. 96), pues en el ejercicio del poder, se presupone que cada miembro del clan debe ocupar sitios estratégicos en las decisiones en torno a la propiedad y motiva a dar responsabilidades, sobre todo en el manejo de recursos financieros o monetarios.

Esta realidad podría ser contenida por el líder, pero al situarse éste en el punto de confluencia de los sistemas que se entrecruzan, se complica lograr que el fundador presione a la familia a que trabaje en el negocio “porque se le necesita”. Los encargos no son por capacidad sino por “cercanía” o “docilidad” con el padre. La falta de disciplina que se impone, con frecuencia hace que sea imposible exigir al hijo resultados y/o apegarse a las normas a las cuales están sometidos el resto de los empleados.

La frontera entre familia y empresa probablemente se borre ante los hechos descritos, sin embargo, es fundamental advertir respecto a un supuesto que podría leerse entre líneas y se relaciona con la tentación de concebir a la familia como un ente adverso a las metas de la empresa:

[...] queremos señalar que no se vale escribir —como se ha escrito— que los objetivos de la familia perjudican, por interferencia los de la empresa; ni que el nepotismo ni el enfeudamiento en el poder, o el poco poder técnico o estratégico para promover son privativos de la empresa familiar (Ginebra, 1997, págs. 41-42).

Las debilidades que han sido categorizadas en estudios aquí citados se abrevian en seguida con la finalidad de que representen un referente que se anticipe a las crisis por venir y que, en el caso de la presente investigación, constituyen un dato de primera línea para explicar el estado de cosas que reina al interior de la empresa familiar frente al inaplazable momento de la sucesión:

- El nepotismo: favorecer a los parientes en detrimento de “la mejor elección” de personas, o a pagar más a uno por ser de la familia.
- El paternalismo: aquí se pueden hacer comentarios similares a los hechos para el nepotismo (Ginebra, 1997, págs. 43-44).

En el día a día de la empresa familiar se sortean innumerables eventos emergentes en los que la balanza suele cargarse, en algunos casos, hacia la lealtad de los lazos del parentesco, y en otros, con el peso de la lógica organizacional de la competitividad del mercado. El punto ciego que se habrá de librar es la confusión entre los lazos de afecto con los contractuales, que, llevados al extremo de la pérdida de control, preconizan el fin del anhelo de trascendencia de la empresa familiar. El solapamiento conduce a decisiones erróneas cuando se aplican criterios cruzados con consecuencias en las inversiones en el marco del crecimiento de la empresa.

Al respecto, lo laboral no lo es todo. Parte de la complejidad de este tema tiene que ver con la decisión de heredar en partes iguales a la descendencia sin considerar la capacidad de sobrellevar la responsabilidad que la propiedad conlleva. Las decisiones patrimoniales inspiradas en el engañosamente “justo” *por partes iguales* no considera las limitaciones de cada cual más allá de la condición de ser hijo.

En este apartado se ha ofrecido un análisis de los criterios empresa/familia cuando se entrecruzan y traslapan los criterios que animan ambos sistemas. Uno de los puntos a subrayar en este desbalance es el tema del nepotismo de quienes se encuentran en condición de propietarios; ellos son quienes protagonizan el solapamiento de criterios que constituyen una amenaza para el crecimiento de la empresa, cuya lógica y necesidades implican sacrificar lugares comunes del paradigma familiar. Si bien, se ha subrayado el costo de decisiones adversas a la administración de la empresa, esta dimensión no lo es todo; con lo que se agrega a la discusión la posibilidad de contemplar a la empresa como un espacio idóneo para el crecimiento de quienes forman parte de ella en un constante balance e intercambio con las virtudes de formar parte de familia.

Estamos ante un fenómeno complejo que se agudiza cuando tienen lugar procesos de sucesión de propiedad que por voluntad del fundador se reparten en proporciones iguales; esta proporcionalidad es lógica desde los derechos de herencia, pero respecto a la capacidad de sobrellevar la responsabilidad directiva, toma otro matiz.

1.3.4.3. Confusión de propiedad y dirección

Al complejo entramado de las confusiones que aquejan a la empresa familiar, se agrega el impacto de una falsa certidumbre: el apellido o la ascendencia familiar capacitan o posibilitan el dirigir de manera exitosa una organización mercantil. Es posible partir de una realidad: “el poder está unido a la propiedad, y mientras el fundador no decida lo contrario la propiedad seguirá siendo suya, aunque envejezca y, por tanto, conservará el derecho legal a ostentar el poder” (Arce, 2015). El percibir la empresa como un objeto personal marca un antecedente para decisiones consecuentes que ponen en juego el don de mando como talento y el ejercicio del poder.

Un primer aspecto por tener presente es el punto de confluencia entre propiedad y talento, que toma sentido como una señal de alerta en tanto: “hay que tener siempre en cuenta que la verdadera unidad en la empresa familiar sólo se consigue cuando hay exigencia de compromiso de no caer en la trampa de confundir la capacidad de las personas con el hecho de ser propietarios o de tener un parentesco más o menos próximo” (Gallo, 2011, pág. 16). Lo que implica un equilibrio entre la vocación empresarial y la conciencia sobre el ser sujeto de un destino en el cual se ha heredado una responsabilidad histórica en el devenir familiar.

Desde un marco referencial general, se tiene presente que: “dirigir (gobernar) es conseguir que los otros hagan lo que yo quiero que hagan. Y esta es la definición de poder. Dirigir es administrar poder. Lo cual es una

tarea política” (Ginebra, 1997, pág. 88). En ella entran en juego no sólo los talentos intrínsecos, sino la capacidad para ganarse una autoridad de mando que garantice el ser visto como ese líder necesario para la organización más allá de quien se es en la familia.

La dirección es una actividad clave para el progreso y evolución de todo emprendimiento pues: “Todas las empresas están sujetas a riesgos de cometer errores de gobierno y de gestión, pero las empresas familiares, debido a su propia naturaleza, pueden caer con más facilidad en una serie de errores (Tàpies, 2011, pág. 47). Las reglas del destino que facilitaron el éxito de la empresa del fundador no se mantienen estáticas en el desarrollo de la organización y, por ende, quienes se incorporan a ella desde la familia no han vivido en carne propia su historia: “Si bien es cierto que capacidad y propiedad coinciden en el nacimiento de la empresa familiar, la etapa del emprendedor no es forzosamente así a partir de la segunda generación” (Tàpies, 2011, pág. 48). En otras palabras, el talento empresarial en la fundación no comparte las mismas circunstancias en la transición generacional, lo que da pertinencia al presente estudio en tanto abona al análisis de las condiciones que privan en el tránsito de la primera a la segunda generación cuando se posterga la sucesión.

Un hecho que precisa tenerse claro es que “Ser propietario no garantiza ser un buen líder ni tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 37), lo que exige

acrecentar los conocimientos de la administración, independientemente de la condición irrenunciable de ser parte del clan.

El papel que juega el hijo que aspira a suceder el fundador al interior de la organización es pieza clave para visibilizar los territorios en que tienen lugar las confusiones entre propiedad y dirección. Usar como sinónimo *capacidad* y *apellido* motiva una analogía sobre las condiciones en que se replica generacionalmente el talento:

A nadie se le ocurre dar por hecho que el hijo de un gran violinista será también un virtuoso de este instrumento. En cambio, sí se da por sentado en muchas ocasiones que los descendientes de un empresario heredarán el gen emprendedor y la capacidad de dirección del padre (Tàpies, 2011, pág. 47).

El padre piensa con frecuencia, que sus hijos, por el simple hecho de serlo, pueden asumir las responsabilidades propias de una dirección en una empresa. Esto se complica cuando, además, en su historia previa no se le delegaron responsabilidades que consolidaran sus talentos directivos.

El poder de tomar decisiones no siempre va de la mano de la asignación de responsabilidades. No es lo mismo recibir una propiedad en herencia que merecer una posición que se ha ganado a base de méritos, incluso, ser reconocido con un puesto de alta jerarquía y ser constantemente opacado por la sombra del fundador cuando se mantiene en el timón por más tiempo del adecuado:

En otro aspecto, es preciso reiterar, aunque sea con una morosa repetición, pero esta vez a favor del hijo, el que la propiedad y la

dirección no se identifican. Pocos tienen “madera” para ser directores; pero si encima de la ausencia de esta capacidad, y por causa de ella, se le priva a alguien de sus derechos, o más bien posibilidades, a heredar la propiedad de la empresa, puede cometerse un grave error. La inteligencia nada tiene que ver con el derecho o posibilidad de ser propietario. El dinero es transmisible, aunque la capacidad directiva no lo sea. Una clara distinción teórica de este tipo impedirá que el hijo débil resulte, además, pobre (Llano, 1989, págs. 294-295).

En el tema de las herencias, en el fundador puede darse una suerte de *extorsión* en la que se obliga al hijo a integrarse a la empresa y trabajar en ella a condición de heredar sus acciones, sin tener presente si es o no competente o al menos le interesa, mucho menos si *tiene madera* de emprendedor. Este error en la relación padre-hijo constituye una veta de interés poco estudiada, probablemente por formar parte del ámbito íntimo de las relaciones familiares. Esta confusión se corrige respetando la vocación del hijo y entendiendo que se puede ser propietario sin trabajar, lo que, a su vez, no evita la responsabilidad de gobernar la empresa.

Pero podría suceder lo contrario; esto es, que una actitud recelosa respecto a la injerencia de la descendencia haga sombra en el desarrollo de las capacidades directivas que no se descarta sean heredadas, pero que precisan ser conducidas y formadas:

Los hijos, independientemente de la profesión que hayan elegido, porque debe primar la libertad para que ellos escojan su proyecto de vida, necesitan adquirir los conocimientos básicos para formar parte de una asamblea general de accionistas/junta general de accionistas (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 38).

Confundir herencia con experiencia es una condición que se supera con el conocimiento formal del funcionamiento de la empresa, en su lógica interna y más allá de que se trate de un sistema en que confluyen familia y negocios, con la particularidad que, en este caso, se educa para la propiedad, cosa que no forma parte de la educación para la dirección en las empresas no familiares. Se oponen, entonces, genética y aprendizaje, una ya está dada como posibles talentos que se heredan, y la otra, es fruto de una actividad dirigida desde la universidad o la especialización.

La presencia de estados emocionales que tienen como origen los vínculos familiares suelen terminar en una toma de decisiones inadecuada. Con el tiempo, los pasos en falso respecto al patrimonio amenazan el futuro de la empresa por la afectación que genera la imposibilidad de “la separación de los cambios que afectan a la familia de los que afectan a las personas” (Gallo, 2011, pág. 22), esto debido a que los bienes que posee la empresa crecen y cuando su presencia en el mercado conquista espacios, la condición original en que surgió como emprendimiento no es la misma.

Conviene tener presente que la posibilidad de tratar abiertamente el tema de la empresa como propiedad no siempre sucede de manera libre, pues para abordarla años atrás, se pudiera manejar como un tabú. Este hecho se relaciona a la cuestionable práctica de monopolizar los puestos clave de toma de decisiones por parte de quienes inician la empresa: “Las familias, frecuentemente copan los puestos de dirección y además suelen ser muy reacias a los cambios, ya que, por lo general, la dirección está liderada por

familiares que no siempre tienen la formación, el compromiso, y la capacidad para afrontarlos con éxito.” (Zugaza, 2004, pág. 77). Por muchos años no se cuestionaba la capacidad de dirigir como un conjunto de destrezas independientes de poseer la propiedad, por lo que asistimos a una discusión sobre el tema, relativamente reciente:

El manejo de la propiedad se ha considerado como otro cambio a nivel familiar. Años atrás, el tema de la propiedad estaba vetado y oculto, no se trataba en familia, sino en privado por parte de los fundadores. Hoy, este aspecto ha sufrido un cambio radical, debido al alcance de diferentes mecanismos a los que pueden acceder los miembros de la familia para el manejo de la propiedad (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 19).

Un primer aspecto a tener presente es el punto de confluencia entre el talento y la condición de dueño, que toma sentido como una señal de alerta: “Hay que tener siempre en cuenta que la verdadera unidad en la empresa familiar sólo se consigue cuando hay exigencia de compromiso de no caer en la trampa de confundir la capacidad de las personas con el hecho de ser propietarios o de tener un parentesco más o menos próximo” (Gallo, 2011, pág. 16), verdad que coincide con un hecho que se suma a este argumento: “la propiedad puede adquirirse y heredarse, pero esto no conlleva la adquisición de la capacidad de dirigir y gobernar” (Tàpies, 2011, pág. 47). Pero es posible ir más allá en esta encrucijada en la medida que se tienen presentes las destrezas que entran en juego cuando se asume la dirección como un territorio que se fundamenta en conocimiento que se equilibra con la práctica:

Un profesional es un hombre o una mujer que sabe articular los problemas complejos de su profesión, en este caso, los problemas complejos de la dirección de la actividad socioeconómica que es una empresa. Es decir, un profesional es una persona capaz de identificar los problemas de supervivencia y desarrollo, de distinguir las causas de estos de sus efectos, que acierta al descubrir las prioridades en las relaciones entre las diferentes causas y los diversos efectos, que sabe estructurar estos problemas en las diferentes partes que los componen y encontrar caminos eficaces de solución (Gallo, 2004, pág. 52).

Es en el ejercicio constante de las capacidades que se hace posible superar circunstancias amenazantes, a la par de la necesaria conducción profesional que suma voluntades. Una acción directiva atinada facilita que las decisiones sean el resultado de un convencimiento personal, es decir, que cada miembro de la organización descubra por sí mismo que *la dinámica familiar constituye una fuerza cuyo control y encauzamiento potencia lo mejor de cada cual, porque proviene de los corazones y mentes de quienes la conforman* (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 3). La dirección de empresas es más un arte que una ciencia, en tanto que se requiere aprender a relacionarse y relacionar personas:

Los saberes propios del director general, es decir los saberes necesarios para el desempeño de su trabajo, son saberes políticos; saberes de fines y de medios, saberes inmersos en un sistema de valores tales como la justicia, la convivencia y la promoción social. El director general administra poder, por ello lo político es mucho más decisivo que lo técnico (Ginebra, 1997, pág. 33).

Colocar en su justa dimensión el talento, y concebirlo más allá de los aspectos relacionados con la propiedad es la clave para superar las

confusiones que se derivan de estas dos dimensiones. Una vez más, el don de mando del fundador es pieza clave para deslindar lo que es natural de la familia a lo que corresponde al negocio. Lo anterior contempla el respeto a la individualidad de cada cual y la firmeza para sostener el timón, mantener la nave a flote en las turbulentas aguas del poder mientras se es propietario, líder y visionario, pero que también requiere preparar y llevar a cabo el traspaso del poder en el mejor entorno posible.

1.3.4.4. Confusión de activos y flujos económicos

Una última confusión por desarrollarse en este capítulo se relaciona con la administración del capital, es decir, la capacidad de la familia para mantener el control de los activos que, en sí, explican la razón de ser de toda organización empresarial: generar riqueza. Pero que también demanda la responsabilidad de su correcta administración, tanto para garantizar la auto continuidad de la empresa, como la protección del patrimonio generado.

Hablamos de otro territorio que configura una problemática, dado que cada cual, al interior de empresa, percibe desde su subjetividad un significado en torno al capital. La empresa genera valor agregado y beneficio, pero puede ser vista como una mina de beneficio colectivo, situación que se complica cuando la familia crece, y según la distribución de responsabilidades o jerarquía en la toma de decisiones, todos los miembros se asumen como beneficiarios con idénticos derechos.

Se manifiesta una confusión en el uso de los recursos de la empresa para fines familiares y viceversa. Es el caso cuando se mezclan activos de la empresa y familia; no se establece una frontera entre los recursos económicos que habrán de garantizar la operatividad del negocio y las exigencias y, con frecuencia, caprichos del estatus social del apellido. Esto se ve muchas veces reflejado en la práctica de trasladar recursos monetarios de la empresa para satisfacer las necesidades de la familia y cubrir así, un estilo de vida familiar que mina o pone en riesgo la subsistencia de la propia empresa.

Otro tema común se relaciona con las distorsiones para asignar sueldos desproporcionados a los predilectos del fundador y pagar poco o castigar mediante la nómina a quienes están fuera de la esfera de sus complacencias. Evidencias objetivan este hecho con datos contundentes, pues en relación al resto de los empleados o directivos, los familiares que trabajan en la empresa reciben remuneraciones en el siguiente orden: 34% en proporciones *Superiores, por ser familiar, o bien Similares, pero con prestaciones sólo para familiares*, con un 28%, lo que manifiesta con cifras la difusa frontera entre los criterios objetivos del mérito, y las consecuencias de la ascendencia genealógica como criterio para los ingresos por el trabajo. Estas estadísticas muestran claramente que al menos en un aproximado del 50% en las empresas familiares se paga fuera de parámetros de mercado, esto, según datos levantado por el CIFEM de IPADE Business School, con 3, 269 respuestas durante 2020 y 2025 (CIFEM, 2025).

Las consecuencias de usar recursos del negocio sin distinción de lo que corresponde a la familia suelen materializarse en los siguientes rubros:

- a) **Confundir sueldo con trabajo.** Se refiere a la calibración en la remuneración que debe pagarse a un miembro de la familia. Es difícil llegar a un equilibrio y generalmente se cae en los extremos: “o se paga un sueldo simbólico, aduciendo que, al fin y al cabo, la empresa es suya; o bien, contrariamente, se le asigna un sueldo desproporcionado, precisamente porque es familiar” (Llano, 1989, pág. 248). Esto genera situaciones de injusticia (Tàpies et al. 2011), así como problemas de motivación y desconfianza entre colaboradores y accionistas.
- b) **Confundir sueldo con dividendos.** Existe una estrecha relación entre la problemática que genera el trabajo y el sueldo con esta otra confusión “consiste en pagar por concepto de salario lo que es en rigor beneficio de la inversión; o remunerar como beneficio lo que es verdaderamente salario derivado del trabajo” (Llano, 1989, pág. 249). Realidad que puede derivar en problemas más graves a futuro, ya que como añade Tàpies “puede caerse en una ficción de falsa y excesiva rentabilidad, en el caso de que la política de retribución, vía dividendos, sea demasiado generosa” (Tàpies, y otros, 2011, pág. 49), lo que entrelíneas refleja que se sobrevalora el monto del sueldo por ser directa o indirectamente dueño.

c) Confundir los activos de la empresa con los activos familiares.

Como indica Gómez-Betancourt “la trampa en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia en empresa, como el apartamento del matrimonio, los vehículos de la familia, la finca de recreo o la bodega no utilizada; prácticas que se prestan a generar problemas en el interior de la familia [ya que] una vez que falta el fundador, se convierten en terreno de cultivo de problemas entre las siguientes generaciones” (2005, pág. 44). Estos activos generan gastos innecesarios para el negocio que crecen conforme la familia se multiplica.

d) Confundir ser cliente o proveedor con familiar (condiciones preferentes).

La empresa, al realizar su actividad comercial tiene relación con otras compañías y personas, como son clientes, a los que vende, y proveedores, a los que compra. En esta dinámica también pueden presentarse problemas cuando “al convertirse en cliente o proveedor de la empresa afecta su política comercial. Al entrar en juego los lazos afectivos, se impide que la empresa ofrezca a un miembro familiar un trato igual al que se le brinda a proveedores y clientes externos” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 44) sobre todo, a razón de la arbitrariedad del monto de venta según el valor del mercado.

Las debilidades específicas en que se manifiestan la confusión que genera el capital, a su vez, han sido sistematizadas por Ginebra, quien propone las siguientes dimensiones:

- La confusión de los flujos: entre cuatro tipos compraventa de productos/trabajo-salario/inversión-beneficio/préstamo-redito.
- La desinformación: confusión informativa. En ocasiones solo el director general conoce lo que está ocurriendo en términos financieros.
- La manipulación familiar: en primera y segunda generación suele ser común el “todos cobramos igual” (Ginebra, 1997, págs. 45-49).

De la misma manera en que la familia crece, la empresa vive un proceso en su interior que exige una inversión constante, para lo cual, se propone una ecuación:

En las empresas familiares, una cosa es el dinero que se pone en la familia y otra cosa el dinero que se pone en la empresa, pero ambas cantidades forman una ecuación igual a cero. Lo que no se necesite en la familia se puede invertir en la empresa, lo que no se necesite en la empresa se puede invertir en la familia y hay que tener en cuenta la ecuación (Ward, 2004, pág. 181).

Separar cuentas implica una disciplina constante y la perspicacia para distinguir ámbitos en disputa permanente. Por ejemplo, en lo que se relaciona con una lectura equivocada entre el sueldo y las acciones.

En la empresa familiar, las retribuciones económicas deben realizarse sobre valor de mercado; sin embargo, en alguna de ellas el trabajo de los miembros familiares no se retribuyen como debe ser, con la promesa de que esa empresa será «suya» en un futuro” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 42).

Similar desafío impone la posible confusión entre las prestaciones y los dividendos. Cuando “se remunera al miembro familiar con una cantidad superior al valor de mercado, también se genera una desconfianza entera entre los que trabajan en la empresa y sus accionistas [...] el goce y disfrute de coches, vivienda, dietas o viajes en primera clase, en muchas ocasiones, es un dividendo encubierto” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 42), que, de no visibilizarse, acumula mayores conflictos.

La consecuencia inevitable del mal uso de los recursos es el poner en riesgo el futuro del negocio; esto se relaciona con una actitud extractivista que consiste en sacar recursos del negocio como si fueran una mina inagotable; esta conducta impide la reinversión. El fundador suele fomentar estas confusiones, al manipular a la familia con dinero.

La trampa en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia en la empresa, como el apartamento del matrimonio, los vehículos de la familia, la finca de recreo o la bodega no utilizada; prácticas que se prestan a generar problemas en el interior de la familia. Estas prácticas empresariales y familiares inadecuadas, generalmente en primera generación, no crean tantos problemas, pero una vez que falta el fundador, se convierten en terreno de cultivo para problemas entre las siguientes generaciones” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 44).

Cuando el futuro los alcanza, la confusión entre los activos en un deficiente manejo de los flujos económicos crea conflictos futuros entre los miembros de la segunda generación ante la ausencia acuerdos o de una figura de autoridad, que antes era ejercida por el fundador.

Una de las claves para identificar los territorios de riesgo en torno a los activos y flujos económicos se refiere al riesgo que impone la sucesión, en donde, ante el descontrol económico, llegaría el momento en que la familia requerirá más recursos de los que la empresa puede generar.

[...] la familia crece mucho, pero la empresa crece menos que lo que exige la familia, es decir, que el apetito natural de la gente por el dinero excede la capacidad natural de la familia para generar ese dinero (Ward, 2004, pág. 173).

Las confusiones son a su vez, un proceso en el que se van acumulando sucesos que se guardan en la historia de la familia, con lo que se complica la convivencia familiar, y con ella, el manejo de la empresa.

El fundador suele fomentar de manera consciente o inconsciente y al momento de afrontar la sucesión estas malas prácticas, que, acumuladas por años, crean una gran tensión. Una vez más, la presencia simultánea de dos planos de naturaleza distinta es determinante para mantener en equilibrio la organización y con ello, garantizar el trascender generacionalmente en armonía entre las decisiones del capital, y la lógica de la exigencia de la familia.

El panorama teórico de las empresas familiares requiere configurarse desde sus contradicciones y paradojas. Éstas tienen lugar en la confluencia de dos mundos que comparten espacios en el territorio de los negocios, que, desde la lógica de las reglas del mercado y la administración, funcionan más allá de los afectos familiares.

Ceder ante presiones propias de la parentela a cambio de no confrontar la lealtad familiar genera amenazas que debilitan el funcionamiento de la empresa. Bajo este principio, en este apartado que aquí concluye, se consideró la categoría de *confusiones* que fue aplicada a los roles, ámbitos, relaciones, propiedad, dirección, activos y flujos económicos. En el desarrollo de estos territorios se concluye que visibilizar las diferentes naturalezas empresa-familia prepara el terreno para analizar el perfil del empresario fundador, pues su liderazgo es clave para mantener el equilibrio y revertir los posibles desajustes. Las actividades que cada cual emprende al interior de la organización, los vínculos dados desde la estirpe entre cada miembro, la profesionalización, el capital y la propiedad son elementos que, de manejarse con tino y criterios idóneos, se convierten en motivos de unión, siempre y cuando, sus diferencias sean asumidas entre quienes conforman la familia, se vivan como clan, y hagan lo propio en su rol de propietarios y directivos en los territorios de la empresa.

II CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR

Una vez que en apartados anteriores se consideró la empresa familiar y sus características, en las siguientes líneas se aborda al fundador como tema central. Resulta imperante trazar su perfil, cuyas cualidades coinciden esencialmente en su inicio con las de un emprendedor. Pero hablamos además de un individuo que, al ejercer la propiedad, constituye la columna en que se sostiene una organización y es una figura muy relevante en la dinámica del clan. Es quien al final toma las decisiones en la empresa, detenta su propiedad y hace cabeza en la familia. La organización crece al amparo del sistema que el fundador crea y dirige, con lo que muestra capacidad para hacerla funcionar mientras se mantiene al frente.

Desde el sitio en que ejerce el control y un poder particular, es poseedor de habilidades especiales con las que identifica y resuelve las dificultades emergentes, al mismo tiempo que adopta, con creatividad, las estrategias que hacen posible el crecimiento de la empresa. Tener conocimiento de los elementos que constituyen el complejo perfil del empresario fundador permite analizar y comprender el mundo interior desde el cual mira su entorno, con lo que se objetiva el personaje central en la presente tesis para contextualizar el aplazamiento de su sucesión.

Un eje que organiza el acercamiento al fundador tiene que ver con el concepto de *estilo de mando* y acorde a la metodología que anima el presente

estudio, las muestras idóneas para ejemplificarlo habrán de provenir de casos reales observados y organizados con el fin intentar explicaciones en relación a la centralidad del fundador y con ella, las observaciones se originan en la puesta en marcha del estudio de caso cuyo sustento y origen son las respuestas que tuvieron lugar en entrevistas con empresarios longevos.

Las consecuencias que implican este rasgo de su personalidad respecto al declive de su vida como una realidad cada vez más inminente, generan acciones de su parte que intentan atenuar un desenlace inevitable: la muerte, esto, en la medida que se acerca al final de su trayectoria en el ejercicio del poder.

2.1. Génesis del emprendedor

Es de particular interés entender el impacto de la génesis de una empresa en quien la inicia pues así se abre paso a una comprensión sobre cómo vive el fundador en su contexto. El arrojo para comenzar un proyecto productivo refleja un talento particular que, si bien no es exclusivo de quienes ponen en marcha este tipo de emprendimiento, interesa a este estudio por la singularidad de sus rasgos. Conviene considerar que antes de ser empresa familiar, ha sido empresa como tal, por lo que desde su instauración está marcada por la fragilidad; el emprendedor va en contra de las probabilidades en donde a cada paso constata sus logros que van puliendo una personalidad singular. Estas experiencias lo marcan para el resto de su vida.

El inicio de la empresa es experiencia y oportunidad:

La empresa familiar nace con la aparición del primer negocio. Tradicionalmente, el nacimiento de esta primera empresa se produce casi siempre en un sector que el emprendedor conoce en profundidad, gracias a su propia experiencia profesional, y en el que está seguro de haber detectado una oportunidad (Tàpies, 2011, pág. 74).

Conforme el tiempo transcurre se incrementa la complejidad, con lo que lograr superarla convenientemente implica un grado de profesionalidad centrada en las cualidades para gobernar y dirigir organizaciones (Gallo, 2016), ese talento al que se hace referencia va madurando entre procesos y decisiones que moldean una personalidad única para cada empresa familiar.

En el concepto que de sí mismo tiene, están presentes los momentos que vivió a lo largo de su trayecto personal, pues cada uno de ellos toma significado en la historia misma de su empresa, con la cual se funde en un estilo de vida en el que difícilmente se distingue su individualidad y la vida misma de la organización, que, ante todo, es resultado de su creación.

A partir de los relatos provenientes de los empresarios entrevistados y que fueron transcritos en el trabajo de campo referido, se confirma la anterior afirmación, pues un hecho recurrente entre los participantes en la muestra fue constatar la naturaleza de las respuestas que se basaron en un consejo que los fundadores participantes pudieran transmitir a las siguientes generaciones; en otras palabras, se apelaba a una sabiduría por heredar, sin

embargo, los participantes declinaban tal conducta y optaban por hablar de sí mismos como centro de toda posible recomendación.

Las respuestas se orientaban a la autobiografía de tal modo que prevaleció una autorreferencia que hace posible la siguiente afirmación: ellos, por sí mismos, son el consejo del éxito. Así, los momentos significativos de sus vidas se anclaban indisolublemente con el progreso de la empresa y no, por ejemplo, en eventos clásicos de trascendencia personal, como el matrimonio, algún logro académico o la llegada de la descendencia; en otras palabras, el relato retrospectivo sobre las historias registradas evidenciaba una dependencia temática y argumentativa con la historia de la empresa. Este hallazgo que se anticipa entablará un fuerte vínculo con el significado de la vida del protagonista entretelado con el de su empresa. Una evidencia se suma y se refiere a una distinta condición en dos casos de contraste que emergieron y validaron los hallazgos antes expuestos, en efecto, tuvieron lugar dos casos en donde ambos participantes, metódicamente compartieron sugerencias constructivas para la siguiente generación, pues no respondieron desde la lógica autobiográfica, misma que soslayaron por dar mayor protagonismo tanto a la historia de sus emprendimientos, como de la familia.

Por constituir la piedra angular de la empresa, las características del fundador se proyectan en la imagen que ha consolidado como autoridad entre quienes lo distinguen por su poder y liderazgo. Desde su posición de director general, ese emprendedor perfila un estilo directivo por las

circunstancias y limitaciones en la estructura organizacional que enfrenta. Primero, en su trabajo diario se acostumbra a decidir rápidamente, se adapta a las circunstancias en cada momento, ya que, como Lansberg indica, “el éxito de la empresa depende de la efectividad de ese líder supremo: todas las decisiones pasan por él [...]”. Se trata de un esquema muy bueno en las primeras etapas de una empresa familiar, donde la agilidad para poder adaptarse a las demandas del mercado es una cuestión vital” (2004, pág. 89), condición que aun al transformarse con el tiempo, afianza capacidades que como individuos los distinguen. Una frase con que uno de los participantes se describe a sí mismo, —y que en su momento se pormenorizará metodológicamente como pertinente de incorporar en esta discusión—abrevia las acciones que lo perfilan: “Hacer, prever, ver hacia adelante y hacerlo”, a lo que agrega un “yo aquí la hago de todo: mantenimiento, análisis de operación, diseño... he tenido en la vida mil satisfacciones” (*don Daniel*). Este amplio alcance para las tareas es razonable en el origen, pero la empresa crece al ritmo de una espiral económica, en donde el rol del fundador se materializa en su talento para estar en todo y resolver todo, y de esa manera, mantener el control desde la dirección. En la observación directa registrada, llamó la atención que el propio don Daniel justificó la profusa presencia de documentos en su escritorio bajo el argumento de que todos los papeles que aparentemente parecían desordenados estaban en constate uso para sus decisiones.

Largo es el trayecto que será recorrido en la historia de la empresa y en todo momento pondrá a prueba la idoneidad de las acciones:

La seriedad, el rigor, el altruismo, la honestidad y la orientación ética se consideran un medio de apoyo de la reputación clave, no solamente para la creación y supervivencia sino también para el crecimiento de las organizaciones en una orientación a largo plazo que todos los fundadores comparten (García & López, 2004, pág. 42).

Entre quienes se inician en el camino del emprendimiento se identifican talentos que los singularizan, mismos que se conjugan con el componente del azar cuando obra a favor del destino del fundador. Vivir día a día el don de ser empresario implica un trayecto duro y comprometido. Como Lansberg señala, lograr que una empresa se consolide “requiere de mucha dedicación, talento, esfuerzo y también suerte” (1999, pág. 1) y de forma particular, en las primeras fases donde se ponen a prueba las destrezas propias del ser empresario. Es común escuchar narraciones de experiencias en conferencias y pláticas en las que se afirma que quien emprende debe estar dispuesto a perderlo todo dos o tres veces antes de que pueda tener éxito. Un emprendedor también tiene que saber levantarse de los fracasos.

El motor que los anima a la acción no sólo se basa en generar riqueza, para lo cual se requiere estar preparado y mantener no solamente el legítimo afán de lucro para garantizar el progreso de una firma, sino que muchas veces los mueve la necesidad de salir de una situación que se asocia a la infancia en donde el anhelo por la superación se traduce en *hambre* de logro.

De igual manera, en el acercamiento a los casos de empresarios que tuvieron lugar en el trabajo de campo, esa *hambre* a la que se alude entabló un estrecho vínculo con la influencia del padre. Dos casos emblemáticos los representan *don Uriel†* y *don Tomás*; ambos participantes —entre otros— de la muestra que tuvo lugar durante las entrevistas con empresarios longevos con quienes se entabló diálogo. En ellos destaca una clave de desafío generacional que oscila entre el reconocimiento y cuestionamientos sobre la disciplina de que fueron objeto. *Don Uriel†* comentaba: “mi papá era muy estricto conmigo, yo no he sido tan estricto con mis hijos, pero sí he sido estricto, por eso están trabajando duro con los negocios”, palabras que también indican una identidad diferenciada respecto a los métodos de formación con que forjó su personalidad.

En el mismo orden, un fragmento que ha sido transcrito de los registros verbales de *don Tomás* confirma el argumento con una frase que se reduplica: “yo siempre he dicho que estoy cosechando lo que mi papá sembró, estoy cosechando lo que mi papá sembró” y en otro momento del diálogo: “Decía mi papá... mira cito mucho a mi papá, ¿verdad? Mi papá para mí fue un gran ejemplo”. Expresiones que toman un significado sensible en tanto este empresario ha colocado al ingreso de sus oficinas corporativas la bicicleta con que inició sus entregas con la tutela simbólica de su padre, de quien heredó el oficio y provenía de una clase esforzada.

Por lo anterior, se tiene presente en esta radiografía del empresario fundador y emprendedor que el significado de generar riqueza no sólo los

satisface en el plano material, sino que tiene que ver con lo imperante de salir adelante, marcar una distancia e independencia en la relación paterna, pero, ante todo, el afán de logro que se traduce en la certidumbre de éxito. El descartar como única motivación acumular bienes extrínsecos toma sentido ante el tema central del presente estudio: el aplazamiento indefinido del fundador ante el inminente ocaso de su vida no sólo obedece al ejercicio del poder o la acumulación de riqueza. Consideremos entonces la relación del perfil del emprendedor en el marco de una realización en la esfera de lo económico, lo personal y lo que atañe a la sociedad.

El nacimiento de una empresa familiar no obedece a una actividad altruista. El futuro empresario, convencido de sus capacidades y también de sus ideas se decide actuar en el terreno de la actividad económica, movido, entre otras cosas, por el afán de lucro. Pero no es menos cierto que, en la generación de riqueza que toda actividad empresarial rentable conlleva y en el ánimo de enriquecimiento de sus impulsores, está la semilla del progreso no sólo individual, sino también colectivo (Tàpies, 2011, pág. 39).

Prevalece una idealización en torno a la moda de desarrollar emprendedores, sobre todo cuando se da por hecho que todos pueden serlo, cuando en la realidad, domar el destino y superar la incertidumbre determinan una visión a futuro consistente. De plantearse como una analogía, en el origen de la empresa tiene lugar una génesis o *parto doloroso* en esta condición.

Es innegable el tema de cierto orgullo que no se basa en la ostentación del dinero, pero sí en objetos que simbolizan formas de opulencia, sean

automóviles de colección de alto valor, viajes, acceso a progresos tecnológicos o en otros casos, vínculos sociales con gente famosa, como pudo constatarse durante los diálogos acaecidos con emprendedores longevos. Estas prácticas se unen al mosaico que los perfila en una sostenida trayectoria de superar metas.

Es frecuente al inicio de una empresa un comportamiento dominado por una orientación estratégica que se mantiene en una ruta guiada desde una percepción de la oportunidad y su correspondiente talento para la administración (Roberts, 2007, pág. 6). Se consideran la adaptación a los avances de la ciencia, la economía de consumo, las prácticas sociales del mercado e incluso, los vaivenes de las políticas nacionales. Lo anterior no es un dato menor y también emergió en el diálogo con el empresario *don Oscar†*, para quien una política que fomentaba la producción nacional de la industria automovilística, lo favoreció para afianzarse en el sector productivo donde se desarrolló en un contexto en el que: “todo era de importación y fue justo cuando el gobierno mexicano hizo a través del presidente López Mateos el decreto automotriz –agosto 1962– que se obtuviera una producción por encima del 50% de contenido nacional”. La capacidad para adecuarse a los cambios de la realidad lleva al emprendedor a ejercer acciones certeras en periodos cortos para la toma de decisiones; los factores externos catapultan a quienes se han colocado en el lugar y momento preciso por lo que las coyunturas económicas o políticas

suelen jugar a favor de quienes asumen riesgos tanto en sus modelos de administración, como en la negociación de las estrategias.

A lo que es posible agregar que: *La mejor prueba de que el emprendimiento es una cuestión relacionada con la conducta, las políticas y prácticas, más que con una personalidad, es el creciente número de individuos con una larga trayectoria de trabajo en compañías que se vuelven emprendedores como una segunda carrera* (Drucker, 1985, pág. 171). Caso sensible y tardío corresponde a quien sigue potenciando sus capacidades y traza su plan de salida después de servir al más importante referente de producción nacional en su sector para continuar en estrecha actividad, pero posteriormente como emprendedor: “ya con las inquietudes que tuve, pues hice una empresa y la registré y dije que *voy a hacer tal cosa*. Y ya como a los dos años me jubilaron de la gran empresa donde trabajé por muchos años”. Esto se refiere a otro caso registrado durante las entrevistas referidas que forman parte del trabajo de campo de esta tesis. En *don Daniel* prevalece la conexión que dio origen a su pasión por diseñar y lograr cosas que muy pocos podían hacer. Su gen de emprendedor emergió con fuerza al momento de separarse de la responsabilidad que por tantos años había desarrollado. Este hecho nos invita a pensar que la organización forma y orienta los destinos de los sujetos más allá de las variables que los distinguen o las contingencias que los acompañen en el trayecto de su destino.

Interesa entender al emprendedor porque desde sus características e historia se abre paso a posibles explicaciones de sus razones para no

sucedir la dirección. Hay momentos clave que coinciden con hitos fundacionales del negocio que se entrelazan con su propia historia. Su espíritu creador se mantiene y nunca pierde contacto con las circunstancias del origen de su empresa que en este capítulo se caracteriza. Se hace nuevamente referencia a uno de los casos registrados y ya enunciado con *don Uriel*[†], quien a pesar de haber padecido complicados episodios de salud y aun en silla de ruedas, hacía acto de presencia todos los días en la sucursal de su preferencia donde había iniciado su emprendimiento. Para él, era vital “levantar y bajar la cortina” cotidianamente, así como realizar recorridos entre los pasillos para saludar a sus trabajadores, de quienes conocía sus nombres; esta narración formó parte del diario en el que se registraron hechos que se presenciaron antes, durante y después de la entrevista con este fundador.

El significado que tienen las primeras etapas de la vida es fuerte y su densidad se manifiesta en el momento de madurez del fundador. Un origen marcado por un impulso de superación que edifica una personalidad tal, que cada experiencia confirma un ánimo de lucha que los mueve a avanzar para demostrarse a sí mismos que son capaces de conquistar sus propios territorios, para distanciarse, ya sea de la figura paterna o de las condiciones que amenacen un proyecto en el que han depositado un sentido existencial; y, ante todo, escribir su historia personal ligada a la empresa que por sí mismos edificaron. Este impulso interior es un eje clave en la presente discusión desde la perspectiva de un origen

adverso y esforzado que se torna en un talento persistente que explica tanto sus éxitos iniciales, como el valor otorgado a los primeros episodios de la vida de la empresa.

En un estudio previo identificamos los valores más característicos de los fundadores de empresas familiares, que son: trabajo duro, que implica el tiempo y el esfuerzo que se requiera para alcanzar sus objetivos; crecimiento, que supone la intención constante de desarrollar la empresa; y la ambición, que implica un deseo ardiente de conseguir algo. Además, el control interno, es decir, la confianza en la propia capacidad para alcanzar los objetivos que uno se ha propuesto, triplica en frecuencia al control externo (confiar en el azar, la suerte o el destino personal) (García & López, 2004, págs. 41-42).

Es significativo que el término que preferentemente se emplea para nombrar a las personalidades que interesan a este estudio es el de *fundador* y no el de *empresario*. Una explicación que aquí se propone al respecto es que por haber sido iniciadores de un negocio que logra consolidarse, se crea un símbolo de éxito que los marca de manera particular. Una muestra de este hecho es la frecuencia con que sus empresas llevan su nombre, con lo que entrelazan sus vidas y negocios. Este evento es irrepetible tanto para la historia de la familia, como para la organización, dado que la segunda generación no experimentará las mismas condiciones, lo que conlleva menor apego y mayor objetividad mercantil, por lo que no suelen detenerse para vender la empresa heredada e iniciar nuevos proyectos.

2.2. Evolución del fundador en el tiempo

Como es propio en toda historia, el fundador de una empresa familiar inicia un recorrido en el que experimenta transformaciones. Este devenir parte de una etapa inicial donde la prosperidad y el éxito le van abriendo camino, por lo que consolida su trayectoria a la par que finca el concepto que de sí mismo tiene, con la certidumbre del reconocimiento. Su conciencia empresarial prevalece a lo largo de su trayectoria: “El fundador es primero empresario y luego propietario y el perfil de empresario domina indiscutiblemente sobre el de propietario. Con los años, si el fundador ha tenido éxito en cuanto a empresario, acostumbra a ser propietario de su(s) empresa(s)” (Tristan, 2004, pág. 166) y marca una permanente vocación que lo orienta a futuro.

Para alcanzar un estatus de éxito, tuvo que sortear obstáculos y adversidades que coinciden con las limitaciones de un negocio emergente. Sin embargo, esta condición se transforma cuando logra una expansión en donde la evolución de la empresa no siempre coincide con los cambios internos, pues desde su subjetividad, el ritmo es más lento o incluso, nulo.

Un elemento permanece a pesar de las posibles contingencias de los cambios y es su estilo de dirigir. Conforme pasa el tiempo, el fundador se mantiene al centro de la organización y en su entorno, con lo que de manera periférica la organización crece en tanto él no ejerce acción alguna para descentrarse; mantiene la misma dinámica. Con el tiempo:

[El dueño] crea una estructura organizacional que se asemeja a una red de araña. Se ubica en el centro y periódicamente sale a hablar con el encargado de la planta o el superintendente del almacén o con el gerente de ventas. Siempre es 'el dueño' y 'el subordinado', en relaciones 'uno-a-uno'. Nadie se reúne para establecer objetivos o para comparar datos. [...] Nadie le dice al dueño que no debe comportarse de una forma específica, ya que sería interpretado como un amotinamiento; sus puestos de trabajo dependen de su conformidad con la filosofía de gestión de ese dueño: 'calla y haz las cosas como digo'. Mientras más tiempo pasa el gerente obedeciendo, más puestos podrá subir en la empresa (Danco, 2003, pág. 37).

A pesar de la existencia de un organigrama con áreas de responsabilidad, todas las decisiones deben consultarse con el dueño antes de ejecutarse y suele ocurrir que, sin su aprobación, nada pasa.

La estructura resultante, que, como menciona Danco, se asemejaba a una telaraña (2003) y Carlos Llano llamaba *sistema solar* (1989), tiene características interesantes de señalar y que, como el propio Llano afirma, definen una forma particular de llevar las tareas en la empresa: nunca hay claridad en las actividades que cada persona debe realizar, ya que el dueño manda por encargos y no por funciones; por tanto, dichas funciones y responsabilidades están mal delimitadas, lo que genera duplicidades y vacíos en la ejecución; la gente se acostumbra sólo a obedecer (Llano, 1989, págs. 3-4) y no se distingue adecuadamente en la empresa entre actividad operativa y directiva con lo cual el dueño funge como operador o vendedor y a veces, con responsabilidades propias de su posición como ejecutivo, sin que norme un criterio definido.

El fundador desde sus inicios y por necesidad se ha acostumbrado a llevar la marcha diaria de su empresa. Su gran capacidad de ejecución y lograr que las cosas pasen lo conduce de éxito en éxito sin pararse a considerar la necesidad de un cambio. La cabeza piensa y piensa muy bien, se rodea de personas leales que llevan a cabo las tareas encomendadas con eficiencia. Esta dinámica permanece y se retroalimenta por años.

El tiempo expone al empresario fundador a un envejecimiento, donde la pérdida de la vitalidad se va haciendo evidente, con el riesgo de que la empresa caiga en la obsolescencia al dejar de progresar e impedir su necesaria evolución. El futuro obliga a considerar las formas con que se pueda abrir paso la siguiente generación, quien enfrenta el gran reto de reorientar los vacíos en las decisiones, lo que, en situaciones extremas, pudiera poner en riesgo la supervivencia de la organización, particularmente, si se carece de reinversión, se han omitido políticas de innovación o como suele ser común, no se han renovado productos ni talentos, lo que impacta en la propuesta de valor y en la estructura misma del emprendimiento. Esta situación muchas veces no es percibida por el fundador, que, motivado por los éxitos iniciales, puede caer en una suerte de ceguera. Si bien hay un cierto declive, éste no es perceptible, ya que no se trata de una situación de crisis repentina. El problema es que con el tiempo esa degradación puede efectivamente derivar en una situación límite.

Lo anterior se suma a la transición demográfica en la cual las expectativas de vida aumentan con la tasa de supervivencia poblacional, hecho que se relaciona con una permanencia atemporal frente al mando. En el devenir histórico de las empresas familiares, los relevos en el mando, —antes de dicha *transición*—, sucedían por muerte, si no prematura, nunca desde la lógica imperante de una sobrevida a la que asistimos. Esta conciencia de *durar y vivir muchos años* es percibida por el empresario fundador como un factor a su favor que justifica su permanencia; el trabajo a su vez se convierte en un factor que coadyuva la supervivencia; “El trabajo es la mejor medicina” (*don Tomás*), de manera que tuvieron lugar analogías entre hechos de jubilación narrados por los participantes y consecuencias fatídicas, lo que permite una tesis implícita: para un fundador retirarse equivale a morir. Si bien, esta afirmación podría sonar radical, la suma de los casos estudiados en las entrevistas, así como mi experiencia como catedrático, me permite aventurar que prevalece una relación simbólica consistente entre el retiro y despedirse de este mundo. A su vez, la enfermedad es percibida desde un optimismo que niega el envejecimiento como proceso ineludible. En otras palabras, la empresa es vida; el retiro, muerte.

Las historias de los fundadores durante las entrevistas constatan una presencia permanente (salvo temas de salud razonables por la longevidad de los participantes) de quien estuvo en los inicios de la empresa y la ha desarrollado hasta lo que es hoy en día. Es importante destacar en este

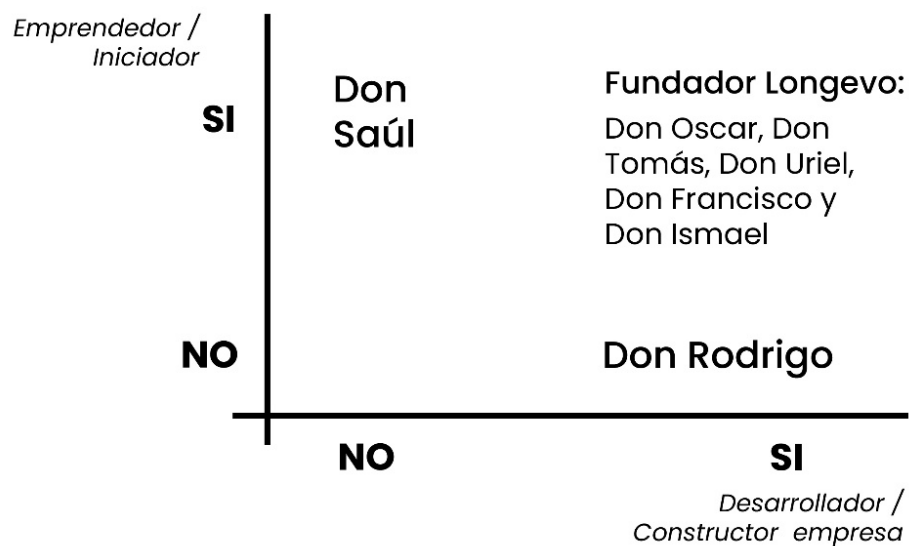
momento que se consideró suficiente entrevistar a cinco empresarios. A partir de la tercera entrevista era evidente que emergía un patrón en la forma como los empresarios entrevistados respondían a la pregunta de inicio y para la quinta entrevista era evidente que había claras constantes.

Se tuvo la oportunidad, como se ha mencionado, de conocer a otros dos empresarios que no siguieron el mismo patrón. Esto constituyó también un indicador de que las cinco entrevistas eran representativas al encontrarse los límites, por ausencia de alguna de las características comunes del perfil en estudio. Es el caso de *don Saúl* que manifestó ser un emprendedor nato, pero con cada proyecto iniciado y encaminado buscaba una persona que le diera seguimiento. Una vez en manos de un tercero, buscaba una nueva iniciativa en la cual encaminarse, es decir, sembraba y avanzaba; creaba y soltaba. El otro empresario de contraste lo representa *don Rodrigo*, quien fue invitado por su hermano al inicio de la empresa, contribuyó de manera central tanto a su desarrollo como a su crecimiento, pero no estuvo en la génesis de la empresa. Al momento de ser entrevistado, *don Rodrigo* ya había llevado a cabo la transición generacional y había dejado a cargo de la dirección general a un miembro de la siguiente generación.

Anticipando un hallazgo, que no explica la permanencia de fundador, pero que puede permitir predecir si esa persona puede llevar a cabo su sucesión, se aprecia un contraste con los fundadores longevos en un doble vínculo; por un lado, son iniciadores de la empresa y también quienes la han consolidado a lo largo de los años. Los casos de contraste que integran la

presente investigación cumplen con una u otra condición, pero no ambas. Lo que da por resultado que en el caso de *don Saúl* sólo prevalezca su gen emprendedor y por tanto resuelve en una etapa temprana el tema de la sucesión, al buscar pronto quien haga crecer la empresa y por tanto lo sustituya para el buscar un nuevo proyecto. En *don Rodrigo* el gen empresario predomina y no hay un vínculo tan fuerte con la empresa, ya que no fue su creador original, aunque sí ayudó de manera relevante a su crecimiento y consolidación. En estricto sentido *don Rodrigo* no es un fundador, si acaso un co-fundador. En ambos casos vemos que han logrado resolver el tema de la sucesión adecuadamente. Esta idea se plasma en la Imagen 2.

Imagen 2. Iniciador y constructor de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la sistematización de entrevistas

Desde el punto de vista del emprendedor, hay una tendencia a ser sobre todo un promotor de nuevas iniciativas que le impulsa a soltar y buscar otras personas que le dan continuidad producto de un afán constante de buscar nuevos proyectos. En los casos abordados se ve cómo *don Saúl* sí está en este paradigma. No es así en el caso de estos otros personajes, para quienes después de haber superado el reto inicial de sobrevivir, en especial los primeros 5 años, el haber logrado fortalecer una empresa naciente, frágil desde sus inicios y sorteado los avatares económicos con un gran esfuerzo, este trayecto lo ancla en el origen desde una nostalgia que se suspende en el tiempo que se vive como un constante punto de partida que recuerda los inicios con símbolos como trofeos, fotografías de cortes de listón, memoriales de cada uno de los logros como amuletos de eternidad.

Desde el punto de vista del empresario, quien fue capaz de ser exitoso en su emprendimiento y en la construcción posterior de esa empresa, evoluciona y crece de la mano de su empresa, busca extender ese recorrido tanto como sus capacidades se lo permita, a pesar de que a veces sus fuerzas mermen, pero manteniendo la ilusión de seguir dirigiendo su empresa. En esta dimensión vemos el contraste de *don Rodrigo*, que, si bien ayudó a hacer su emprendimiento exitoso, no formó parte de la génesis de la empresa y en este sentido, *don Rodrigo*, sí fue capaz de soltar en vida.

El emprendedor se convierte en empresario en tanto, que su génesis se vuelve una autorreferencia que se ancla en la memoria y se retroalimenta constantemente por un trayecto de éxitos, donde su proyecto de negocios

empresarial se consolida y le da una identidad de hombre emblemático, una persona con un don empresarial especial.

2.3. Estilo de mando en la dirección general

El fundador y constructor de su empresa desarrolla un estilo muy personal de dirección que tiene una característica común con sus similares ya que: “La empresa familiar es un reflejo de su fundador, por lo que conocer su personalidad es relevante para comprender la estrategia y los procesos de decisión de la empresa” (García & López, 2004, pág. 41). El negocio se va haciendo a la persona que la dirige y a su vez, cada día va reforzando su forma de conducir a la misma. De esta manera, cada acción directiva que tiene como destino movilizar a quienes trabajan en la organización edifica paso a paso un estilo de mando y con él, una cultura empresarial. Puede decirse que genera las condiciones para trabajar de la mano de buenos ejecutores, que actúan bajo órdenes, pero sin la posibilidad para participar en decisiones que no sean operativas o claramente delegadas por la cabeza, que con certeza conduce su organización. Esta fórmula de éxito es resultado de un estilo que difícilmente cambia, máxime porque es percibido como funcional y se convierte en una costumbre que torna en un arraigo cultural.

El fundador a su vez, como parte del talento que le distingue, ejerce un protagonismo como integrador de la empresa en tanto sistema. Es quien en su día a día experimenta un margen para ejercer su liderazgo en contextos que implican “tomar decisiones más rápido” (Ward, 2004, pág. 172), sobre

todo cuando enfrenta la competencia de los mercados y la vertiginosa lógica de las economías. Fenómeno que sucede a la par de la especialización de competencias en la organización que estimulan la capacidad de resolver tareas de distinta naturaleza:

La estructura de responsabilidades de una empresa familiar en primera generación acostumbra a ser, en la mayoría de los casos una estructura funcional. Es decir, una estructura en la que las responsabilidades se agrupan debido a corresponder a funciones especializadas como, por ejemplo, las funciones de «venta «marketing» «fabricación» «fianzas» y administración» etc. Lo habitual en esta estructura funcional, es que el fundador actúe como su único integrador, desempeñando la responsabilidad de «jefe ejecutivo principal» (Gallo, 2004, pág. 68).

Al mismo tiempo que el don especial para la dirección, se tienen presentes un conjunto de valores que mueven en el día a día al fundador.

Puede hablarse de una cultura con arraigo: “A la persona que, al conformar su estilo, se compromete, por lo menos en lo esencial, con su propio modo de ejercer el poder, le resulta difícil cambiarlo, al mismo tiempo que es difícil que los demás cambien de opinión acerca de qué estilo tiene” (Gallo, 2016, pág. 96). La tradición de dirigir desde la centralidad reduce espacios para la formación de nuevos talentos, que aun cuando por ser dejados al margen de las decisiones, podrían optar por resistir en espera de una oportunidad (generalmente relacionada con la muerte del fundador) o bien, por buscar alternativas fuera de la empresa para realizarse personalmente; ambas, son consecuencia de un estilo de mando que deja

poco espacio para fomentar iniciativas individuales más allá de lo que el fundador valide.

El constante juego entre el talento para encabezar una empresa familiar y la lógica interna de la organización que evoluciona convierte a la empresa en una suerte de *escuela* en la que el empresario *aprende a ser y se hace*.

Al mismo tiempo, el cúmulo de saberes prácticos se convierte en un capital intangible que lo afianza en su territorio de influencia. De esta manera se genera un estilo de mando que se refuerza con una cultura de la dirección que arraiga conductas centralistas, que, en su momento, resultarán determinantes para la extensión indefinida del puesto directivo en los empresarios fundadores.

2.4. Centralidad del fundador

Conforme pasa el tiempo y por la propia dinámica del negocio, es normal que el fundador se acostumbre a estar involucrado en todo, tomar las decisiones, operar, y gestionar lo que pasa en su incipiente empresa. De forma natural asume un estilo autocrático. Aunque también hay que tener en cuenta, como dice Leach, que “muchos emprendedores inician un negocio precisamente por la fuerte necesidad que tienen de adquirir y ejercer el poder sobre otros” (2007, pág. 151). Ese fundador termina afianzando un estilo autoritario¹ por las circunstancias que vive.

¹ Se entiende por estilo autoritario o autocrático aquel en el cual la persona “tiende a centralizar la autoridad y obtiene su poder de su posición, control sobre premios y aplicación de la coerción en otros” Daft (1999), p. 69.

Además de considerar al fundador en la cabeza y núcleo de su empresa, existen otras dimensiones desde donde ejerce su poder e influye para lograr que se haga lo que desea. Como anteriormente se ha mencionado por parte de Gersik y sus colegas (1997), es conveniente analizar este tipo de organizaciones desde tres ámbitos: empresa, propiedad y familia.

Estar al frente de una gran organización se convierte en un juego de decisiones que metafóricamente se describen como “la mesa del fundador” (Perkins, 2017, pág. 75). Parecería que ese centro de poder del que gravitan los miembros de la empresa instituye un método en que todo se subordina al fundador, es el caso de dinámicas como la que se describe:

En primer lugar, el primer desafío es el del poder. ¿Quién manda aquí? Mientras el fundador está activo, todo el mundo sabe responder: «aquí se hace lo que don Manuel dice y, cuando hay dudas, don Manuel las despeja». Que es otra forma de decir que don Manuel se traga todas las dudas de los demás —eso que muchos llaman la soledad del líder— y el grupo no sólo se paraliza, sino que progresa (Tristan, 2004, pág. 167).

Este hecho permite un relativo equilibrio en los primeros años de la empresa, pero que presagia un futuro resquebrajamiento de la organización ante la ausencia intempestiva del fundador, que, por ser el núcleo del interés de esta investigación, nos mueve a intentar esclarecer qué valores y principios subyacen en el personaje clave de la empresa familiar y con ello, aportar al desciframiento de una incógnita: ¿cómo influye la centralidad del fundador en la dinámica de la organización?

Toda empresa evoluciona y con ella, la forma como se establecen las relaciones entre quienes gravitan en torno a quien la funda; dos rasgos lo constituyen: su rol central y protagonismo, no sólo desde la empresa, sino además desde su posición de accionista mayoritario y cabeza de familia. Es precisamente su protagonismo un factor determinante, pues evita que se generen las condiciones que permitan la perdurabilidad de la empresa. En este sentido, prevalece una contradicción, en donde se constata una ilusión de trascendencia que se convierte en obstáculo para la supervivencia del proyecto. Para que la empresa perdure generacionalmente, es vital que el poder se ceda, caso contrario, el protagonismo pone en riesgo la permanencia de la organización; ahí reside una paradoja. Desde ese método, el fundador genera las condiciones para perdurar generación tras generación, que es “esa voluntad de continuidad que constituye una de las características de la empresa familiar” (Tàpies, 2017, pág. 10), pero en este caso, con el mismo individuo al frente, quien se percibe a sí mismo como el pilar central que sostiene toda la organización, la propiedad misma y su familia.

Es cierto que “el sueño de continuidad” es una finalidad que singulariza y: “Es la idea de que la empresa familiar sea el vehículo para pasar una historia, tradición y valores importantes de esta familia de una generación a otra” (Amat, 2004, pág. 29), en otras palabras, dejar huella en la tradición económica de una nación desde una visión global de la economía, pero a su vez, con un sentido de trascendencia en la cual su descendencia continuará

su obra, como un símbolo de que su apellido y legado se immortaliza en el tiempo. Esta aparente contradicción de querer seguir en el control y mando del fundador, pero desde un deseo de trascendencia invita a una revisión analítica sobre el impacto que conlleva ejercer un dominio persistente a lo largo y ancho de una empresa. Conviene puntualizar el papel del protagonismo inherente al liderazgo, pero que desborda e inhibe la capacidad de delegar, lo que como ya se apuntó, va en contra de ese anhelo de perdurar. Es útil la analogía de un edificio que no puede ser sostenido con una sola columna, requiere una distribución de las cargas de manera proporcional a su volumen.

Las formas de centralidad no sólo tienen lugar en la toma de decisiones vista de manera atómica y fragmentada, sino que también, en una especie de monopolio del saber que genera gobernar una organización, desde el control accionario, en donde “quizá decía unas cosas a unas personas y otras cosas a otros y estaba dispuesto a decir a las personas cómo hacer su trabajo. Pero nunca compartía con nadie la visión completa del negocio” (Danco, 2003, pág. 31), como el mismo autor señala. El dueño se acostumbró a controlar todo su negocio por él mismo y ser el único con toda la información para tomar las decisiones, porque no hay más socios a quienes rendir cuentas o pedir su opinión.

Según la edad de la empresa, la dirección centrada en un solo individuo es típica de las primeras generaciones: “Las familias empresarias y en especial las de primera y segunda generación, suelen tener organizaciones muy

personalistas” (Zugaza, 2004, pág. 77). Este estado inicial de la empresa enfrenta niveles de transformación en donde la cualidad y cantidad de la empresa como sistema, va dejando atrás el mando como núcleo único:

En una empresa familiar en primera generación es normal que tanto las responsabilidades de gobierno como las de alta dirección de la empresa sean desempeñadas por una sola persona, es decir, su fundador [...] elige la estrategia que la empresa familiar va a seguir, diseña la estructura de responsabilidades, aplica los sistemas de dirección y decide en las cuestiones importantes, y a veces no tan importantes, que se presentan en el «día a día» de la implantación (Gallo, 2004, pág. 83).

Este hecho se explica a razón del posterior crecimiento de la familia en donde las extensiones genealógicas encuentran espacio en futuras responsabilidades en la empresa, o bien, en lo que se refiere a propiedad.

Presenciamos entonces, estructuras organizativas poco permeables al cambio:

El nacimiento de las empresas familiares como empresas propiedad de una o de muy pocas personas, su desarrollo a lo largo de muchos años, sin casi ningún cambio en la estructura de la propiedad ni en la estructura de responsabilidades ni, por tanto, en la dirección de las actividades, conduce a que, con frecuencia, no establezcan o separen, en términos operativos y de manera suficiente, los órganos de gobierno de los de dirección y mezclen sus tareas concentrándolo todo en «uno» (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 53).

El rasgo de centralidad que perfila al fundador se materializa tanto en la dinámica organizacional de la empresa, como en una cultura corporativa que se reproduce generacionalmente. A su vez, como creador, es el mayor

experto en el quehacer de la empresa, con lo que tiene una ascendencia incuestionable por representar quien hace que las cosas pasen. “El fundador de la empresa familiar es una figura de autoridad a los ojos de todos los interesados en la empresa” (Gallo, 2004, pág. 123) por lo que su presencia y liderazgo, a la par del ejercicio del poder que protagoniza, se ve reforzado constantemente con una suerte de *culto* del que es objeto por parte de todos los que colaboran con él.

Además de este rol central del fundador, se considera que existen otras dos dimensiones que se hacen presentes: los aspectos jurídicos y las dinámicas familiares; ambos evolucionan desde el *estilo clásico de control del dueño* (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997, pág. 36) donde la centralidad del fundador forma una amalgama con la dinámica familiar. En este orden, la ascendencia sobre la prole ejerce un peso significativo, donde destaca la impronta del padre sobre el hijo, huella que, con frecuencia, predestina las condiciones para el relevo generacional. Cuando, como además explica Llano, “a la condición de propietario y director se suma la de jefe de familia, la empresa se convierte en un patriarcado, en donde se respetan, como en ninguna otra, dictados, costumbres y principios sin más justificación que la persona autócrata del patriarca” (1989, pág. 263), esta sumisión perdura veladamente y se mantiene con manifestaciones privadas o expresiones de inconformidad que tienen lugar a espaldas del fundador.

Desde el paradigma de lo familiar, es el *páter familias* como símbolo de la columna con la que se sostiene la genealogía.

En la empresa familiar, especialmente en la primera generación, el fundador además de este poder como propietario tiene el que procede de su posición como padre o cabeza de familia, y cuando ambos puntos se apoyan en unos cimientos de falta de conocimiento y de carencia de intención de cambiar, el fundador termina «muriendo con las botas puestas», después de actuar como quien piensa que «después de mí, el diluvio» (Gallo, 2004, pág. 25).

También se convierte en una suerte de *maestro* que se asume como una autoridad que, por una parte, domina los secretos de la empresa, pero tiene dificultades para transmitir sus conocimientos porque no cede a su estatus controlador. Este hecho se materializó con frecuencia en una organización del lenguaje basada en pronombres posesivos para describir, por ejemplo, a los hijos a la manera de *mis muchachos*. Lo que manifiesta una relación que parece más de propiedad que filial respecto a la descendencia. Una frase reveladora por parte de *don Oscar* expresa con claridad la manera en que uno de sus hijos es descrito desde su incapacidad o desinterés para involucrarse de lleno con la empresa. De esta manera refiere una asistencia poco asidua a la fábrica, pues *va una o dos veces a la semana y sigue distraído*. El grado de involucramiento de los posibles sucesores entra en juego con el compromiso afectivo que “puede traducirse para algunos integrantes en el deseo de permanecer o integrar la empresa, pero en otras personas puede traducirse en una obligación moral” (Delucchi & Folle, 2012, pág. 70), en el margen de posibles razones que expliquen la poca asiduidad del hijo en los

negocios, destaca el hecho de que difícilmente será percibido por parte del fundador a la altura de sus altas expectativas.

A la ya referida centralidad se agregan los aspectos de orden jurídico, ante lo cual es necesario tener una visión que permita deslindar conceptualmente qué corresponde a los individuos y qué a la organización. Debe diferenciarse claramente el patrimonio que pertenece a los integrantes de una familia, compuesto por los bienes y activos que forman parte de la actividad empresarial, de aquella parte del patrimonio que no constituye la organización y es propiamente un patrimonio de familia (Arce, 2017, pág. 430). Por lo anterior, existen elementos económicos que atañen exclusivamente a la actividad económica y patrimonial que generan tensión respecto a las decisiones importantes que resuelvan, para las cuales, cuando se trata de la primera generación, el fundador es “el único dueño del capital, las acciones o las partes sociales de la empresa” (Arce, 2017, pág. 431) con lo que se confirma su centralidad y protagonismo.

Desde el punto de vista legal, “el poder está unido a la propiedad y, mientras el fundador no decida lo contrario, seguirá siendo suya, aunque envejezca” (Gallo, pág. 116). El accionista mayoritario tiene la facultad de tomar todas las resoluciones que quiera en la asamblea de accionistas (máximo órgano de gobierno en la empresa mercantil): nombrar al consejo o administrador y comisario, aumentar o disminuir el capital, fusionar o escindir la sociedad, disolverla o liquidarla, así como reformar los estatutos. Desde esta base se ejercen particulares formas de poder. Se tiene

presente que como accionista mayoritario ejerce un conjunto de prácticas desde las cuales no existe ley que imponga límites respecto a una edad razonable para ceder la dirección y suceder la propiedad. De esta manera, lo legal puede anclar al fundador con su empresa hasta la muerte.

Respecto al tema que interesa a la presente tesis, el proceso sucesorio no se refiere a *llenar el espacio de alguien que se fue* sino de considerar las acciones que permitan mantener el equilibrio en la organización después de haber persistido el ejercicio del control absoluto en un solo individuo. Ante el doble vínculo entre la empresa como su obra y su historia personal ligada a ese objeto que ha controlado, se agrega la predominancia de una estrecha relación paterno-filial que instituye relaciones de respeto en el límite de la sumisión que terminan por proyectarse en el trabajo cotidiano: en esta coyuntura emerge el dilema filosófico sobre la valores jerárquicos: “El gran riesgo de un fundador de empresa es que el esfuerzo que la empresa necesita le conduzca a olvidarse de que sus hijos son más importantes que sus negocios” (Gallo, 2004, pág. 41), fenómeno que podría compararse con un camino en el que el fundador extravía el propósito último que persigue, lo que conduce a un desequilibrio de ambos sistemas.

La permanencia del fundador se sostiene en tres columnas: lo legal, lo familiar y lo organizacional, con lo que estas tres dimensiones afianzan a perpetuidad su poder y presencia ubicua, hasta que el irremediable fin de su vida lo sorprende, de manera que cuando este protagonista de la organización desaparece, deja un hueco difícil de llenar.

2.5. Significados de la empresa para su fundador

La empresa, a la par de la totalidad de elementos que la componen es algo más que objetos materiales o procedimientos, identidad de marca, estrategias o intercambios comerciales. A la suma de la totalidad visible de la empresa habrá que agregarse el valor emocional que crece a la par que su historia.

El fundador concibe como objeto de posesión a *su* empresa con lo que se explican metáforas como las que aporta Levinson (1971) cuando la describe como *su bebé* y al mismo tiempo, como su esposa: *quienes trabajan con él y para él se vuelven sus instrumentos en el proceso de configuración de la empresa* (pág. 91). Como un hecho secundario, las aspiraciones individuales de quienes funcionan como instrumentos de poder del fundador son domesticadas por las decisiones verticales de quien lleva la batuta.

La conciencia de estos talentos y su permanente puesta en marcha se instalan en los sujetos en cuestión, donde “El ego empresarial puede identificarse cuando el fundador es un hombre con gran reputación en el sector en que se encuentra su negocio” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 33). Las particularidades de este *ego* determinan los obstáculos que él mismo impondrá para aplazar la sucesión, afirmación que se anticipa para una posterior discusión.

Entre los componentes que configuran los significados de la empresa, destacan el valor otorgado al éxito en los negocios que como un ADN se

instala en el concepto que de sí mismo tiene muy ligado al progreso de sus negocios.

El fundador de una empresa familiar que ha tenido un desarrollo exitoso, cuando alcanza la edad de la jubilación acostumbra a ser, y él lo sabe, una persona muy «rica» en experiencias empresariales (Gallo, 2004, pág. 112).

El fundador se sabe un experto en el crecimiento de una empresa; es quien prodiga consejos, recomendaciones que se mezclan con anécdotas, eventos históricos y políticos sobre situaciones críticas que en todos los casos se presentan con un timbre de orgullo por haber sido superadas.

Al mismo tiempo, el talento para realizar a buen término los negocios se convierte en una pasión que los dinamiza y se van tornando en una costumbre que se replica y se convierte en un método de vida.

En la personal del líder emprendedor, como en el caso de muchas personas creativas, su trabajo es su principal afición y pasión. Esto promueve un elevado compromiso suyo y, además, un entusiasmo y energía incesante para llevar a cabo sus proyectos (Amat, 2004, pág. 133).

La suma de hábitos forma costumbres que se afianzan en conductas y al convertirse en objetos de reflexión, confirman el don para crear y dar vida, en este caso, a sus empresas, que como se ha apuntado, pueden ser incluso más significativas que la propia familia o la riqueza que han generado.

Los fundadores que crean una EF pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos, su negocio es su vida (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 28).

Es de destacar la prevalencia de dos posturas, en donde la primera se caracteriza por concebir la empresa desde una objetividad que se justifica por sí misma y con ello, igual a un medio de realización personal. La segunda, por su parte, se asocia a un medio de sustento familiar desde una perspectiva grupal de supervivencia.

El considerar la evolución del fundador abre paso a una reflexión en torno al mimetismo que tiene lugar entre la empresa y su vida. Esta realidad se sostiene en el hecho de que todas las decisiones pasan por él, por lo que finca una relación con el resto de sus colaboradores caracterizada por la obediencia, a la que se suma un poder incuestionable que se legitima por ostentar la propiedad y administrarla simbólicamente como objeto de posesión y no como un bien en el que participa el colectivo familiar. Este hecho toma formas simbólicas, como las que se expresan mediante metáforas en donde se compara la actividad del fundador con quien dirige a un grupo de músicos en donde los trabajadores son: “una gran orquesta en donde hay 2 mil músicos y yo soy el director” (*don Oscar†*) y, por ende, dependen todo el tiempo de sus indicaciones; no tendrían vida propia ni autonomía en sus decisiones, pues están a la espera de las indicaciones de un solo personaje que tienen todo el tiempo al frente. Esta frase objetiva y redundante en una certidumbre creciente en la cual, a mayor poder y control de la empresa, mayor seguridad de permanecer en ella con la capacidad de liderazgo con que se inició, a pesar de que las fuerzas y capacidades mermen, con lo que se descarta la posibilidad de abrir paso a la sucesión

por asumir que la empresa *es de él*, pues tiene un gran significado para el fundador, realidad que complementa el cuadro que conforma el tema central del presente estudio.

III EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN

La caracterización de la empresa familiar y las cualidades del fundador que han sido descritas en apartados anteriores, contextualizan la sucesión como un evento indisolublemente ligado al binomio empresa-familia, al mismo tiempo que un momento clave en la transformación de la empresa por estar directamente relacionado con una transición biológica profundamente entrelazada con las fases ineludibles de un organismo que con el paso del tiempo, ve menguadas sus capacidades físicas, aunque la percepción sobre sí mismo se sobreponga a esa realidad de deterioro y desconexión con el presente que vive.

Asistimos dos fuerzas que coexisten y simultáneamente se transforman: por una parte, la visión particular del fundador —se esté preparando o no— sobre lo inevitable de su inminente salida y, por otro lado, el inaplazable relevo en la propiedad y dirección, el cual ocurre en la singular naturaleza de la empresa familiar junto a su dinámica propia como organización. Destaca en esta perspectiva el hecho de que la empresa pierde vitalidad cuando su naturaleza se fusiona con la del fundador; por así decirlo, ambos envejecen al mismo ritmo, pero se mantienen por su condición exitosa que funciona como una inercia que puede mantenerla en la cúspide por un periodo significativo.

Esta suerte de simbiosis entre el creador y su obra junto a su pronóstico de obsolescencia mutua podría pasar inadvertida por el control radical de la que es objeto y la ya referida autorregulación que le permite mantener el

ritmo, pero cuando el estado de la organización se confronta con la evolución y el impacto positivo de las nuevas iniciativas que florecen en un entorno competitivo, se manifiestan signos que expresan los riesgos por venir. Estos hechos resultan imperceptibles para el fundador, centrado en su tarea de liderazgo y vigorosamente consciente de su éxito.

Vislumbrar ambas tendencias abre paso a una comprensión situada de este trascendental momento. Del fundador, se tiene presente una resistencia a aceptar que el día de retirarse se dará pronto; esta realidad es con frecuencia soslayada en los estudios sobre sucesión, particularmente cuando se da por hecho que tendrá lugar con una tersura utópica que invisibiliza la intransigencia de quien concibe la empresa como un objeto de su posesión.

Al mosaico de emocionalidad del fundador, habrán de agregarse las expectativas de los posibles sucesores que han manifestado talento directivo, además de aquéllos que, por derecho, serán herederos en la propiedad y cuyo futuro protagonismo no dependerá de la voluntad del fundador. A su vez, una condición que objetiva esta complejidad es la presencia o ausencia de un plan, lo que marcará la diferencia entre los tormentosos embates de intereses personales a una transición ordenada con los ajustes que se deriven de acciones anticipadas.

La revisión de cómo un fundador enfrenta este momento es un pilar metodológico, pues abre paso a explicaciones que vinculan su mundo interior con las razones para postergarla indefinidamente. Una de las

peculiaridades que distinguen esta transición es que la expectativa de sucesión tiene lugar en medio de un doble vínculo entre la empresa como creación y la historia de vida ligada indisolublemente a esa empresa. Este aspecto se relaciona directamente con el objetivo de la presente investigación, por la oportunidad de dar voz a los fundadores como protagonistas del tema de estudio desde una exploración abierta orientada en las siguientes dimensiones: el poder junto a la centralidad, la actividad misma del fundador, marcada por un goce particular por lo que hace, a lo que se agrega, el concepto que desarrolla de sí mismo. Es precisamente su identidad, una raíz en la que sostiene sus conexiones con el mundo externo (incluida su empresa), en donde destaca —para efectos del interés de esta tesis—, su percepción de la temporalidad, pues este factor influye significativamente en el desarrollo de la sucesión donde quien ostenta el poder y control, percibe una presión en aumento de múltiples ámbitos.

El fundador fue tomando decisiones respecto a su familia en la empresa que en muchas ocasiones generan presiones y expectativas, ya sea para continuar o para cesar ciertas situaciones. Sin embargo, al partir el fundador, precisarán reorientarse. Es el caso, por ejemplo, de alguna persona que por heredar acciones se asume con el derecho de opinar e intervenir en la operación de la empresa sin tener una autoridad funcional para ello. En similar circunstancia, un familiar que está ocupando una posición porque así lo quiso el fundador, pero que, en los hechos, el desempeño de sus miembros no está a la altura de su responsabilidad; en

estos casos, revertir situaciones que no se deben tolerar, demanda autoridad y la fuerza necesaria para garantizar la continuidad de la empresa, aunque en ocasiones, las relaciones familiares se tensen.

Generar las condiciones para la sucesión de la primera a la segunda generación es una experiencia inédita para quienes la protagonizan; no cuentan con un antecedente desde su trayectoria real que los oriente, lo que es en sí una condición adversa, aun en el entendido que no existieran resistencias ni fuerzas adversas para ese logro, entre las que destacan las formalidades en la gestión y operación requeridas.

Un freno importante al fomento del espíritu emprendedor son las dificultades que suelen emerger durante los procesos de sucesión. Entre estas destacan, en primer lugar, la inexistencia de un protocolo que regule las condiciones de entrada y los temas de recursos humanos (política de selección, retribución, promoción, formación) para los familiares que se incorporen. En segundo lugar, la inexistencia de un plan de carrera al incorporarse a la empresa [...] en tercer lugar, la repetición en la empresa de la conflictiva relación mantenida durante la adolescencia entre padre e hijo (Amat, 2004, págs. 130-131).

La subjetividad y los sentimientos de los fundadores toman tal protagonismo que las relaciones que se entablen entre los miembros de la familia —formen parte o no de la empresa— se ven influidas por el lejano e hipotético día de que ese poder centralizado sea cedido, acción futura en la que entran en juego la cercanía y los afectos que la descendencia inspire.

Un manejo emocional inadecuado por parte de los involucrados de este momento crítico e irrepetible pone en riesgo la continuidad de la empresa

como proyecto. Así mismo, las condiciones jurídicas y organizacionales son determinantes para dar paso a una transición complicada o equilibrada que, ante todo, mantenga la armonía entre los involucrados y con ella, la naturaleza misma de la empresa familiar como baluarte de las economías nacionales y mundiales.

3.1. Importancia de la sucesión en la trayectoria de la empresa familiar

La sucesión como hecho, responde a un ciclo de vida de la empresa; es un proceso que culmina en un momento determinado, pleno de profundos significados, para lo cual se requiere una preparación que responde a la naturaleza misma de la empresa; no existe una fórmula única, pero atiende a una misión mayor: enlazar lo cotidiano con un entendimiento a futuro respecto al reacomodo de las piezas clave que hacen funcionar a la empresa, el factor del tiempo y la posibilidad para prever el entorno por venir resultan claves:

La anticipación, acompañada de planificación, es fundamental, por ejemplo, en la sucesión, ya que permite ganar tiempo para preparar eficazmente a quien ha de recoger el testigo en la dirección y también para que la aceptación, por parte de todos los miembros de la familia, se produzca de la forma más gradual y natural posible (Tàpies, 2011, pág. 44).

La capacidad para adaptarse a un nuevo orden en la organización marca la diferencia y como en todo sistema, entre mayor sea la complejidad de sus relaciones, más relevantes serán las circunstancias por reorientar según las variantes de liderazgo y mando que estén por instituirse.

La voz de los especialistas marca un reloj que prevé la intrincada cadena de acciones por armonizar y resolver:

La sucesión directiva y patrimonial es un proceso complejo que debe iniciarse más o menos diez años antes del acontecimiento, tiempo durante el que el fundador debe tomar conciencia de la necesidad de dejar la empresa en manos de sus hijos aportándoles toda su experiencia y conocimiento sobre la dinámica del negocio (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 46).

La sucesión es un momento inevitable que conviene prever y, por tanto, será visto como una condición que no se resuelve por sí misma; hay que reconocer y analizar cómo impactará la multiplicidad de cambios desde los intereses particulares, las necesidades, así como los derechos y responsabilidades de quienes conforman toda la estructura organizacional en constante tensión con la dinámica familiar.

El fundador es sobradamente talentoso para llevar el timón, pero en el despliegue de sus acciones, puede ser omiso en la transferencia de ese talento a su descendencia, lo que conduce a un estado crítico respecto a las condiciones para que los sucesores piensen y actúen como seres independientes. Como parte de una dinámica de control, el fundador procura *gente pequeña*; es quizá en las empresas familiares donde más comúnmente se presenta la tendencia a buscar colaboradores más grises, que no entorpezcan el liderazgo buscado para el hijo (Ginebra, 1997, pág. 45).

Proceder atinadamente habrá de evidenciar una capacidad para equilibrar tres dimensiones en tensión:

El problema de la sucesión en una empresa familiar se hace, pues, particularmente difícil porque concurren en ella tres circunstancias: una tendencia a ver los problemas a corto plazo (derivada del tamaño de la empresa); una necesidad de preparar la sucesión a muy largo plazo (formación del sucesor); y un carácter trascendental en el paso sucesorio (del que depende la vida futura de la empresa) (Llano, 1989, pág. 278).

En esta triple dimensión confluyen un programa al interior de la organización desde su funcionamiento, un proyecto de largo aliento que inicia con la elección y encausamiento del sucesor, pero que no concluye hasta la puesta en marcha real de la transición de liderazgo y el poder a quien ha sido elegido. Estamos ante una suma de circunstancias que tienen como origen lo individual, lo colectivo y lo organizacional: “La sucesión de la empresa familiar es necesario verla no como un simple acontecimiento sino como un proceso que se va desarrollando a lo largo del tiempo.” (Lansberg, 2004, pág. 89). Hecho que expresa en sí mismo fases en las que se divide y momentos de tránsito en donde una cualidad sucede a otra, lo que conlleva una transformación en el estado de la organización y sus personas.

Danco es muy claro y enfático en este tema cuando afirma: “demasiadas empresas familiares parecen sufrir de ‘eutanasia-corporativa’, un término para describir el acto de los propietarios de una empresa que deliberadamente matan el negocio que aman al no ser capaces de crear,

mientras viven, una organización con clara auto-continuidad” (2003, pág. 8). La falta de previsión puede derivar en muchos problemas, que cuando se presentan en conjunto, crean una combinación de factores que sean prácticamente imposibles de superar, y en cada caso, van emergiendo conforme la empresa familiar crece por lo que el fenómeno que asistimos no es espontáneo ni arbitrario, más bien responde a la complejidad resultante de la evolución misma de la organización, donde *las transiciones entre generaciones puede desarrollarse dentro de un periodo de tiempo largo, que se puede extender por décadas* (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 69), lo que implica un esfuerzo constante enfocado en lograr un resultado que no se suele ver tan claro.

La trayectoria de la familia es clave para su comprensión y ésta toma sentido desde las primeras etapas de la empresa familiar, donde tiene lugar “una estrecha relación entre las necesidades y posibilidades de los miembros de la familia” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 17) esto se explica por la proporción que existe entre las dimensiones del árbol genealógico y el alcance que en el mercado va ganando paso a paso el negocio.

El impacto de la sucesión se extiende a dominios que interesan al funcionamiento de la empresa. Estamos ante fuertes transformaciones pues:

[...] el paso de primera a segunda generación no consiste sólo en cambiar de un jefe ejecutivo principal al siguiente, como es lo habitual en la empresa no familiar, sino que unidos al cambio de esta persona se suelen presentar cambios en la estructura de

propiedad, en los intereses de los propietarios y en las formas de gobierno (Gallo, 2004, pág. 22).

Desde la perspectiva organizacional, hay una doble vertiente que atender, lo que ocurre al interior de la empresa, pero también en lo que concierne a la relación entre la empresa y sus propietarios, en lo que suelen denominarse *relaciones de gobierno* corporativo.

Más allá de los aspectos técnico-legales y procedimentales, un paso relevante para acercarse al reto de la sucesión por parte de la siguiente generación es identificar el tipo de empresa que se tiene y se desea conservar.

Cuando se trata de definir qué tipo de empresa familiar se quiere, es inevitable volver al para qué y el porqué del negocio, a su misión y visión y a la reflexión sobre: a)Cuál es el objetivo o fin para el que los miembros de la familia formaron el negocio; b) Hacia dónde pretenden proyectarlo; y c) Cómo lograrán alcanzar su objetivo en un futuro (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 213).

En el paso generacional, quien heredará la propiedad debe tener muy claro qué sigue para la empresa recibida. Siempre está la posibilidad de decidir vender, en lugar de continuar invirtiendo en un proyecto iniciado por el fundador. Esto puede parecer algo menor, pero encierra una gran complejidad que la generación sucesora debe resolver adecuadamente.

Cuando las coordenadas que orientan la actividad de la empresa son claras y se comparten, por parte de los propietarios, los colaboradores, —sin importar su grado de responsabilidad o jerarquía—, se abren paso hacia el más trascendente momento: la sucesión.

No hay ninguna duda de que la sucesión en la empresa familiar es un problema complejo, pues en él se entrelazan puntos muy importantes de la vida de las personas y de la evolución de las relaciones familiares, con otros propios de la dirección estratégica de la empresa (Gallo, 2004, pág. 115).

Los derroteros que se marquen en el periodo inicial son determinantes pues “En esta etapa se fijan los estatutos y pactos de accionistas, se confirman en muchos de los miembros de la familia su sentido de propiedad sociológica de la empresa” (Gallo & Gómez, 2015, pág. 17), al igual que un ser vivo, se desarrolla con pautas irreversibles, sean estas virtuosas o adversas a sus valores.

Un componente esencial que acompaña este proceso tiene lugar “durante las primeras etapas de la vida de la organización, [pues] el problema de la sucesión en el liderazgo resulta más esencial que nunca, porque puede determinar que la organización siga existiendo o no, cuando la vida de sus fundadores ha tocado a su fin” (Llano, 1989, pág. 277). Esta afirmación se explica en el hecho de que al tener el fundador una práctica centralista y de control férreo de lo que ocurre al interior de la empresa, su ausencia repentina genera altas probabilidades de provocar un caos ante la inexperiencia de los tomadores de decisiones por su condición de subordinados a los dictados del fundador.

Al correr de los años, la reiterada confirmación de éxito envanece al fundador de tal manera, que no hay sitio en su radar para ese momento irrepetible en la historia de la empresa, que lo obliga a considerar que “La

sucesión es un aspecto clave al que debe enfrentarse la empresa familiar” (Tàpies, 2011, pág. 49) por su condición de hecho ineludible y marcado por su potencia para visibilizar el estado que reina en la empresa.

Asumir la sucesión como un paso ineludible parecería más claro para la descendencia que para el fundador mismo, pues en él se entrelaza la historia personal con la de la empresa; ¿el resultado? La imposibilidad de deslindar los dos territorios que se relacionan por el hecho de no poder *soltar* la empresa porque en ella ha sostenido su identidad en la memoria y los recuerdos de glorias y éxitos.

El tiempo es inexorable y con él, un proceso de envejecimiento, estado que, a su vez, viene acompañado de experiencias que fortalecen las competencias directivas y confirman el don empresarial, pues en los hechos, se constata la capacidad del fundador para controlar la organización eficientemente, sobre todo en sus etapas iniciales, cuando los *tentáculos del control* crean una omnipresencia con la cual son capaces de manejar un sistema en crecimiento. Este mando, con el paso de los años se vuelve insostenible, pues no responde a la transformación de la empresa si se considera que en los primeros años todo era desafío y dinamitar caminos que nadie había imaginado inaugurar, y, sobre todo, porque en su momento, se sostenía en un árbol genealógico poco extendido únicamente, con una primera y segunda generación.

Es Carlos Llano quien ha señalado que cuando la persona dirige una institución por más de quince años se corre el riesgo de caer en un

anquilosamiento como resultado de la imposibilidad de revolucionar la empresa para evitar “el inmovilismo, muy próximo a la muerte” (Llano, 1989, pág. 269) para lo cual, usa una metáfora que redundante en la naturaleza de empresa como un organismo vivo:

[...] una dirección general, sustentada por la misma persona, en la misma empresa, de la misma manera, durante más de 15 años resulta nefasta para la institución, constituye la “esclerotización” del negocio, atrofia su sano crecimiento y provoca que la sucesión tenga muchas probabilidades de convertirse más bien en el tránsito a la muerte (1989, pág. 282).

Conviene relacionar este periodo para lo que se refiere a empresas en general, sin tener presente si son familiares o no. En efecto, en el tema que nos interesa, si se consideran periodos de 25, 30 o más años como un lapso en la permanencia del fundador al frente de su empresa, considerando una fundación temprana a una edad de 30 años y una esperanza de vida de 80 años, puede significar una gestión de 50 años, periodo que rebasa cualquier intención de mantener vigente el ritmo de una organización que crece y evoluciona. Este reloj de edad que describe al fundador tiene su correlato con la edad de su descendencia, la cual estaría rondando por los 30 o 35 años en la ventana de tiempo para una posible sucesión. Es claro que posterior a la treintena (o el haber llegado a los 40 años, incluso, 50) es evidente la imposibilidad de haberse preparado a tiempo para tomar la batuta de un emporio.

Es precisamente en este sentido que la percepción del tiempo juega un papel de primera línea para explicar la forma en que los individuos en esta

condición se colocan en una coordenada atemporal en donde se percibirían ajenos al devenir. Este supuesto se ha advertido al inicio de este trabajo y tendrá posteriores desarrollos al vincular las evidencias lingüísticas de los participantes con esta significativa categoría de análisis.

A lo anterior habría que agregar que “los cambios biológico-sociales en la familia son bastante más espaciados que el promedio con que suelen cambiar las direcciones generales de las empresas” (Ginebra, 1997, pág. 44). Estamos ante dos ritmos que se extienden como ondas de distinto alcance, de tal manera que la postergación indefinida de la sucesión altera la evolución de la empresa: “lo que debería de ser una inteligente maniobra de carácter administrativo, se ha convertido en un proceso meramente biológico de madurez por un lado y envejecimiento por el otro” (Llano, 1989, pág. 282) en esta doble determinación, la fuerza de la naturaleza es incontenible; sigue su curso de manera autónoma hacia el ineludible declive y agotamiento de la condición humana obediente a las leyes de la vida, no así la empresa, que al constituirse el objeto de posesión, se ve subordinada a decisiones y prácticas coercitivas por parte del fundador para a toda costa, permanecer al frente y atenuar los hechos que evidencien su decadencia.

En este sentido, se tiene presente que el periodo de sucesión, a su vez, no es una acción monolítica o un episodio único, más bien tiene lugar en fases claras y con transiciones de índole distinta en cada fase, mismas que detonarán conflictos en la medida que se prolonga la decisión para

iniciarla. De igual manera, y con base en la experiencia del autor observando estos procesos, la preparación del sucesor o sucesores se extendería como mínimo, a tres años y como máximo a 10 ya con la idea de preparar a ese o esos candidatos para sumir la posición de máximo nivel en la organización, periodo que dependerá de cada circunstancia, tipo de empresa y personas; este dato está en proporción a los procesos de formación para garantizar una transición madura para lo cual, tampoco resulta funcional, extender por más tiempo ese lapso.

En *Family Wars* —obra fundamental para comprender las emociones en las empresas familiares— se aborda de manera novedosa el tema de la sucesión y resulta de gran utilidad porque precisamente, el cambio de mando entraña guerras que resultan de tormentas emocionales, pues por tratarse de familiares: *Desde una perspectiva psicológica, la raíz de los más letales conflictos se relaciona con la idea de que nadie tendría porque resultar dañado o perjudicado cuando en realidad, en esencia, sucede lo contrario* (Gordon & Nicholson, 2010, pág. 11). La expectativa de *ser familia* como blindaje de eventos dañinos aumenta el impacto de las acciones negativas por ser consideradas como una suerte de *traición a la sangre*.

En este sentido, el factor de permanencia y la posibilidad de supervivencia destacan:

La finalidad que en realidad distingue a la empresa familiar de todo tipo de empresa es la idea de que la empresa familiar sea vehículo para pasar una historia, tradición y valores importantes

de esta familia de una generación a otra. De aquí la importancia de la sucesión (Poza, 2004, pág. 29).

La capacidad para perdurar se ve constantemente a prueba ante el riesgo de la disolución de la identidad familiar; con ello, una pérdida gradual de la singularidad que la distingue, lo que lleva al debilitamiento del valor de su origen. La posibilidad de trascender como empresa y familia en equilibrio se relaciona con no naufragar entre las tormentas emocionales por un bien mayor: la custodia de la tradición como un capital intangible que, ante todo, habrá de resguardarse ante la posible dispersión, tanto del talento, como de los vínculos familiares.

Un hecho que suele constatarse es la disolución del vínculo familiar a partir de la tercera generación, en donde la familia tiene menos peso conforme los matrimonios se multiplican y a manera de árbol, extienden sus ramificaciones cada vez más lejanas del tronco fundacional. El paso generacional relativiza el apelativo de *familiar* para describir a una empresa, esto se debe a la lógica de su crecimiento en donde tiene lugar una dispersión de los vínculos, mismos que se diluyen, lo que conduce a otras características en lo que atañe a línea genealógica y con ellos, a los vínculos de sangre (Ginebra, 1997).

Entonces, lo que está en juego, más allá de las individualidades, es la continuidad de la empresa y con ella, que trascienda su legado tanto en la economía de la nación en que se desarrolla, como en el conocimiento aplicado que genere en el ramo en que se inscribe su actividad. Eso, sin

tener presente el valor simbólico de la marca, el sentido de pertenencia en su comunidad y en lo estrictamente familiar, el medio de supervivencia y realización personal de quienes forman parte de ella.

Estamos ante una de las situaciones de mayor riesgo para la perdurabilidad, en donde las estadísticas expresan que el 10% pertenece a las terceras generaciones que sobreviven las transiciones de mando. Esta evidencia se sustenta en una investigación simultánea en torno a la salud de las empresas familiares que aporta elementos al presente estudio en donde esta realidad se expresa con “una abrupta caída en empresas de más de 50 años” (Bolio & Aparicio, 2021). El riesgo es latente y un recurso para revertirlo reside en la decisión del perfil que relevará:

El momento de la sucesión es el más peligroso para la continuidad de la empresa familiar. La manera de abordarlo es de primordial importancia, así como la selección del futuro sucesor, qué requisitos debe cumplir, el trato económico empresarial y familiar al líder actual y elegir el momento y la forma de iniciar el proceso de sucesión (Zugaza, 2004, pág. 84).

No estamos ante un evento espontáneo, ni resultado exclusivo de una acción individual; más bien la culminación de un largo proceso en donde sí resulta fundamental dar un paso decisivo, pero convocar fuerzas y talentos multidisciplinarios.

Las dimensiones de una empresa familiar son habitualmente pequeñas o medianas y, sin embargo, su problema de sucesión, debido a que abarca toda la información profesional y el desarrollo de la personalidad del joven jefe, exige pensar a bastante largo plazo. Por esto el problema se plantea en general

cuando ya ha pasado el momento oportuno para examinarlo eficaz y razonablemente (Llano, 1989, pág. 277).

Destaca su condición de irremediable, a la que se agrega un grado de incertidumbre ante la imposibilidad de calcular el momento exacto en que tendrá lugar la retirada del fundador, particularmente, en los casos en que la muerte represente su desencadenante, como puede constatarse en la mayoría de los casos observados.

Como todo cambio de cualidad, la sucesión supone crisis. Las estadísticas al respecto apuntan que un 30% de las empresas familiares pasan a segunda generación y posteriormente, únicamente el 15% logra llegar a la tercera generación, con lo que se habla de un 50% de mortandad entre la segunda y la tercera generación. “Cada sucesión constituye un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro. Si en el tiempo posterior a cada sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad y se va serenando el ambiente general en la empresa” (Ginebra, 1997, pág. 79), con lo que puede hablarse de un *antes* y un *después* de la sucesión. Dichas afirmaciones se confirman con el paso del tiempo y objetivan en tanto una observación indirecta de los porcentajes de empresas familiares que pasan a segunda y tercera generación y se expresa en estas cifras: De 7 empresas familiares de 1a gen (70%), solo dos (22%) “pasan a segunda generación (que da una tasa de 28.5% $[2/7 \times 100]$) y solo un (10% $[1/7 \times 100]$) a tercera (50%

aproximadamente vs 2a Gen). Dejar claro que es una observación indirecta (CIFEM, 2025, pág. 15).

Tanto en la experiencia académica, como en los resultados de investigaciones y aplicaciones metodológicas, ha sido posible objetivar el hecho del aplazamiento de la sucesión. La ausencia de un plan de retiro destaca como evidencia en donde se encuentra que únicamente el 5% de los participantes de la muestra manifiestan un *Nivel adecuado de avance* en lo tocante al indicador “Preparar, ejecutar y consolidar la sucesión” en donde “Los procesos de sucesión entre generaciones aún son el mayor reto que enfrentan las organizaciones familiares, sobre todo en el traspaso de la primera a la segunda generación” (Bolio & Aparicio, 2021, pág. 24). Por lo que se tiene presente que cada escalón generacional experimenta sus singularidades y ante la referida evidencia, la importancia del pase de estafeta del fundador a quien lo reemplace constituye un punto de partida para un manejo objetivo y racional.

Un común abordaje de la consistencia estadística mostrada abre paso a una discusión que habrá de considerar tema de prioridad la sucesión y su agenda para lograr la supervivencia de la empresa familiar.

La sucesión no se dará por sí misma; requiere previamente una cadena de acciones específicas para finalizar con un grado de logro que, a su vez, tampoco es un estado inamovible. Las evidencias estadísticas ya referidas, son la mejor lección, tanto por su condición profética, como por su capacidad para sugerir acciones preventivas. A la par, en mi actividad

docente y como resultado de las interacciones pedagógicas con empresarios de distintas gamas generacionales, prevalece la postura — velada o declarada— de que racionalmente, es necesario dar pasos previos para una sucesión anticipada, sin embargo, cuando los fundadores ven con el realismo de la vivencia su situación individual, las percepciones cambian y una vez más, permiten confirmar la resistencia a ceder a otro, lo que se considera un activo individual.

Una vez que se ha rebasado el tiempo ideal para iniciar el proceso, no hay marcha atrás y las consecuencias que se deriven se sumarán a la complejidad que se desencadene en una proporción inversa al tiempo perdido; esto es, entre más se aplace, mayores serán las acciones necesarias para recuperar el equilibrio y entre más pronto se prevenga, menor será el desgaste de recursos materiales y humanos para resolverla convenientemente.

Desde los protagonismos al interior de la organización, la sucesión implica, ante todo, un cambio de líder. Esta situación está influida por ejercicios de poder compartidos que se extienden en dominios que van del espacio empresarial, familiar y la esfera personal del fundador. En este orden, tiene lugar una dispersión de talento humano, además que los aspectos materiales se reacomodan:

Sin embargo, con el paso de una generación a otra, la coordinación que existe entre familia, propiedad y gestión se pierde de forma progresiva porque ya no están ni en una misma persona, ni en un

mismo cerebro, ni en un mismo corazón, sino que están en múltiples personas (Poza, 2004, págs. 29-30).

Esta condición alude a lo que tiene lugar más allá de la segunda generación. El líder de la empresa no funciona con los mismos talentos que los de la familia, por lo que contemplar el proceso de sucesión desde un posible candidato, requiere una labor centrada en marcar una distancia clara respecto al fundador, de manera que sea evidente una diferencia que permita dinamizar la organización y consolidar nuevos liderazgos. De manera que *Los sucesores enfrentan la titánica labor de consolidar su propia identidad, pasión y creencias, además de desarrollar su propio estilo de liderazgo al mismo tiempo que tienen que lidiar con el fantasma de los sucesores que lo antecedieron* (Keyt, 2015, pág. xxi).

En el proceso al que se alude, tienen lugar cambios radicales en la propiedad, la organización, en el poder y en el capital. La forma en que el fundador solía conducir la empresa es un valor intangible vivo, pero que, ante el cambio de timón, requiere una re-funcionalización que equilibre el nuevo estilo de dirigir sin disolver la cultura instalada tradicionalmente en la empresa.

Sin una sucesión exitosa se pone en riesgo su permanencia “[...] la cuestión de la continuidad de la empresa familiar es que no se trata de un puro problema de sucesión. Es todo un proceso” (Ginebra, 1997, pág. 76) que, en situaciones llevadas al extremo, la conducen a la pérdida de su esencia o desaparecer: “Sin un proceso sucesorio exitoso, no es posible la empresa

familiar. Y también puede decirse que es su propia dificultad lo que convierte la sucesión en un elemento aplazable al que, en ocasiones, no logra encontrarse una solución efectiva” (Tàpies, 2011, pág. 213), precisamente, esa inmovilidad que resulta de la postergación de las acciones a favor de una sucesión ordenada se vuelve un señuelo que conduce hacia una falsa salida alentada en ciertos casos por quienes promuevan la disolución de estilo de ser empresa: “no es raro encontrar, incluso entre los que ganan su vida asesorando temas de empresa familiar la idea de que la mejor ‘salida’ (sucesión) para las empresas familiares, es dejar de serlo” (Ginebra, 1997, pág. 18). Excluir a la familia de la organización como estrategia general puede ser una decisión errada si se tiene presente su estilo particular de hacer empresa.

Al mismo tiempo que se constata un vacío en el orden de la administración, en este momento de transición se cuenta con un equipo con menor grado de cohesión en una segunda, tercera u ulteriores generaciones que se distinguen por mayor dispersión en las funciones y una franca atomización de los módulos con que opera, pues al haber desaparecido el fundador años atrás, la centralidad abrió paso a formas mayormente fragmentadas en el liderazgo.

En efecto, la sucesión en el caso de las empresas recientemente fundadas representa una coyuntura mucho más importante para la vida de la organización que en empresas ya institucionalizadas, en donde la crisis de sucesión viene amortiguada por un sólido equipo de trabajo que suple la falta de la cabeza y desvanece sus debilidades (Llano, 1989, pág. 278).

Son complejos los cambios que ocurren en una sucesión. A nivel personal, sin duda, sobresale lo relacionado con los liderazgos. Quien por periodos prolongados ha figurado como el más alto ejecutivo enfrenta un tránsito hacia una nueva cualidad: la transmisión del poder que en principio da la propiedad y que pasa de unas manos a otras. Este giro de responsabilidades impacta en la imagen y sus consecuentes relaciones personales y familiares. En tal sentido, una cosa es entenderse con el padre mientras figuró como autoridad, y otra muy distinta, con los hermanos en una nueva condición de protagonismos donde el papel de los hijos visibiliza la personalidad del fundador:

[...] estancamiento de la empresa, dirigida en un momento dado por un hombre ya entrado en años que no aspira más que a realizar segundas ediciones de sus golpes maestros, y que desaparece cuando su hijo ya ha perdido la elasticidad de espíritu necesaria para emprender otros caminos distintos de los seguidos por su padre (Llano, 1989, pág. 283).

Estamos ante el riesgo que implica el no emprender las acciones que abran paso en el momento idóneo al pase de estafeta.

Para lograr una descripción objetiva de la sucesión se reconoce la posibilidad de que, como consecuencia de la postergación indefinida del relevo generacional, sucede de manera súbita. En otros términos, no planeada y que es consecuencia de la muerte del fundador. En el momento en el que el patriarca se despide de este mundo, no puede ejercerse acción alguna que detenga las consecuencias que se generarán, pues son efecto de

esa inmovilidad en las acciones deseables para aminorar la tormenta que sobrevendrá a su ausencia.

Se trata de un estado crítico cuya intensidad depende de las circunstancias prevalecientes en el momento del evento; esto se refiere al entorno, la situación de la empresa y la configuración familiar que gravita en el entorno. Cuando tiene lugar un estado de recesión o de cualquier otra circunstancia de desequilibrio, las complicaciones ejercerán fuerzas adversas a la supervivencia de la empresa. La fragilidad financiera es un signo de alarma, pues ante la ausencia del líder, las amenazas suelen potenciarse en sus consecuencias.

La dependencia y centralidad en las decisiones que han tenido como único origen un solo individuo se suma a su ausencia; se está ante una empresa acéfala, con lo que se desdibuja el camino para estructurar posibilidades que reorienten a la empresa familiar.

A la condición económica y organizacional se suman las tensiones entre sus miembros. Los liderazgos emergentes, las rencillas enmascaradas o declaradas, así como la suma de las que podrían metaforizarse como *intrigas palaciegas* previsibles entre los sujetos que interactúan en toda organización social en la que se debaten intereses y personalidades divergentes. Si, además, la familia está en una situación de gran tensión, las luchas por el poder y los intereses económicos alejarían cualquier negociación razonada y objetiva; una bomba de tiempo se ha activado y la clave está a contra reloj. El desencadenamiento de los ánimos exacerbados

podría arruinar la relación familiar y así, afectarla severamente. Si, además, los vínculos experimentan tensiones, se encuentran atravesados por luchas de poder y los intereses económicos los confrontan, la principal fortaleza que constituye el compartir un proyecto común desde los lazos de sangre, corre el riesgo de colapsar tanto la relación familiar como el desenvolvimiento de la empresa.

Como anteriormente se ha mencionado, las empresas familiares precisan enfrentar y manejar una suerte de confusiones que responden a su naturaleza. Si sobreviene el proceso de sucesión sin haber neutralizado las crisis emergentes, su desbordamiento será inminente y vendrán acompañadas de tensiones e inconformidad que, a su vez, multiplicarán los desacuerdos y disputas.

Por tanto, desde un punto de vista del ideal o deber ser, hay que considerar que:

La sucesión exitosa podría definirse como la capacidad probada de haber creado, potenciado y entregado a sucesores capaces de una organización, en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores: laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad, que desarrollan a las personas que forman parte de esta (Tàpies, 2011, pág. 217).

En donde se subraya la categoría *valores* pues más allá de la transmisión del poder el equilibrio tanto organizacional como jurídico o fiscal, la empresa se mueve por razones intangibles que le dan razón de ser por los significados que comparten quienes le dan alma y la mueven en el día a día

con principios de trascendencia humana mediante el trabajo y la productividad.

Para concluir, una caracterización de la sucesión tendrá presente que los efectos que produce impactan dimensiones particulares de la empresa y que, a su vez, el estado de las cosas en sus correspondientes territorios de funcionamiento permite predecir el margen de complejidad que significarán para los encargados de protagonizar la sucesión.

Las intersubjetividades en acción constante, el desarrollo y crecimiento de la familia, a la par de los desafíos que sortea la empresa como tal, detonan situaciones desequilibrantes que ponen a prueba la solidez de un proyecto en conjunto y en el que coinciden valores, pero los grados de consenso acerca de la misión, con frecuencia son desbordados por lo inédito de la experiencia que significa presenciar el vacío y la ausencia de quien resolvió desde el autoritarismo, la iniciativa de quienes ahora habrán de tomar el timón con firmeza.

3.2. Dimensiones de una sucesión

En apartados anteriores se describió la empresa familiar por sí misma con la finalidad de distinguir sus rasgos esenciales y preparar las condiciones argumentales para situar la sucesión acorde a su naturaleza organizacional.

La sucesión supone la transferencia de la autoridad sobre las decisiones de una empresa del líder a su sucesor. No obstante, en la empresa familiar, la sucesión es entendida generalmente como el proceso de transmisión del poder de decisión en la dirección de

la empresa y de la propiedad entre dos generaciones (Amat, 2004, pág. 15).

A la par de las consideraciones generales, por las particularidades de lo que implica, la sucesión determina dos destinos: la consolidación del proyecto o su disolución. En el caso de una empresa no familiar, las transformaciones relacionadas con el poder y la propiedad mutan de tal suerte, que no afectan la identidad de los sujetos en relación con la empresa; si son removidos o despedidos de la organización, su vida, relativamente, sigue en tanto dejan atrás una parte de su historia laboral para abrirse paso a nuevos quehaceres; no así entre los miembros de una estructura que comparte dos lógicas: el negocio y los vínculos familiares.

Se tiene presente que:

La sucesión no solo es un proceso de cambio de la estructura de responsabilidades y de las personas que gobiernan la empresa, la sucesión también es un cambio en las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. De una situación en la que estas relaciones se canalizan a través de una o muy pocas personas, se pasa a otra en la que, por existir un mayor número de miembros de la familia en contacto con la empresa, es más amplio y variado el tipo y contenido de relaciones que mantienen (Gallo, 2004, págs. 125-126).

Es preciso delinear cuatro territorios en que la sucesión tienen lugar: la empresa (dirección y gobierno), la familia (con ella lo relacionado a la propiedad y lo patrimonial), el fundador y el sucesor, como personajes clave. Estas cuatro coordenadas abren paso a su contextualización y facilitan una delimitación a la medida de la presente investigación, pues

abarcen los dos sitios concretos en que sucede y como contraparte, los dos sujetos directamente involucrados en el proceso. En ese orden, se orientará en este apartado el tema de la sucesión desde sus aspectos intrínsecos.

Es indiscutible que la capacidad de perdurar como empresa entra en juego en este momento clave:

[...] es, sin duda, el asunto más importante al que deben enfrentarse todo tipo de empresas. En el caso de las familiares, adquiere mayor trascendencia al tratarse de una sucesión que engloba, no sólo la dirección de una empresa, sino también su propiedad, su sistema de gobierno, su modelo de gestión y un legado en forma de valores, que han de traspasarse de generación en generación (Tàpies, 2011, pág. 213).

En este orden, se destinan espacios para desarrollar estos cuatro elementos en las siguientes líneas.

3.2.1. Empresa

La primera cuestión es el territorio de la empresa, donde dirigir implica estatus y prestigio. En ella tiene lugar una constante actividad productiva en la que se reproduce una identidad y espíritu entre quienes la conforman, al que se suma el valor y esencia que reside en su espíritu de unión, como principal motor y colaboración compartida. A lo que se agrega su aporte al sector productivo al que pertenece, la cantidad de colaboradores con sus respectivas responsabilidades, la planta física, la maquinaria junto a todos sus activos y en su caso, la propiedad intelectual de patentes o modos de producción que ha marcado el destino de la

empresa que habrán de mantener su dinámica intacta. La sucesión, desde esta afirmación, representaría un cambio que no tendría por qué alterar significativamente la operación ni la generación de riqueza que le da sentido como actividad económica en el corto plazo.

Ante la ausencia del fundador, una inercia permite continuar en su trayecto como consecuencia de una suerte de formalización de formas de trabajo que podrán sostenerse a corto plazo. Puede decirse que los procedimientos que se han autorregulado funcionan por sí mismos; no así, en aquellos hechos que sean consecuencia del poder que ejerció el fundador y que habrán de replantearse con los cambios que se avecinan.

El gran tema de la sucesión es qué acciones requerirán reorientarse para garantizar el equilibrio de esta funcionalidad y en condiciones extremas, se tornarán insostenibles con la disolución del control absoluto. Estos factores que ahora se vuelven evidentes, precisan resolverse entre quienes forman parte de la empresa en todos los niveles; es posible que por años se hayan normalizado dinámicas en la toma de decisiones, con lo que, al tener lugar la ausencia del sucesor, quedará en claro que la empresa familiar es ante todo empresa, y mientras este principio se establezca como el bien mayor, la continuidad verá un mejor futuro.

El balance entre los criterios ejecutivos y la imposición de individualidades es un tema sensible, la razón reside en el tránsito generacional y la evolución en el perfil formativo del relevo generacional, pues el empresario fundador se forjó a sí mismo desde la experiencia, entre el azar, la intuición

y la oportunidad, pero en el mundo exterior a su feudo de control, las teorías de la empresa avanzan y comúnmente son del conocimiento de su descendencia, lo que representa un conocimiento que influye en sus aspiraciones a la sucesión y los proyectos de renovación que pretenden poner en marcha. Estos nuevos paradigmas de administración y modos de producción pueden ampliar los territorios de influencia de la empresa.

Empresa familiar ideal: Presentan una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite obtener una buena rentabilidad. Tanto su rendimiento económico como familiar son positivos (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 94).

El tránsito hacia nuevos estilos de gobierno y operación organizacional resultan indispensables en las consideraciones en torno a lo que atañe al funcionamiento de la empresa como tal para calcular el impacto que sobrevendrá.

3.2.2. La familia

La segunda dimensión en la que tiene efecto la sucesión es la familia en sí misma. La descendencia adquiere un protagonismo particular, pues el sitio que cada uno de los hijos detenta marcará la pauta para lograr un punto de equilibrio entre los herederos, tanto del capital y la posesión, como de la autoridad simbólica y el liderazgo al interior de la organización.

Deslindar los territorios en que confluye la empresa y familia evitará conflictos para lograr acuerdos colectivos que restauren la lealtad al fundador y la reconviertan en nuevas formas de cumplimiento, pues el sucesor antepondrá la salud del negocio, incluso, por encima de su propia

voluntad, ya que no puede ser un agente que reproduce las prácticas autoritarias del pasado.

La capacidad para mantener la unidad entre los miembros depende de la cercanía en la colaboración y consenso en las acciones clave: “una empresa familiar tendrá una mayor probabilidad de éxito cuando mayor sea la unidad” (Gallo & Amat, 2003, pág. 159). La suma de individualidades que entrarán en juego deja en claro que los espacios para gobernar se habrán de formalizar y serán compartidos:

Un paso esencial para la conformación de una familia empresaria es establecer una cultura asociativa. El concebirse como equipo y, más precisamente, como *familia empresaria* implica pasar de un liderazgo unipersonal a un *liderazgo familiar* (Caputo, 2016, pág. 141).

Este tema tendrá su componente emocional y de trascendencia en la perduración de una identidad familiar. Esta dimensión de lo sutil de los vínculos interpersonales explica en gran medida los conflictos internos. La unidad a la que se alude no descarta la posibilidad de que los descendientes del fundador emprendan proyectos por su propia cuenta; incluso, puede decirse que marcar distancia resulta saludable, pues no genera una dependencia de supervivencia y realización que se concentre en un solo proyecto. A la par, existen ramas familiares que se desvinculan, hecho que responde a la lógica de “empresa grande y familia chica” genera conflicto, donde la clave es saber gobernar en cualquier condición. Una familia grande correspondería a mucha empresa, con lo que es constatable

una simetría entre los tamaños de este tipo de organizaciones. En caso de que las voluntades se separen, habrá que aplicar estrategias de trabajo en común, aunque tenga lugar una distancia física entre los miembros, pero siempre en el cuidado de mantener la esencia de empresa familiar. En la búsqueda de un equilibrio, una separación adecuada coopera a la continuidad.

3.2.3. Propiedad

De estrecha relación con la familia, se hace referencia a la propiedad, donde en proporción al volumen de los bienes que están en juego y la voluntad de quien se retira, se manejan decisiones claras o se avecinan tormentas. De abundar en el tema del capital de la empresa, es precisamente en el momento de la sucesión que la repartición de bienes pone en juego el estado reinante de las cosas. En caso de que sobrevenga la muerte, las decisiones que resultan de su voluntad, vía testamento, entran en juego. Desde una actitud bien intencionada, es frecuente que el patriarca aplique un criterio de *todos parejos* en lo tocante a la sucesión de bienes. En el fondo, se guía por una visión de mantener el capital entre los mismos miembros de la familia por partes iguales como una forma de no fracturar la propiedad. Si se entablara una analogía entre esta forma de repartición simbólicamente “justa” y “democrática” sería una expresión moderna del mayorazgo, en donde cada heredero representa al primogénito *fraccionado* proporcionalmente entre los herederos.

Otro aspecto para tener presente es el de las viudas quienes podrían tener un papel marginal ante los criterios previamente instituidos respecto al reparto de los bienes o tal vez, protagónico si heredan el total o porcentaje alto de los bienes sin estar en capacidad para dirigir los destinos a futuro del proyecto.

Tanto éste, como otros factores emergentes se agregan al complejo mapa de la relevancia de no dejar cabos sueltos que constituyan una dificultad que distraiga la necesidad de seguir generando utilidades y resolver con tino, la asignación de bienes.

El patriarca ha acumulado bienes y la repartición es compleja. Entra en juego el factor de “honrar la memoria” pues la propiedad tiene que ver con poder y el dinero es su expresión material. Desde lo patrimonial, mover voluntades ante los nuevos protagonismos en la administración tiene efectos entre aquellos a los que ya no se les brindarán sueldos generosos y en general, en lo trocante a manejos al margen de la lógica empresarial. Las irregularidades que afloran en la sucesión son un punto de quiebre para la armonía y el consenso que prevalecieron en las tensiones de sometimiento y obediencia ante el padre de familia. En este rubro, se visibiliza la ausencia de políticas de sueldo con sus consecuentes impactos con dos lógicas predominantes: o se retribuye por debajo de una razonable contraprestación por el trabajo, o bien, se retribuye muy por arriba de un sueldo justo, lo que equivale a políticas de privilegio.

Ese nuevo estado de las cosas conlleva desplazamientos de poder de quienes se asumían con intereses respecto al capital que no siempre coinciden con la implantación de políticas no centralistas ni verticales que pondrán en marcha quienes tomen el timón. La transición hacia nuevas formas de gobierno y de propiedad visibiliza el pulso de la organización cuya operatividad habrá de superar la lógica del férreo control ahora disperso entre quienes figuren a la cabeza de la dirección.

Ahí se manifiesta la dimensión legal que es una de las fuentes de conflicto. Las alternativas que existen como formas de gobierno; puede hablarse de un administrador único o bien, un consejo de administración. Este tema nos coloca con frecuencia al inicio de la empresa, en donde en su surgimiento, y por comodidad, el fundador da de alta la empresa y se instituye fiscal y legalmente como administrador único, lo que en los primeros años y aún en los consecutivos, no implica inconveniente, pues, de hecho, es él quien toma las decisiones sobre las utilidades y el capital. Es el caso que forme nuevas sociedades, adquiera bienes o deudas. Este centralismo legal refuerza el control en la esfera de lo administrativo y teje una porción de la metafórica telaraña ya referida que tendrá consecuencias cuando esté ausente, pues las reglas de los entes mercantiles se vinculan directamente con la asamblea de accionistas y su derecho a voto, hecho que determina el destino de las utilidades de la empresa y el necesario equilibrio de su funcionamiento.

De considerarse en el territorio de las debilidades humanas, las individualidades afloran y avanzan donde pueden emerger tanto la codicia como la envidia; conductas ambas con un origen estructural. Lo emocional puede descontrolarse y suceder que los hermanos no favorecidos ejerzan formas de revancha, a este estado agreguemos la intromisión de los familiares políticos que enrarecen el ambiente e incorporan tensiones directas e indirectas según el vínculo que tengan con el miembro de la empresa familiar en juego.

3.2.4. El fundador

La tercera dimensión tiene que ver con el fundador, de quien se ha abundado en apartados previos sobre su espíritu y singularidad, por lo que su abordaje en el presente se centra en su papel ante la sucesión.

Una realidad destaca porque existe “evidencia sobre la resistencia de los fundadores a retirarse” (Gallo, 2004, pág. 109), entre el temor por no tener nada qué hacer y la certidumbre de contar con un “patrimonio lo suficientemente grande” (pág. 112) es innegable que la percepción respecto a los candidatos a sustituirlo es objeto de un filtro en el que no sólo se pierde la objetividad sobre los posibles talentos de los hijos o candidatos que el fundador soslaya, sino que se diluye la posible transferencia de las capacidades directivas que garantizaría en la nueva generación, un saber *de arranque* para una renovación y rejuvenecimiento del grupo directivo.

El dominio del fundador habrá de explicarse más allá de su subjetividad o bien, relacionar su perfil con su posición de máxima responsabilidad; como ostentador de la propiedad —donde reside el poder real de la empresa, junto con su gobierno, y de la mano de esto, el tema patrimonial—, es quien protagoniza la posesión y dicta criterios sobre el destino de personas y bienes. En este protagonismo convive su halo de influencia en lo estrictamente familiar con la complejidad y dificultades que las relaciones de contigüidad puedan tener, sobre todo desde la perspectiva emocional y moral que éstas tienen, aspectos que Alfonso Bolio asocia al dominio de lo *moral* (2019).

Estamos ante el hecho de que las organizaciones se configuran como sistemas solares, donde el Sol es equiparable al patriarca por su intervención centralista, pues sucede por triple partida: en el dominio familiar por su poder simbólico, en la empresa en tanto dueño y artífice del negocio, y finalmente en el protagonismo que ostenta como el director de la orquesta. No sólo el tema las responsabilidades de los colaboradores influye, sino en todas las esferas de actividad por los liderazgos emergentes y la voluntad del fundador respecto al abanico de bienes que cada cual ejercerá que responden a distintas naturalezas.

Tal vez uno de los rasgos que mejor distinga al fundador, es que su trayectoria es diametralmente opuesta al perfil de aquellas que: “han sido capaces de superar con éxito varias transformaciones tecnológicas, sociales, políticas y económicas necesarios para conseguir la continuidad en el

tiempo” (Gallo & Amat, 2003, pág. 41), donde este listado de acciones correspondería a la transición de una tercera o ulteriores generaciones. En el caso que interesa a esta tesis, el fundador ha consolidado su proyecto y afianzado su negocio por las irrepetibles condiciones de ser un pionero y continuador de su propia obra.

Un principio habrá de orientar todo acercamiento sobre esta dimensión y se refiere a que, sin sucesor, no hay sucesión, lo que abre paso al siguiente tema.

3.2.5. El sucesor

La figura del sucesor tiende a ser más inespecífica en cuanto a edad o sitio en el árbol genealógico. Su identidad se rige mayormente por el rol que asumirá, que por su línea de descendencia respecto al fundador; puede tratarse del primogénito, del hijo menor, pero no se descartan candidatos de tercera generación, como los sobrinos, nietos, o incluso, fuera de la línea sanguínea, como es el caso de yernos. Esta suerte de *salto generacional* es un fenómeno íntimamente ligado a las circunstancias en que los hijos logran escabullirse del halo autoritario del que son objeto, sea para organizar su vida lo más lejos posible de las coordenadas de la empresa —en las artes o aficiones onerosas—, o promoviendo un negocio bajo su cobijo, pero ajenos a su esfera de poder.

Dado que el presente estudio se centra en la sucesión de la primera a la segunda generación, ante el ya referido determinante control del fundador,

la formación del sucesor no tiene lugar de manera natural o espontánea; no asistimos una transmisión familiar de oficio pedagógicamente orientada a la formación consciente.

Cuando la bibliografía consultada alude al sucesor, lo hace desde un listado de cualidades que habrá de cumplir y no desde una evolución que resulte del aprendizaje armónico en el día a día de su presencia formativa en la empresa. En este orden, puede referirse a atributos como:

Ser auténtico.

- *Creer en sí mismo*, identidad propia y autoconcepto positivo.

Lograr credibilidad.

- *Las personas*, en la organización, *deben “creer”* en su líder.

Para lograr eso, el sucesor debe:

- “Distanciarse” del “mito” del fundador (Keyt, 2015).

Este abanico de cualidades se encuentra en constante prueba ante la necesaria maduración del heredero en sus responsabilidades, en donde destacan: la acción de sobreproteger al sucesor, otorgarle responsabilidades sin haberlo habilitado en proporción a su futura actividad, o como contraparte, imponer expectativas que sobrepasen su capacidad de respuesta. Ese conjunto de distorsiones toca dos extremos: por un lado, la inseguridad de que no llene los zapatos del fundador y en su punto contrario, el dar por hecho que, al heredar el negocio, se transfiere el talento.

Siguiendo con la caracterización que Keyt (2015) ofrece del talento del sucesor, destaca el reto de poder diferenciarse del patriarca, esto se abrevia en la consigna *no soy mi padre* (pág. xxvi) a la par que va trazando su propio estilo con *un profundo sentido de sí mismo* (*ídem*) entre su espíritu rebelde resultante de años de marginalidad en su protagonismo, pero sin exacerbarlo, ni caer en la complacencia de quienes no sólo lo rodean, sino que están a la expectativa de sus actos. Ser exitoso tiene dos caras: al interior de la empresa y la imagen pública que proyecte; de ambas esferas de influencia, es preferible destacar dentro de la organización.

El sucesor avanza día a día en la conquista de su territorio de influencia con un pie en el pasado imborrable del fundador, y un paso adelante con una nueva visión como brújula orientadora, sin claudicar a los valores e ideales familiares y empresariales; éstos últimos integrados a su vida misma a pesar de cualquier influencia autoritaria del fundador. La cualidad del sucesor idóneo habrá de hacer lo que es mejor para la familia y el negocio en un balance negociante que transfiere el talento cuando la integridad del clan está de por medio y las decisiones relacionadas con el mercado y la organización exigen cabeza fría.

Por tratarse de un momento histórico que marca ruptura con la lógica del origen de la empresa, un rasgo que completa a los sucesores por venir se expresa por la posibilidad de ejercer mientras: “no se atan a la ilusión de mantener inalterable a una organización estática, sino que trascienden la línea originaria del negocio familiar para conformar un ecosistema familiar

empresarial capaz de crear valor y riqueza en industrias distintas” (Paladino, 2016, pág. 40). Asumir estos derroteros como destinos posibles no desdice la naturaleza de la empresa familiar, antes bien, flexibiliza sus posibilidades en congruencia con el pulso de los tiempos.

Finalmente, el patriarca tendría que ser realista, lo cual puede ser complicado, y si viera que su sucesor todavía no está listo o no hay nadie de su familia que pueda sucederlo tendrá que evaluar entre los miembros no-familiares dentro de su equipo directivo, para elegir a quien pueda sustituirlo y de acuerdo con Llano, puede ser incluso una buena estrategia para preparar mejor al sucesor, ya que considerar a un director general profesional puede evitar muchas de las complicaciones que las confusiones de roles en las empresas familiares implican.

Estas cuatro dimensiones vinculadas a la sucesión al interior de la empresa y desde los agentes que la protagonizan encuentra un antecedente en el esquema de tres círculos (*Imagen 1 Tres dimensiones, siete puntos de encuentro*), en donde a su vez, esos territorios de influencia se multiplican ante sus posibles territorios de confluencia, en permanente interés para su estudio si permanecerán unidos o si las consecuencias de la ausencia del fundador generarán situaciones insuperables. El grado de complejidad de las mencionadas transformaciones estará en proporción a las acciones preventivas que se hubieran realizado, situación idónea, pero infrecuente, lo que anima la presente tesis a discernir sobre los contextos en que impacta.

La sucesión es un proceso complejo que ocurre en un periodo amplio de tiempo, que implica gestionar y alinear múltiples dimensiones e intereses variados. En este contexto es que interesa conocer de manera detallada y personal cómo es que un fundador ve y vive su proceso. Estas visiones necesitan un tratamiento especial para ser conocidas y lograr la sinceridad necesaria para lograr un entendimiento profundo de los sentimientos y percepciones que el fundador tiene de sí mismo y del momento que afronta. Este acercamiento y la metodología para abordarlo, se hará con detalle en los siguientes capítulos.

IV METODOLOGÍA DESDE EVIDENCIAS, NARRACIONES Y CATEGORÍAS

En este capítulo se presentan las fases de trabajo en campo realizadas, la justificación del modelo y su pertinencia con relación al objetivo de investigación. La metodología de estudio es un proceso a la medida del tema abordado y en el presente caso, orienta una comprensión a profundidad de quien decide los temas clave al interior de la organización en un momento particular de su vida: el empresario fundador ante la sucesión.

No se pierde de vista el hecho de que “Quien produce conocimiento con base científica tiene que saber que, al hacerlo, está poniendo en práctica alguna metodología, y que lo hace desde alguna de esas opciones sobre lo ontológico, lo gnoseológico, la naturaleza humana, los paradigmas disciplinares” (Borsoti A., 2007, pág. 24); los sujetos por los que se indaga, a su vez, generan un conocimiento que se sistematiza con una conducción analítica; así, se establecen criterios que respaldan los resultados, se dictan pautas de trabajo conforme se explica el fenómeno estudiado, se genera descubrimientos y sustentan conclusiones, en otras palabras, se trabaja en un “tipo de diseño que se adopta para realizar la investigación” (Lerma, 2012, pág. 84). Además, la metodología “es una disciplina instrumental, en cuanto propone procedimientos y caminos para que las disciplinas sustantivas produzcan sus proposiciones de manera sistemática y

rigurosa” (Borsoti A., 2007, pág. 23) que se guía por los principios disciplinares desde una problemática a la que intenta dar respuesta.

Las decisiones metodológicas tienen que ver con dos amplios paradigmas: el *cuantitativo* y el *cualitativo*. Ambas rutas no son excluyentes, ya que pueden compartir objetos de estudio y alternar lo subjetivo con lo objetivo. La opción cuantitativa es propia de las ciencias exactas y coopera a la objetividad cuando los datos lo ameritan, por lo que se tendrá presente que:

[...] para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que en la segunda (metodología cualitativa) consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez, 2006, pág. 169).

En esta investigación se emplearon de manera complementaria aspectos cuantitativos para establecer el contexto de la problemática, por ejemplo, la estadística de empresas familiares, las cifras de la expectativa de vida de la población mexicana, así como la información que resultó del estudio *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía* (2021) y sus posteriores conclusiones hasta el último reporte (CIFEM, 2025), lo que dio acceso a datos respecto a la percepción de la edad promedio en que los fundadores dejarían sus empresas y con esta información, el

número de aquéllas que cierran operaciones en su tránsito de la primera a la segunda generación.

La metodología cualitativa guiará primordialmente esta tesis por su capacidad para aportar una comprensión específica del mundo interior de quienes protagonizan la complejidad de la sucesión, a la par de resolver los objetivos desde un acopio directo de historias de vida. Este paradigma transforma los *temas* de estudio en *agentes* del proceso y desplaza lo racional hacia lo axiológico, por lo que uno de sus fundamentos es la subjetividad, misma que no es nueva en los trabajos a los que se interesa aportar perspectivas adicionales al conocimiento de la empresa familiar: “Aquí, el punto de partida es que los individuos en la vida cotidiana — como los científicos— desarrollan teorías sobre cómo funciona el mundo y sus propias actividades” (Levinson, 2006, pág. 33). También, Manfred Kets de Vries advierte la necesidad de abrir nuevos horizontes de reflexión pues *muchos estudiosos de las organizaciones centran su atención a las estructuras del sistema en vez de mirar a las personas vinculadas directamente* (1984, pág. 5). Puede considerarse entonces, que una perspectiva fundada en la conducta y emocionalidad de lo que implica ser un fundador, tiene la capacidad de complementar los trabajos que tienden a abstraer y generalizar conclusiones sobre su complejidad.

Desde similares líneas trabaja el método de caso, que a sugerencia de Pramodita Sharma y otros (Sharma, Blunden, Labaki, Michael-Tsabari, & Rivera, 2013) permite comprender a la familia al interior de la organización

y los negocios. Un rasgo común en estos trabajos es que parten de datos verbales, y con ellos, de la posibilidad de reconstruir el mundo del empresario fundador en resistencia a ceder la dirección a la siguiente generación.

La investigación cualitativa también se asocia al llamado *giro hermenéutico* que tuvo lugar en la década de los setenta, cuando del positivismo: “se pasa a una perspectiva interpretativa, en la cual el significado de los actores se convierte en el foco central de la investigación” (Bolívar, 2002, pág. 3). Cambio que coincide con la flexibilización de los supuestos de objetividad, en donde se: “entenderán los fenómenos [...] como «textos» cuyo valor y significado, primariamente, vienen dados por la interpretación de sí mismos que los sujetos relatan en primera persona, donde la dimensión temporal y biográfica ocupa una posición central” (pág. 4). En esta tesis, los empresarios constituyen el centro de la fuente de información para destacar la riqueza de su cognición, así como de sus percepciones en torno a los referentes que constituyen la empresa misma, su lugar en ese sistema y las estructuras simbólicas de las que se ha apropiado, pues en esta complejidad es posible explicar su proceder.

Una vez que se ha descrito la pertinencia del paradigma de investigación, conviene puntualizar un enfoque que le es propio y orienta el presente trabajo, y es la investigación biográfica-narrativa pues es aquella que: “pretende describir la experiencia subjetiva de las personas de una forma fiel al sentido que estas dan” (Moriña, 2017, pág. 19); así, cuando el

investigador escucha, permite que “pasen de ser objeto de estudio a representantes y participantes activas en los procesos de investigación” (pág. 21). La vertiente narrativa dentro del paradigma cualitativo ofrecerá evidencias, como podrá mostrarse durante el análisis correspondiente.

En caso de la empresa, Gibson Burruel y Gareth Morgan (1979) trabajaron un modelo fenomenológico para la vida de las corporaciones. Jason Cope (2005) realizó un acercamiento a la conducta humana, su complejidad y la calidad de las interacciones en la organización. Obra que si bien, fue divulgada hace más de 45 años, se refiere no por su vigencia, sino por constituir un antecedente histórico en el abordaje desde la subjetividad los temas de la empresa.

A su vez, Alexandra Dawson y Daniel Hjorth (2012) utilizaron narrativas y mostraron resultados en el proceso de sucesión como práctica de transferencia del saber intergeneracional. Con un enfoque desde las bondades de la comunicación para la estrategia de la empresa, Eleanor Hamilton, Allan Discua Cruz y Sarah Jack (2017), proponen la narración para transmitir el conocimiento, historia, identidad y creatividad del legado de la empresa familiar. De manera que existe un cultivo metodológico de los enfoques cualitativos; tendencia a la que se adhiere este trabajo por considerar la necesidad humana de compartir las experiencias personales como un rasgo propio de los empresarios de edad mayor.

También se cuenta con investigaciones que se enfocan en los factores emocionales relacionados con las formas en que se asume la mortalidad para empatarlos con la necesidad de diseñar un modelo de cuidado paliativo ante la condición de los empresarios (Forster-Holt, DeSanto-Madeya, & Davis, 2023) lo que pone de manifiesto la intersección multidisciplinar con que se han enriquecido las investigaciones.

Las evidencias en las que se apoya esta tesis provienen de historias de vida desde la perspectiva cualitativa por su capacidad de ampliar los conocimientos en torno a la empresa familiar con el propósito de acceder a los motivos internos de varios casos en los que sus fundadores han permanecido al frente el tiempo suficiente como para aplazar las condiciones del relevo generacional. Sin embargo, esos relatos acopiados habrán de trascender el plano de lo meramente narrativo para convertirse en materia de análisis a través del diseño de categorías. Éstas son la condensación de contenidos expresados por parte de los sujetos de interés que son sometidos a una selección y agrupamiento “para llegar a determinadas generalizaciones del grupo estudiado” (Moriña, 2017, pág. 72). Una guía que permitió clasificar los datos recogidos fue el considerar por una parte, un sistema de simultaneidad tripartita entre la dimensión *intrínseca* de los sujetos —cómo se conciben a sí mismos— frente a los aspectos *extrínsecos* orientados a su presencia o liderazgo en su comunidad —manifestaciones de quienes los rodean, confirman esa autobiografía— y finalmente, lo *trascendente* que se refiere a las acciones que conscientemente

emprenden para dejar huella en su entorno y perdurar en la memoria más allá de su presencia física. Esta triada de elementos se manifiesta sincrónicamente a la par que se entrelazan y forman dominios de intersección que se materializan en fronteras en donde comparten naturalezas.

Al mismo tiempo, el sistema categorial permite dar cuenta del movimiento dado a las unidades del relato, que configuran valores temporales que se desplazan de la *prospección*, cuando el narrador se coloca en un tiempo y espacio a futuro, o bien a *retrospección*, en caso de que el pasado se convierta en presente. Es posible anticipar una de las líneas de mayor fuerza en la ruta metodológica de esta tesis, referente a la percepción dada al futuro por parte de los participantes, que es negado en su irreversibilidad y se contempla desde un presente atemporal, hecho que como se constatará líneas adelante, permite explicar desde la dimensión temporal, una razón más para justificar la permanencia al frente de la empresa, precisamente, por tiempo indefinido.

La subjetividad como vía para reconstruir la visión del empresario ha dado resultado en los fundadores participantes del trabajo de campo, pues requieren ser vistos sin categorías preconstruidas, ni tipologías deterministas que reducirían la complejidad de la sucesión, pues *lo poco que se ha escrito desde este interés en publicaciones, exacerban el peculiar ego del empresario y las relaciones personales*, como bien apunta Goldsmith (2009, pág. XIV) lo que nos lleva a tener presente que si bien, el enfoque del

empresario fundador como individuo, sí ha sido considerado, no así, el convertirlo en narrador de su propio momento para aportar elementos desde su lógica interna: *los factores individuales que influyen en un fundador respecto a su rol al interior de su organización, representan un tema que requiere de mayor profundización* (Sharma, 2004, pág. 12). Aunque los análisis centrados en el trayecto de la sucesión resultan de utilidad, también presentan múltiples limitaciones. Por ejemplo, el contexto que le antecede, y la preparación del sucesor como líder han sido ignorados en la mayoría de los estudios (Longenecker & Schoen, 1978, pág. 1). Desde el método aquí aplicado, se tiene al empresario no como el centro de una diana a la que hay que atinar para su análisis, sino como la fuente misma de las evidencias que intentan ampliar sus singularidades y sumar sus hallazgos a las metodologías preexistentes que lo objetivan y generalizan desde categorías psicológicas o desde la estricta funcionalidad de la empresa. Al respecto, podría decirse que la metodología clásica para explicar la sucesión es una transposición de categorías administrativas, psicológicas o filosóficas sobre su actuar. Aportes que no intentan ser suplantados ni negados en este trabajo, pero que podrían enriquecerse con la perspectiva fenomenológica propia de los trabajos cualitativos.

La vía para acceder a los diálogos tuvo lugar en el sitio donde los participantes ejercen la dirección. El acopio de historias de vida se basó en preguntas abiertas de estímulo indirecto, donde la respuesta motiva más la anécdota que la racionalización. Es relevante esta técnica, pues estamos

ante experimentados individuos de quienes no podríamos soslayar su intuición sobre las razones de ser entrevistados, a lo que, como se constatará en el análisis, respondieron con contundencia sobre sus razones para permanecer al frente, aún sin haber tenido lugar alguna pregunta directa que enjuiciara su longevidad en el poder. Aun así, se avanza con la materia verbal que los participantes decidieron compartir, lo que no descarta tópicos que quedaron encriptados o fueron silenciados por voluntad de los participantes, pues en estas acciones es previsible que “algunos sujetos ocultarán información o darán rodeos” (Kvale, 2011, pág. 39). Esta limitación siempre está presente en las entrevistas, pero como se ha postulado, el papel del dispositivo narrativo facilita sortear dicha resistencia de los enunciantes.

Una de las fortalezas de la entrevista basada en el diálogo es su capacidad para generar un ambiente propicio para que el participante se exprese con mayor apertura, con lo que son más redituables metodológicamente sus aportaciones si se comparan con aquellas que resultan de un cuestionario estructurado con respuestas predeterminadas. La principal técnica que facilita la actividad es el relato, entendido éste como un texto en el que se concatenan secuencias con una lógica de anterioridad-simultaneidad y posterioridad (Porto, 1989) y en donde cada acción se va sumando a un todo que es susceptible de segmentarse por la apertura y clausura (Beristáin, 2007) de los momentos narrados. En otras palabras, es posible desmontarlo en sus componentes internos para hacer de ellos un análisis

que remite por inferencia (de Gortari, 1979), a las razones profundas para permanecer indefinidamente en la dirección.

Quien narra jerarquiza vivencias e intenta confirmar en el interlocutor una trayectoria exitosa, con lo que revela elementos no conscientes, pues su atención está mayormente centrada en la coherencia del relato y en un fluir espontáneo de secuencias que una vez convertidas en materia de análisis, revelan razones para resistirse al retiro, sin necesidad de haber dirigido preguntas directas con opciones de *falso* o *verdadero* o escalas de Likert, dado que la graduación de los estadios emocionales no son cuantificables en escalas de 1 al 10 (totalmente en desacuerdo en un polo y totalmente en desacuerdo en el otro). La cualidad de las preguntas determina la calidad de las respuestas, cuya orientación obedece al propósito de la investigación. En el presente ejercicio se estimuló una respuesta abierta en la que se coloca al empresario al timón de un diálogo cuyo trayecto es su propia historia. Son precisamente los componentes destacados, los que objetivarán los hallazgos por tener como origen la voz misma de quienes constituyen el centro de interés de este trabajo.

4.1. Diseño de entrevista

Las metodologías cualitativas coinciden con la aplicación de recursos que permitan acceder a porciones de la realidad estudiada para garantizar un manejo de evidencias y desde su sistematización, abrirse paso a la constitución de categorías que conformen una teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 1997). El recorrido avanza del mundo interior de los

sujetos hacia la constitución de una teoría y no a la inversa, pues no se pretende una constatación de conceptos teóricos en los sujetos observados.

El método de acopio de evidencias en su modalidad narrativa de historia de vida es la entrevista y para los intereses particulares de este estudio, aquella que está basada en historia de vida, pues el participante no es cuestionado por su posición; tampoco se le prejuzga por su longevidad directiva, acción que provocaría una actitud defensiva; más bien se le reconoce explícitamente desde su posición de éxito y experiencia en el ramo que lidera.

El objetivo de diseñar una guía de preguntas para tener acceso al sentir del fundador situado en la empresa constituye un requerimiento metodológico para contar con elementos de origen subjetivo que permitan analizar las expresiones directas de quienes viven inmersos en la situación estudiada; se emprende un trayecto destinado a *descubrir* y no *comprobar* razones teóricas preconstruidas; aquí reside la principal diferencia entre los métodos tradicionales de la ciencia de naturaleza comprobatoria y la teoría fundamentada.

Al acudir directamente a los sujetos, se accede a sus razones personales; lo que perciben y viven, con lo que se abre la puerta a su emotividad, misma que es expresada desde una reconstrucción del transcurrir del tiempo en donde ellos mismos se colocan en el centro mientras narran una autobiografía en la que se identifican elementos recurrentes en el todo de la muestra que se agrupan para posteriormente codificarse hasta que por su

consistencia, permiten la configuración de categorías de análisis. Éstas a su vez, facilitan un manejo del objeto de estudio multidimensional que delinea en su amplitud el hecho estudiado. Conviene subrayar la necesidad de que la materia verbal trabajada no se quede en la superficie anecdótica ni resulte en una biografía comentada que redunde en el culto a la singularidad, sino que por sí misma, objetive los hallazgos, la discusión y las conclusiones posteriores.

Respecto a la técnica predominante en el análisis de las transcripciones, se detalla la estructura interna de las historias de vida mediante la teoría del relato que permite objetivar la organización de las evidencias por su capacidad para identificar, al menos, tres grandes estratos de organización de los textos por analizar: el primero es el domino mayor de la narrativa, mismo que se identifica como el *nudo* que podría sintetizar en un solo enunciado la totalidad del mensaje; en nuestro caso sería: *éestas son las razones por las que soy exitoso, insustituible y cuento con los argumentos para permanecer al frente de mi empresa*. El segundo nivel se refiere a las *secuencias*, cuya cualidad se asocia a módulos narrativos divisibles en los cuales es clara la apertura y clausura de una estación narrativa; un ejemplo sería el momento en que un participante se ocupa del funeral de su padre como un bloque informativo con sus respectivas expresiones que advierten su inicio y terminación. Y finalmente, se cuenta con la unidad mínima de análisis para nuestro propósito que es la *acción*, ésta corresponde a los verbos

usados en cada *secuencia* que a su vez se suma para conformar un *nudo* (Beristáin, 2007).

Verbalizar la vida implica una actividad mental compleja, en donde las emociones ligadas a los recuerdos ordenan los hechos desde el presente, para lo cual, se emplean una serie de formas verbales (*configuración verbal-temporal*), que resultarán de particular interés para esta tesis. La visión del mundo del sujeto participante se materializa en historias (*dispositivo narrativo*) que conforman palabras, frases, secuencias y tramas textuales que fueron acopiadas durante un trabajo de campo.

El acopio de historias de vida mediante una entrevista semiestructurada se basó en preguntas abiertas, donde se sugiere de manera indirecta, una respuesta más cercana a una retrospección sobre sí mismos que a cualquier racionalización. Narrar es una actividad mental en la que se jerarquizan las vivencias (Filinich, 2003) que, en nuestro caso, mueven al participante a confirmar una trayectoria exitosa acorde a la guía de la entrevista en el trabajo de campo.

En particular, esta técnica accede a las razones profundas de los sujetos inmersos en una problemática de estudio y permite al investigador generar conocimiento a partir de los valores en que fincan su conducta, donde el papel de quien conduce el proceso es clave, pues: “Por medio de distintos procedimientos de extracción de datos, el investigador extrae hechos objetivos o los significados esenciales” (Kvale, 2011, pág. 43). Si bien, los alcances de esta investigación no contemplan regresar a los participantes

para retomar posibles efectos posteriores después de haber compartido su relato, —pues esta expresión metodológica correspondería a la investigación-acción— el hecho de haberlos colocado como centro de la enunciación, es un acto que influye en sus vidas por la oportunidad de haber hecho de sí mismos un personaje para compartirlo al otro que los entrevista. Esta frontera entre lo interpretativo y hermenéutico responde a una naturaleza epistemológica propia que no compite con otros paradigmas, sino que amplía sus horizontes.

Trabajar con un guion flexible de preguntas a manera de diálogos con los empresarios fundadores tiene que ver con que “Los métodos para recoger información —como las entrevistas o las observaciones— producen datos que se transforman en textos por el registro y la transcripción. A partir de estos textos, se inician métodos de interpretación” (Flick, 2007, pág. 25), de manera abreviada, puede decirse que los momentos previos a la interpretación parten del acopio de evidencias lingüísticas de las entrevistas, agrupamiento por rasgos comunes, diseño de categorías y propuesta teórica de seis dimensiones que habrán de desarrollarse posteriormente. Se trata de historias de éxito, logro, ética de trabajo, vida en ascendencia y al mismo tiempo, ilusión de seguir indefinidamente al frente ante una realidad que los confronta por un fin cercano que intuyen.

Los empresarios son protagonistas del diálogo orientado a unidades de análisis bajo un principio: “El juego de subjetividades, en un proceso dialógico, se convierte en un modo privilegiado de construir conocimiento”

(Bolívar, 2002, pág. 4) y ese saber interior es la principal fuente de información.

El trayecto recorrido en esta investigación permite confirmar la metodología cualitativa como el recurso idóneo para aportar elementos sobre el tema de sucesión en empresas familiares. El acopio de historias de vida provino de un diálogo directo con los participantes que accedieron a abrir las puertas de su vida interior y con ello, enriquecer el conocimiento de su subjetividad.

4.2. Las fases de trabajo

Los momentos en que se divide la actividad de investigación se identifican en seguida.

- a) Acopio y lectura analítica de publicaciones en torno a la sucesión, la empresa familiar y los tópicos que se le relacionan.
- b) Diseño metodológico.
- c) Proceso de selección de empresarios.
 - a. El primer criterio de selección fue por recomendaciones de contactos personales del autor de este trabajo, pidiendo el dato de empresarios fundadores mayores de 75 años en plena actividad directiva, de negocios que fueran bien manejados, con solidez financiera y buena reputación. En todos los casos se llegó por referencias y la aceptación fue inmediata. Se realizaron todas las entrevistas en la oficina de

cada fundador, por lo que se pudo constatar que todos los entrevistados eran empresarios exitosos, con empresas medianas a grandes, bien manejadas, rentables, con excelente reputación. El nivel de apertura y sinceridad de todos fue destacable.

- b. Como ya se mencionó antes, se decidió que cinco entrevistas fueron suficientes por el patrón consistente de respuestas recibidas. Al ser preguntas abiertas cada persona entrevistada podía seguir patrones de respuestas distintos, pero se encontró mucha consistencia en la aproximación a la pregunta inicial, los recorridos narrativos, que siempre empezaban con la génesis de su empresa y al momento de terminar ese recorrido cronológico el tipo de reflexiones y comentarios que surgían. Se encontraron dos casos de contraste que validaron los límites del campo de estudio. Dos casos de empresarios que si habían llevado a cabo el proceso sucesorio, en formas y circunstancias distintas.
- d) Recolección de entrevistas, transcripción y codificación.
- e) Agrupación de ítems, codificación, análisis y configuración de categorías.
- f) Discusión y conclusiones.

4.3. **Ámbito de estudio**

La selección de los participantes estuvo mediada por criterios de oportunidad y con énfasis en las zonas económicas de la nación mexicana: centro, occidente y norte. En el universo de estudio se consideraron hombres mayores de 75 años, algunos de ellos en los 80 y hasta 90 años, sin intención de retiro, de los cuales, al momento, han fallecido dos de los personajes entrevistados. Lo anterior, según el *muestreo opinático*, donde: “El investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal: [...] los que por su conocimiento de la situación o del problema a investigar se le antojan ser los más idóneos o representativos de la población a estudiar” (Ruiz, 2012, pág. 64). A lo que se agrega la saturación, pues a partir de la segunda entrevista, fueron recurrentes las mismas conductas, manifestaciones temáticas y argumentales en los participantes, lo que lleva a decisiones respecto al tamaño de la muestra ante la posibilidad de que:

[...] pueda interrumpirse la selección de más unidades cuando se entienda que se ha llegado a un punto de saturación por la cantidad de información recogida. Esta saturación teórica se alcanza cuando el investigador (que recoge al mismo tiempo que analiza la información) entiende que los nuevos datos comienzan a ser repetitivos y dejan de aportar información novedosa (Ruiz, 2012, pág. 66).

La razón de fondo es que el muestreo no requiere ser probabilístico, pues “está orientado primeramente a la generación de una teoría o comprensión

de significado” (*ídem*). Lo que fue posible en las fases de interpretación y sistematización de datos.

Así, mediante correspondencia electrónica se entabló contacto con los empresarios seleccionados quienes, en su totalidad, aceptaron. Se accedió a ellos mediante recomendaciones de profesores, participantes y egresados de los programas del IPADE y se solicitó una visita en sus oficinas corporativas. El acceso al trabajo de campo se vio facilitado por la cobertura institucional y la familiaridad de los empresarios con el Instituto, por lo que en ninguno de los casos fue necesario anticipar los temas que se tratarían como requisito para agendar la entrevista solicitada. Este contexto generó en los participantes una expectativa sobre qué sucedería en la entrevista y a pesar de este grado de incertidumbre, participaron. Puede decirse que no se enfrentaron dificultades para agendar los encuentros.

La invitación a formar parte de las entrevistas se expresó en el siguiente texto:

Estoy realizando una investigación para conocer, de propia voz, la experiencia de exitosos empresarios y fundadores de empresas familiares resultará de gran utilidad a la investigación académica que estamos llevando a cabo tener un diálogo con los protagonistas de sus empresas, para conversar sobre algunos temas claves relacionados con la continuidad de las empresas familiares, de generación en generación. Todo lo que se converse o diga tendrá carácter estrictamente confidencial.

Resultó determinante el papel de quienes acompañan en su responsabilidad a los protagonistas de estos diálogos, en tanto actuaron en

más de una ocasión como mediadores de la visita, pues por la naturaleza de sus agendas, solicitarles un espacio implicaba desplazar otras actividades.

En todos los casos se logró que las barreras emocionales se disolvieran conforme los reactivos del instrumento progresaban; una razón que propicia esta apertura es la necesidad de reconocimiento, ser escuchado y representar un liderazgo en el ámbito empresarial; en otras palabras, la certeza de situarse como sujeto de respeto y admiración. En este ambiente se manifestaron detalles personales: miedos, temores, valores internos, una filosofía del trabajo y en todos los casos, planes a futuro personales y para la empresa, lo anterior tiene sustento en evidencias lingüísticas que emergieron a lo largo del diálogo.

4.4. El instrumento

La entrevista es una alternativa metodológica útil para configurar el estado de las cosas en una organización; el diseño de cada cual tiene variaciones que en rasgos generales van de la estructurada (preguntas abundantes, directas basadas en falso o verdadero o escala de Likert), semiestructuradas (parten de conjunto de interrogaciones que se negocian según la conducta del participante) y de respuesta abierta, en la cual se estimula la historia de vida sin premura por cumplir con los reactivos previamente diseñados y con amplia flexibilidad. Un criterio para confirmar el éxito de la pregunta de respuesta abierta es que quien enuncia opte por un relato personal y no simplemente se limite a contestar, lo que fragmentaría cada una de las

respuestas como lotes autónomos, fenómeno que no tuvo lugar en esta experiencia, pues en todos los casos, los empresarios abundaron en sus historias, fueron y regresaron en su línea de tiempo personal y propusieron por cuenta propia su agenda temática y argumental durante los diálogos.

El diseño del instrumento partió de un principio general: el empresario representa algo más que un medio para obtener información; se trata de un sujeto a comprender desde su complejidad humana. A partir de este valor, la entrevista se configuró desde tres criterios: a) uso de preguntas que estimulen el *dispositivo narrativo* (tendencia humana a la auto narración); b) promoción de la emotividad propia de quien se percibe al final de su vida, e c) irrelevancia de cuestionamientos directos sobre su longevidad en la dirección.

El registro de la totalidad de las entrevistas como audios permite una posterior transcripción en la que no se censura elemento alguno (excepto si se interrumpió la grabación por solicitud de los participantes). Una vez que el archivo sonoro se codifica en el medio alfabético, se establece cierta distancia con los textos para abordarlos más con la objetividad metodológica, que desde la posible emocionalidad que generen, pues es innegable que, en la labor hermenéutica, quien investiga, inevitablemente entabla un vínculo con el tema y quienes participan en su actividad. El abordaje integral del texto que ha resultado del trabajo de campo facilita evidencias sobre valores y conductas del empresario fundador, lo que

permite explicar esa raíz emocional e histórica que lo aleja cotidianamente de una sucesión planeada que garantice la continuidad generacional.

El guion de la entrevista se diseñó para dar uniformidad a la interacción con los participantes de la muestra, y aunque presenta la variación natural de un diálogo abierto, los ejes temáticos se controlaron en cada ejercicio. La conducción tuvo un principio general: el empresario tiene un lado humano que lo mueve a reflexionar sobre su pasado, autoevaluarse y revelar su percepción del tiempo; pieza clave para explicar su resistencia a ser relevado. Esta postura evita cualquier enjuiciamiento previo sobre su evidente permanencia en la empresa.

La modalidad fue semiestructurada y con preguntas orientadas a episodios significativos, por lo que se partió de un presupuesto mínimo de baterías y acorde al fluir de la charla, emergieron temas no previstos, pero que como se advertirá en el análisis, hubo convergencia de temas en todos los casos sin haber sido motivados directamente.

Una de las frases que inauguraron el diálogo se relacionaba con el reconocimiento de la trayectoria; esto presuponía en la percepción del empresario abordado una conciencia del éxito; hecho que resultó el principal estímulo desde la certidumbre de que la trayectoria empresarial de quien participaba es ejemplar y vale la pena ser narrada.

Las frases de apertura se apoyaron en dos consignas generales: a) *¿Usted es un empresario exitoso, qué consejo daría a los empresarios jóvenes?* b) *¿Qué*

pasaría si Ud. tuviera que ausentarse para un largo viaje? mismas que abrieron paso a segmentos amplios y detallados sobre la historia de la empresa y momentos clave en su vida familiar y empresarial.

Las respuestas durante el diálogo presentan dos ambientes: el preverbal y posverbal (Pottier, 1992, pág. 18). El primero se refiere a la actividad mental que se adecua a la respuesta, pues toda palabra conlleva una “imagen mental” (Saussure, 2008) misma que responde a la movilización cognitiva del informante. Este momento es previo al acto de habla, donde el fluir de conciencia articula secuencias (Beristáin, 1995) obedientes a un plan maestro o *macroestructura* (van Dijk, 1983), pues la competencia lingüística (Coseriu, 1992) permite ordenar las ideas en una *maqueta* pre-verbal. Este puente entre las ideas y su ejecución lingüística se guía por los valores y creencias del empresario entrevistado.

La verbalización de la historia se moviliza por la capacidad para: a) *distribuir experiencias en cadenas de acciones que sitúan la historia en tiempo y espacio*; b) *configurar un discurso acorde a principios ético-empresariales*; c) *trazar una autobiografía y evaluarse desde el pasado hacia su posible sucesión*; d) *suponer qué tan prescindible es su presencia en el ambiente organizacional*; e) *generar un estado de familiaridad en la interlocución* f) *narrar la historia de vida*. Todas, en conjunto, experiencias que fluyen con gran espontaneidad por ceder al participante una extensión libre de sus respuestas.

Lo anterior sucede en el plano mental con una posterior articulación de las palabras. Así, ocurre casi simultáneamente la respuesta desde una

expresión lingüística que, conforme se va materializando en el habla, progresa y se autorregula. En el *Cuadro 1* se presenta una guía de entrevista aplicada en un caso y que contiene las constantes, así como las razones que las sustentan.

Tabla 2. Secuencia de operaciones mentales motivadas por la pregunta de respuesta abierta

Respuesta a pregunta abierta					
Preverbal					Verbal
a	b	c	d	e	f
Distribuye experiencias en un relato coherente según su percepción del tiempo y espacio (<i>dispositivo narrativo</i>)	Ordena el discurso desde una filosofía y ética empresarial	Se autoevalúa respecto a sus métodos de transmisión de talento directivo	Se plantea suposiciones respecto a ser irremplazable	Percibe confianza en la interlocución y revela tópicos sobre su historia de vida	Expresa verbalmente su historia de vida empresarial (<i>acto de habla</i>)

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez (2019)

4.5. Las entrevistas

Las entrevistas tuvieron lugar en las oficinas corporativas (con la excepción de un caso de contraste), lo que facilitó la confianza por tratarse de su propio territorio y estar rodeados de objetos simbólicos reveladores de su

trayectoria; así, se abrió la puerta a condiciones de sinceridad y apertura que se confirmaron con expresiones durante su discurso. Se sugirió una agenda de 1 hora, pero que se extendió en todos los casos de este trabajo de campo a más de una hora y media, incluso, dos. El tono emocional del diálogo muestra la efectividad del método de pregunta de respuesta abierta y su cualidad para vislumbrar la subjetividad como motor de las decisiones en la empresa familiar.

Previo a la realización de la entrevista, se dio detalle a nuestro interlocutor sobre la intención del estudio y los principios éticos de “privacidad, confidencialidad y consentimiento informado” (Moriña, 2017, pág. 94) que garantizaban un manejo estrictamente académico de la información, de manera que no tuvo lugar inconveniente alguno en expresarse durante la actividad.

Inició el diálogo y se puso en marcha el guion de la entrevista con tres estímulos temáticos: 1) consejos para la siguiente generación a partir de *anécdotas* o experiencias destacadas en su trayectoria; 2) *metáforas* de alejamiento de su sitio de responsabilidad y 3) *estado de las cosas* ante el relevo generacional, es decir, sus planes a futuro.

Los participantes aceptaron el uso del dispositivo que registró el audio que permitió la transcripción para su posterior lectura e identificación de evidencias lingüísticas, mismas que se sistematizaron y son sustento de las categorías analíticas. A lo anterior, se agrega el hecho de que no sólo manifestaron confianza en su decir, sino que, se percibían merecedores de

ser el centro de la atención durante el trabajo de campo. La confianza para transmitir una visión del mundo construida desde el éxito y la singularidad de sus trayectorias convierte las anécdotas en algo más que vivencias compartidas, pues al ser colocadas ante el marco de análisis de la sucesión tardía y la resistencia a dar paso al relevo generacional, se aportan elementos tanto de reflexión como de bases para una teoría.

De esta manera, la pertinencia de la metodología aquí presentada encuentra sustento en la conversión de la materia verbal narrativa desde las historias de vida a categorías de análisis que expresen el estado que guarda el sentir y pensar de una generación de empresarios fundadores para, aportar elementos que expliquen su permanencia, y en su momento, generar referentes para la toma de decisiones anticipadas en la formación de nuevos empresarios.

Para comprender mejor el comportamiento de los dueños es preciso partir de la importancia de las emociones y la subjetividad con que abordan sus problemáticas en la empresa y familia, con este trabajo se quiere aportar también en el uso de métodos que permitan entender o descubrir fenómenos que requieren mejores explicaciones para las causas o motivos de la permanencia del dueño a pesar de su intención por retirarse y su conciencia de que en algún momento se dará.

La metodología de esta tesis coloca al empresario fundador en un primer plano como un *sujeto*, a diferencia de enfoques que lo contemplan como *objeto*, por lo que se intenta enriquecer el manejo que puede dársele como

objeto de estudio en el conocimiento generado en torno a las empresas familiares ante una realidad: a pesar de disponer de planes y recomendaciones a favor de la sucesión, un número importante de empresarios fundadores se mantiene al frente de la dirección a destiempo, lo que anima a construir alternativas de investigación que superen estas limitaciones.

En lo que respecta a considerar el enfoque cualitativo en los estudios de empresa en el marco de la sucesión de empresarios directivos longevos, es de considerar su potencialidad interdisciplinar, pues, al tener como origen la teoría fundamentada en los estudios humanísticos y sociales, permiten vitalizar los enfoques psicológicos y antropológicos desde la persona, por, colocarla al centro de sus intereses sin claudicar a la sistematización de la realidad narrada.

V SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DESDE SUS PROTAGONISTAS

Las transformaciones que tienen lugar durante la sucesión han sido desarrolladas en los capítulos I, II y III desde una caracterización teórica de los autores destacados, la literatura especializada y los referentes que facilitan su contextualización. Posterior a ese marco conceptual, en el capítulo IV se ofrecieron las particularidades de la metodología aplicada en donde se subrayó la relevancia de la voz de cada participante de los diálogos que permitieron acopiar evidencias.

La suma de dichos apartados abre paso a una exploración de la materia verbal con que se expresan los empresarios fundadores sobre sí mismos y el ambiente en que ejercen su dominio. Este ejercicio de análisis del discurso permite entablar un puente entre los dos territorios: la teoría y la vida misma que ha sido narrada y capturada en registros para aportar nuevos elementos de reflexión sobre el mundo interior de quienes protagonizan el tema de estudio.

Las evidencias por trabajar tienen como origen los participantes de la muestra con el soporte de las transcripciones de las entrevistas y donde se ha tomado como principio el lenguaje mismo con las expresiones sensibles a la permanencia tardía en el poder y la evidente imposibilidad de una sucesión planeada y exitosa. Como se ha indicado en el apartado de la metodología, lo encomiable de las personalidades entrevistadas es su

cualidad de embajadores del éxito en los negocios, por ser quienes juegan un papel protagónico y destacado en los círculos empresariales.

Las secuencias de los relatos nos conducen a una concepción implícita de la sucesión y cada una de ellas permitirá objetivar el estado de las cosas y en su momento, pintarán un cuadro con la complejidad de una generación de empresarios fundadores cuyo principal signo ha sido la resistencia para ceder el puesto al relevo generacional. Los fragmentos de historia de vida se convierten en evidencias en la medida que son organizados por sus cualidades y se agrupan en categorías que se proponen en las siguientes líneas y que permiten, por tanto, manejarlos metodológicamente para fundamentar las reflexiones en las conclusiones.

Entre las categorías existen puntos de encuentro que se fusionan, lo que revela zonas de confluencia donde se difuminan sus fronteras; lo que pone en evidencia un continuo en la experiencia de los sujetos.

La razón de organizar en dimensiones la realidad, es el resultado de dos fuerzas; por una parte, la evidencia plasmada en las transcripciones, y por otra, la exigencia metodológica de agruparlas en dominios que permitan no sólo su manejo, sino a futuro, su vinculación con posibles líneas de acción que transformen el estado de las cosas.

Las categorías no operan como islas autónomas. Cada cual responde a un énfasis en el análisis. Es necesario subrayar el hecho de que proponerlas como materialización de la subjetividad de los empresarios fundadores

participantes, no tiene la intención de ejercer juicios de valor, o sugerir de una manera u otra que representan anomalías, más bien abren paso a la posibilidad de volver a dar funcionalidad y extraer de cada una de ellas su aspecto virtuoso, pues, finalmente son la esencia de la personalidad de agentes del mundo empresarial que han demostrado su influencia y liderazgo. Identificar la manera en que cada una de ellas puede convertirse en una acción positiva es parte del análisis que aquí se emprende. Se asumen como acciones que, en el fondo, son bien intencionadas, lo que implica apoyarse de su impulso natural existencial, para que se transformen en una práctica favorable para el futuro de la empresa.

Si se parte del hecho de que toda investigación mira de frente una realidad a la que pretende aportar soluciones, es clara la intención de asumir que los problemas que se atienden se explican desde categorías superiores a sus causas. Representa mayor dificultad tratar de remediar los conflictos desde alternativas mayormente elaboradas o desde otra transcendencia, de ahí, la pertinencia de dispersar en niveles la compleja subjetividad de los empresarios en interés.

La necesidad de agrupar y codificar la materia verbal de las entrevistas es un requerimiento metodológico, lo que no descarta una lectura de cada caso por separado durante la aplicación del análisis del discurso pues en sí mismos, los diálogos emprendidos con los empresarios fundadores participantes son un depósito de conocimiento y experiencia que en este

apartado se sistematiza y fundamenta desde los intereses particulares de esta investigación.

La intención es presentar una lista de dimensiones en que se sintetizan los ámbitos manifestados y que en su conjunto ofrezcan pautas para abordar los retos que implican enfrentar el proceso. Tres pilares sostienen el análisis aquí ofrecido con énfasis en lo intrínseco, lo extrínseco y lo trascendente, a los que se intenta aportar y afinar en sus particularidades (Pérez, 2006, pág. 166). Para abundar en este tema, se hace referencia a lo *intrínseco* en consideración al mundo interior de los empresarios, lo que conlleva sus visiones del mundo junto a su dominio mental y emocional. En cuanto a lo *extrínseco*, desde los elementos que provienen del entorno y que son consecuencia del reconocimiento que les otorgan quienes los rodean, es decir, son atribuibles a la jerarquía que ostentan. Por su parte, lo *trascendente* es la herencia simbólica que su liderazgo transmite a quienes les rodean; por tratarse de personalidades relevantes, las trayectorias que los distinguen han dejado huella en los círculos empresariales que los han acompañado.

Esta triada de elementos, si bien, pueden separarse para el análisis, confluyen y operan a favor del empresario cuando su intención es justificar su estada en la dirección. Sea que se conviertan en un mecanismo de resguardo para edificar una personalidad que cree fielmente en la necesidad de permanecer, mientras recibe reconocimientos con lo que se sabe baluarte del mundo empresarial, y, por ende, insustituible. De esta

manera, estas tres cualidades descritas toman formas paradójicas que subvierten el carácter virtuoso del espíritu empresarial para conformar un complejo sistema de resistencia a ceder el poder de las empresas que han fundado.

Para guiar el análisis de las evidencias narrativas, se presenta un conjunto de categorías que son el resultado de la selección, agrupamiento y codificación de los segmentos relevantes transcritos de los participantes. Cada una de estas dimensiones se retroalimenta, pues entre ellas existe una multidimensionalidad y mutua influencia por tener como origen el mismo fenómeno —permanecer a destiempo en la dirección de sus empresas—; son una unidad que se disgrega para distinguir las particularidades con que funcionan a manera de módulos de un sistema complejo por tratarse de individuos quienes lo protagonizan. Destacan las tres últimas dimensiones, mismas que tienen como origen un mundo interior en alerta y con frecuencia amenazado, pues se saben en permanencia extemporánea, por lo que, a partir de este ego amenazado, generará mecanismos que justifiquen seguir en activo, como si los años no pasaran.

En la Tabla 1 se visualizan las nueve categorías que, a manera de puntos de corte, dividen en episodios para su análisis la suma de personalidades. El origen de esta propuesta reside en las coincidencias expresadas y el tejido de símbolos que conformaron.

La primera columna se divide en dos amplios ámbitos: la retrospección y la prospección, que como las mismas palabras lo explican, tienen que ver con

trasladar el escenario del relato al pasado para reconstruirlo vívidamente o bien, para considerar el futuro con el ánimo de atenuar la incertidumbre.

La segunda columna organiza la dupla: *externo/interno* con sus posibles intersecciones, mismas que se refieren al enfoque desde la subjetividad en una mirada interna, que se complementa con la percepción del entorno. Se agrega la *trascendencia* como un elemento que mira hacia la herencia simbólica como empresarios únicos.

Tabla 3. Concentrado de categorías

Dimensión			Caracterización
Retrospección (hechos externos al sujeto, comprobables por su evidencia)	Externo / Extrínseco	Perspectiva del éxito	Expresa acciones que valora significativamente por asociarse al reconocimiento de su entorno y al logro constatable de su papel como empresario fundador. Implican una revisión de la historia personal y los símbolos que atesora de su propia historia que convierte en materia narrativa ordenada conforme su conciencia de sí.
		Paternalismo	Coloca al narrador en su conexión como origen y columna que sostiene la dinámica de familiar. Las alusiones a los miembros del clan se distribuyen con él al centro y desde un movimiento que oscila entre la intención de proteger a quienes se encuentran bajo su tutela (familiar o simbólica por ser trabajadores) y controlar desde su poder las acciones de los otros desde su autoridad como fundador.
	Interno / Intrínseco	Conocimiento	La acumulación de saberes se confirma tanto en la pericia para resolver aspectos técnicos de su ramo, como para innovar y adaptar avances tecnológicos. En general, son autodidactas y con capacidades admirables que coinciden con los logros de sus proyectos.
		Gusto y Vocación	Como embajadores de un gremio y emblemas históricos de un ramo productivo, expresan tanto su pasión por las obras realizadas, como desde la convicción de fortalecer la comunidad de empresarios a la que pertenecen. Son personajes que han conducido su trayecto en una dirección clara y constante.

Tabla 3. Concentrado de categorías (continuación)

Dimensión		Caracterización
Prospección (los tópicos se proyectan a futuro)	Trascendencia / Trascendente	Orgullo y sentido de pertenencia
		Ego
		Proyectos

Tabla 3. Concentrado de categorías (continuación)

Dimensión			Caracterización
Prospección (los tópicos se proyectan a futuro)	Trascendencia / Trascendente	Salud y vida	La condición de salud en el ocaso de la vida se encuentra comprometida con padecimientos reales que interrumpen el rendimiento de los empresarios fundadores, pero que son narradas como un estado que padecen otros y no ellos; si fuera el caso, las crisis de salud han sido superadas y les permiten mantenerse al frente. Simultáneamente a la condición individual de salud, las enfermedades que padecen quienes los han acompañado generacionalmente se enuncian como una condición superable no a razón de la edad, sino de la permanencia en el poder, en donde se manifiesta una autopercepción de seres fuera de serie para quienes los achaques de la edad no impiden no serían en circunstancia alguna, motivo de renuncia a la dirección general.
		Temporalidad	El presente real en que se narra la historia de vida organiza las partes con un constante viaje al pasado que suele evocarse como si tuviera vigencia. Sobresale una velada negación del paso del tiempo mediante una idealización de la edad perfecta, que coincide con los primeros éxitos, la plenitud y vitalidad que se añora.

Fuente: elaboración propia

A partir de las materialidades que representan la subjetividad verbalizada, se vuelve más claro el modo en que se perpetúa un círculo vicioso para

aquellos que conviven y trabajan con el fundador y, por ende, padecen su centralidad, pues entre más tiempo transcurre, son ellos mismos los que se convierten en el insumo de su ego. Quienes lo rodean habrán de sortear su estilo de dirigir y buscar las maneras de mantener el equilibrio de la empresa a pesar del control férreo del que son objeto. Este fenómeno tiene una contraparte, pues desde la percepción del empresario en cuestión, se trata de un círculo virtuoso, pues le permite instaurarse en su propia ficción, donde todo hecho externo a su subjetividad es interpretado como la confirmación de su condición de irremplazable.

Para ejemplificar ese dominio psíquico del fundador, resulta útil una situación acontecida y que aquí se reporta, esto se refiere al hecho de que, uno de los hijos —cuyo caso formó parte de la observación directa en la entrada al campo de investigación—, se mantenía en acción y constantemente proponía proyectos, sin embargo, no tuvo presencia alguna en el relato de su padre, ni fue mencionado. Caso contrario, cuando la descendencia no participa activamente en la organización de la empresa, sí son descritos por sus padres como sujetos *distráidos* que *nunca acaban de aprender* o que francamente, se interesan por *extravagancias* rasgos todos que los alejan más y más de la posibilidad de ser candidatos para tomar la estafeta del control organizacional.

En esta discusión habrá que subrayar que no se contempla la posibilidad de que los sucesores logren *llenar* los zapatos del fundador; el objetivo nunca será que el heredero sea un clon rejuvenecido de su progenitor. En la

confluencia de las subjetividades que entran en juego, es claro que el fundador es quien piensa que efectivamente, hasta que algún miembro de su descendencia dé la marca y sea competitivo en relación con su experiencia y saber, podría, eventualmente sucederlo, posibilidad paradójica, como se podrá constatar, pues son los fundadores en gran medida, quienes frenan el desarrollo de los candidatos.

Visto desde la lógica de la organización, el modelo de empresa que heredaría el relevo tiene posibilidades de mantenerse funcional y servir para continuar; pero este fenómeno atiende a la dinámica interna de la empresa, pero no la blindo de la incertidumbre y los factores externos que demandan tino y visión para la toma de decisiones.

Si en el fondo de estas afirmaciones pudiera suponerse que la empresa requiere un cerebro y un agente talentoso y creativo para operar, habrá que matizar este hecho —innegable, pero no determinante— pues las condiciones en que el empresario logró su obra no se repetirán. No se trata solo de una posible transferencia del saber del fundador al sucesor. Ese saber no requiere ser simplemente *heredado* a alguien, sino que debe residir en la institucionalización y no solo en la cabeza de ese sucesor. Ése es un gran reto.

El sucesor tiene que evolucionar y encontrar nuevas formas sin que su meta sea emular al fundador, de lo contrario, tendría lugar lo que Keyt describe como el *fantasma* del predecesor que ronda por la empresa hasta

que el director conforme su propio liderazgo (2015). La nueva racionalidad por instituirse habrá de conjuntar lo mejor de los dos mundos generacionales para encender la chispa de una nueva era en la empresa. Conforme el entorno cambie, el negocio se transformará. Quien tome el mando habrá de desarrollar las condiciones para que la organización se autorregule. El conocimiento se desarrolla desde el interior de la organización (el fundador es quien lo sabe hacer) pero cuando está ausente, ante el riesgo de que se pierda, ese conocimiento ya no residirá en un individuo exclusivamente, sino en la operación de la institución.

En consideración de este espectro de determinaciones, es que se aglutinan en módulos de análisis, las incidencias que emergieron durante las entrevistas. Si bien cada una de ellas concentra fenómenos por analizar, no son dimensiones rígidas y entre las mismas tienen lugar vasos comunicantes por ser constituyentes de una complejidad de la que no siempre es posible establecer fronteras nítidas.

Una postura metodológica que guía el procedimiento es considerar que los fundadores mantienen una actitud humana ante sí mismos y los otros. Durante los diálogos se percibió una legítima actitud a favor de los demás, pues expresaron preocupación por quienes les rodean y forman parte de su universo de interacciones. Es necesario subrayar que las estrategias analíticas que permiten analizar los datos, no van a la búsqueda de acciones atribuibles al dolo por parte de los fundadores; por lo que la información recogida no tiene como finalidad *desenmascarar* las debilidades

de los participantes; más bien, considerar que viven en una dicotomía en donde sus acciones pueden ser perniciosas, pero no tienen como origen una intención negativa; o de matizarse más, al manejar los datos de las entrevistas “se recombina la evidencia para dirigir los propósitos iniciales del estudio” (Moriña, 2017, pág. 74) y éste es, dar cuenta de los elementos que permitan explicar las razones internas de los empresarios fundadores para no ceder la dirección y permanecer indefinidamente al frente de su empresa, lo que descarta simplificar el fenómeno a juicios sobre sus personas que impedirían la consolidación de categorías adecuadas a la realidad a la que se intenta aportar.

5.1. Perspectiva del éxito

Además de constituir una categoría presente en la totalidad de los entrevistados y ser un prerrequisito para la selección de la muestra, la condición de individuo exitoso es un hecho incontrovertible y verificable independientemente que se enuncie en este análisis. Es decir, no es necesario emprender alguna búsqueda extraordinaria de datos para comprobar algo evidente: son personalidades distinguidas en el ramo productivo o de servicios en que se han desempeñado con certidumbre y resultados. En este orden, las manifestaciones que los participantes enunciaron relacionadas con el éxito se vincularán al fenómeno de la sucesión.

Este tema redituó positivamente en lo metodológico durante el diálogo con los participantes y fue la puerta de entrada a un ambiente de confianza. La primera pregunta que se consideró en el guion de la entrevista se formuló desde el reconocimiento de ser un *empresario exitoso* y la petición de compartir algún consejo a quienes no cuentan con tal trayectoria. Esta formulación inicial tuvo la resonancia pretendida con lo que puso en sintonía al participante desde la certidumbre de su renombre. Por momentos incluso, se percibió que era de esperar que se les reconociera como personajes influyentes en los círculos empresariales.

En estos términos, las secuencias que son narradas se fundamentan en ese reconocimiento externo de los que se auto perciben merecedores y son precisamente las formas con que son reconocidos las que permiten visibilizar en qué sitio se colocan por sí mismos ante las manifestaciones que celebran sus logros en una trayectoria de años. El éxito se concibe para este análisis desde el presente en que se narra, para lo cual, el empresario ha trasladado el tiempo del relato en aquellos momentos que le significan, con lo que se accede a dos marcos básicos: el conocimiento que de sí mismos tienen como seres fuera de serie y la convicción que desde su subjetividad ejercen tal éxito.

Sin duda se trata de sujetos con una trayectoria sobresaliente, pero que tal condición sin dejar de ser encomiable, copera a la autopercepción de ser insustituibles y que, como se analizará, el reconocimiento constante que reciben como individuos fuera de serie está fusionado con el prestigio de

su empresa, donde tendría lugar una interdependencia dinámica que les impide dar pasos para ceder su posición, pues entre más logros acumulan, mayor arraigo ejercen en la centralidad que han protagonizado por años, y que ellos mismos enuncian con singular desenvoltura: “así fue como me hice famoso” (*don Urielt*), o bien, esta condición se relaciona con la familiaridad con representantes de las administraciones en un alto nivel: *ahorita estuve en una comida, tuve la oportunidad de saludar al secretario, que es amigo mío... me saludó dos veces* (*don Daniel*). Estas anécdotas no se expresan con arrogancia, sino con una naturalidad fidedigna y desde la intención de compartir con sus relatos quiénes son, aunque de ser trasladadas al tema de interés de esta tesis, reditúan en tanto confirman una identidad que, al sumarse a otros datos, los confirma como sujetos insustituibles.

Las decisiones atinadas van de la mano del crecimiento de una empresa y con ella, destacar como empresario: “parece que el éxito del primer negocio puede ser, en muchas ocasiones, la antesala del éxito de nuevas iniciativas empresariales” (Tàpies, 2011, pág. 76), para lo cual, los nuevos negocios confirman una vez más, el ánimo de permanecer frente a la dirección como una forma de nutrir la identidad y desafiar el futuro; en sus acciones es posible advertir su conciencia respecto a la necesidad de: “proteger lo que nos ha hecho triunfar hasta ahora” (Amat, 2004, pág. 28) y así, surge una paradoja más, pues mientras pueden expresar en plural los logros del colectivo que conforma su fuerza de trabajo, en sus relatos, son

exclusivamente ellos mismos quienes se asumen como los grandes orquestadores.

La confirmación del éxito sucede tanto al interior como al exterior de la empresa; en las esferas del poder y los círculos sociales han recibido el reconocimiento que corresponde a sus logros, además que en el día a día han fraguado una identidad en el mercado al que pertenecen donde son reconocidos.

En esta primera dimensión de análisis, se alude al éxito más allá de la superficialidad de la admiración que despiertan los individuos que materializan los logros económicos y escalan en un estrato social. El objetivo de este módulo de análisis se centra en aquilatar el impacto tanto de ser reconocido, como de encarnar las mejores prácticas de un negocio próspero como argumentos implícitos que justifican desde la subjetividad del fundador, su permanencia.

Más allá de la cualidad de celebridad que distingue a los sujetos de interés, interesa vincular la categoría *éxito* ante el hecho de que el fundador es quien controla la empresa y hace que las cosas pasen. Tiene un reconocimiento objetivo, constatable y constante entre quienes lo rodean, pues se justifica en evidencias sobre su desempeño a alto nivel. Esa consciencia sobre su propio ser es una identidad de logro ligada a la organización.

A la par, el trayecto del empresario fundador toma un sentido particular cuando se relaciona con los hijos, pues ha dejado una estela de influencia que dificulta el desarrollo de una identidad autónoma de quienes le siguen en la línea generacional, en tanto han logrado un estilo de dirección con tal influencia, que su éxito se convierte en un fantasma con el que no es fácil lidiar. Este fenómeno ha sido descrito como *un mito* cuando llega el momento en que su sombra dificulta en la formación del sucesor (Keyt, 2015). Esa figura de tintes excepcionales también incursiona en otros territorios lúdicos o académicos con los mismos resultados, por ejemplo, cuando, formando parte de un juego de negocios en un curso para empresarios, se simuló una empresa y resultó ser el ganador del primer lugar; el objeto de este reconocimiento le significa: *ese trofeo lo tengo ahí ¿por qué? pues porque ahí lo veo más seguido (don Oscar†)*.

Es así como los objetos que materializan los logros se tornan emblemas de su talento y parte del entorno en su día a día. A lo que se habrá de sumar un recuerdo que brilla en la memoria cuando los obreros de su planta, al unísono lo recibieron el día de su cumpleaños en una celebración en su honor: *y se pusieron de pie y me empezaron a aplaudir. En ese momento dije: esto no lo puedes pagar. Esto se gana (don Oscar†)*. Un acto análogo al que recibiría cualquier celebridad, pero que sucede desde el control y como un hecho del día a día en los rituales al interior de la organización.

Pero este dato no es meramente anecdótico, ni intenta una apología de las personalidades aquí participantes, más bien, interesa en la medida en que

genera apegos entre la empresa y la imagen que de sí mismos tienen los informantes, en otras palabras, si la confirmación del éxito proviene de la empresa, difícilmente se renunciará a esa proveeduría de bienestar emocional. En las entrevistas se expresa claramente esta cualidad; la posición que ocupan se basa en un reconocimiento desde su subjetividad que podría parafrasearse en los siguientes términos: *lo que hago, lo hago bien*. Ciertamente, estamos ante una virtud incuestionable del fundador, que además de estar en el ADN del emprendedor, tiene un resultado que puede ser narrado como inmediato: *Las canteras talladas son una maravilla y entonces dije yo quiero hacerlo y curiosamente fue un éxito, un éxito desde el primer año que nos sorprendió (don Ismael)*. Está presente en este fragmento una relación connatural del anhelo por realizar algo nuevo, en donde el deseo de realizarlo es suficiente para que se corone con su consecuente triunfo. Ante este dato, podría decirse que ellos mismos son embajadores del éxito y con ello, de sus empresas.

Al respecto, si bien se desarrolla esta categoría desde la generalidad del concepto *éxito*, habrá que subrayar los matices que obsequia cada caso; un abordaje cualitativo de los participantes permite profundizar las singularidades, lo que amplía el horizonte de las tradicionales caracterizaciones sobre lo que para cada cual implica el reconocimiento de los otros, postura que, llevada a un plano de mayor intensidad, llega a cruzar la frontera de una jactancia refinada. En una de las entrevistas (*don Ismael*), la insistencia por aludir a los viajes realizados por todo el mundo

fue de tal recurrencia, que se evidenció un timbre de orgullo por haber cruzado fronteras y océanos, pero, sobre todo, comunicarlo; de la mano de este estilo cosmopolita, el hecho de estrechar la mano de un Papa o haber departido con el Nobel García Márquez en momentos memorables, pone en claro que se asumen como seres excepcionales.

El logro de las metas que se han propuesto y el ser receptores de constantes reconocimientos han pulido una identidad en su medio social y empresarial, lo que impacta sus vidas y esculpe una personalidad, por lo que se asumen a sí mismos como seres fuera de serie; esta afirmación es incontrovertible pero en la misión metodológica de acopiar manifestaciones que diluciden las razones para resistirse al retiro, se convierten en un pilar para evidenciar un ego que se nutre día a día y al que difícilmente se renuncia. Sus vidas son un reto permanente pleno de experiencias bien logradas que se han conjugado con la vocación de emprendedor, lo que explica que ante la pregunta estímulo respondieran palabras más, palabras menos *efectivamente soy ese ser exitoso que ustedes han venido a entrevistar...*

El éxito no es resultado de la suerte o el azar. Por cada empresario que destaca, quedan en el camino muchos otros en donde la confluencia de talento y condiciones favorables no cruzaron la meta de la conquista de la cima, porque *yo digo que cuando no sale el Sol, hay que salir a buscarlo (don Ismael)*. El esfuerzo resulta con los años de trayectoria por tratarse de empresarios longevos, en un estilo de dirigir y asumirse desde una

identidad única. Sin duda, estamos ante personajes que son objeto de homenajes, premios y reconocimientos, que pueden, incluso, venir de sus trabajadores, en donde se manifiesta una comparación con el poder del dinero que pasa a un segundo plano cuando se alude a aquello que no está cifrado en valor monetario.

Un factor común entre los participantes que permite situar el valor del éxito es que ninguno ha heredado una empresa; se han forjado por ellos mismos. Encontrarse en la plenitud del logro es el resultado de un esfuerzo que reconocen como parte de su historia: *me cansaba, me asoleaba y no tenía mucho éxito, pero sí tenía perseverancia (don Oscar†)* con lo que se evidencia una relación entre la permanencia y el fruto que resulta de años de persistencia. Conforme se van sumando los logros, se confirma una personalidad imbatible: *he tenido en la vida mil satisfacciones (don Daniel)* que encarna en su condición de empresarios y se convierte en un hábito que se refuerza y perpetúa, por lo que el éxito constituye la primera dimensión de análisis que aporta explicaciones para la permanencia, pues la recompensa que obsequia el reconocimiento se convierte en una conducta que refuerza las justificaciones subjetivas para eternizarse en la dirección y controlar la organización.

Cada cual ha creado su empresa como resultado de un momento histórico de la economía nacional con lo que pudieron abrirse paso y consolidar sus emporios en la confluencia de oportunidades con sus vínculos sociales, sin descartar la ausencia en el mercado de la oferta de servicios o productos

que ellos consolidaron, pero más allá de las contingencias de su momento, el logro es suyo. El hecho de asumirse exitosos se funda en su certidumbre de renombre, pues su personalidad está estrechamente anclada al ser personajes de indiscutible reconocimiento y esta condición es ininterrumpida y permanente en su día a día.

Una forma de sintetizar la relevancia de esta categoría y sobre todo, confirmar su pertinencia como un eje que explica una de las razones a resistirse a dejar el mando, son los casos de contraste que fueron acopiados en esta investigación, en los cuales, aquellos empresarios que sí decidieron levantar el vuelo a tiempo y optar por un plan de vida fuera de la empresa, durante la entrevista no fueron reactivos al estímulo de ser tratados como sujetos exitosos; declinaron responder desde este estatus, lo que permite confirmar la identidad basada en el reconocimiento como una palanca que desde la subjetividad del empresario justifica en este estudio su permanencia indefinida, caracterización que se ofrece en el apartado titulado “Contraste de categorías”.

A la par, toma sentido en el presente análisis el hecho de que, en los dos casos de contraste, que más adelante serán retomados y analizados con más profundidad, uno de ellos no fue fundador, por lo que no ha cargado sobre sus hombros el valor del éxito como un motor autobiográfico, pues fueron otros quienes los antecedieron y consolidaron los negocios a los que se integraron.

Esta dimensión de análisis, a la par de las que se desarrollarán en las siguientes líneas, se manifiesta por doble vía; por una parte, puede operar como un agente adverso; este lado negativo transforma el protagonismo inherente al éxito en individuos centralistas que se perciban insustituibles, conducta que podría parafrasearse con la emblemática frase: *Nadie como yo*. Pero, por otro lado, es la que permite explicar la historia misma de la empresa como un ejemplo de lo que sí funciona en el mercado, aunado a las decisiones y contextos particulares que permitieron su consolidación.

En este sentido, es posible anticipar un juicio concluyente: quienes no han sido los protagonistas de la historia de la empresa desde el inicio, no asumen en su haber todo el reconocimiento, de manera que durante el diálogo guiado de las entrevistas sostuvieron una postura equilibrada y sobria al narrar su historia; hecho que en efecto espejo, confirma la reactividad de los informantes que sí lo hicieron, pues ante el halago, se obnubilaron en sus respuestas y perdieron de vista el trasfondo de la pregunta que conforme a la metodología en juego, logró indagar si el componente del éxito exacerba un ego empeñado en seguir nutriéndose del reconocimiento de los otros y por ende, que deriva en la convicción de que no hay razón para ceder la dirección a otros.

5.2. Paternalismo

La figura del *páter familia* es una presencia constante tanto en la dinámica interna de la familia como en constitución de la empresa. Por su grado de

ubicuidad, esta dimensión figura tanto en este apartado desde la línea metodológica que la anima, como en momentos clave de esta investigación en donde se sintetiza el papel del principal personaje al interior de la familia y la empresa, tanto por ser el centro de interés de la sucesión, como por su dimensión histórica a lo largo y ancho de la civilización humana.

En todas las entrevistas realizadas es constatable que se trata de figuras imponentes que son guía, apoyo y sostén de los destinos de quienes gravitan en su entorno. Esta categoría no se refiere exclusivamente a la relación padre-hijo/hija, sino de cómo este vínculo se trasmuta en *otra cosa* cuando entran en juego tanto el factor de la empresa, como con la disposición a acompañar en el proceso de madurez de la descendencia frente a la posible herencia del poder. En este sentido se cuenta con expresiones por parte de los fundadores que coinciden con una percepción de la descendencia como personalidades limitadas, inmaduras o definitivamente, dependientes del fundador.

La empresa prospera y con ella, evoluciona el talento de quienes la conforman, pero al interior de la organización, esta curva de crecimiento que se sostiene también tiene efectos entre los colaboradores leales por años al fundador y que coinciden generacionalmente:

[...] ocurre que una buena parte del equipo de directivos de la empresa, personas que han acompañado al propietario desde que el negocio empezó a ser exitoso, directivos de edades similares a la suya y que por tener capacidades complementarias a las suyas y

hacer siempre lo mismo, son especialistas funcionales “de lo mismo” (Gallo, 2019, pág. 27).

Esta cita nos deja ver cómo el círculo más cercano de quien centraliza la dirección coopera a ratificar ese estatus de reconocimiento del fundador, con lo que no sólo se convierten en sus aliados para permanecer, sino que desde sus rutinas administrativas dan razones para que las mismas prácticas se mantengan desde una verticalidad que tiene como óptima evidencia, la fusión que se percibe en unidad entre el fundador y la empresa. Entonces, cambiar, evolucionar o proponer otras formas de acción sería un riesgo de perder lo logrado.

Ejercer el rol del patriarca es el resultado de una herencia cultural y en la práctica, la suma tanto de conductas como de acciones que guían a quienes dependen de la cabeza del clan. Cuando se habla de empresarios fundadores, a este ejercicio histórico de autoridad paternal se le suma la exigencia de “Mantener la seguridad económica de la familia” (Gallo, 2019, pág. 26) de la misma manera en que “La familia no se puede construir sin economía. Más aún, se puede decir también que, a su vez, la *economía* es una función del matrimonio y la familia” (Alvira, 2004, pág. 70), desde estos indiscutibles juicios es que se emprende una consideración del estatus del patriarca preferentemente desde un argumento profundamente enraizado en el progreso y constitución de la empresa como un modelo de economía predominante y no sólo desde una revisión de su conducta o estilo de ser.

A la par de ostentar el destino del patrimonio, en este ejercicio suele convertir esos recursos humanos en un medio para fortalecer su posición. Con el paso de los años, esta dinámica hunde sus raíces en una relación de dependencia económica que coacciona las decisiones, pues ante el riesgo de ser marginado de la dinámica económica de la empresa, el vínculo paternal se trastoca y convierte en una suerte de manipulación, donde el fantasma de ser excluido de la fuente de recursos que representa la empresa va de la mano con el temor velado de ser desheredado. Vale una metáfora en donde la vocación de ser *charro* (en una de las narraciones que aluden a un hijo menormente vinculado con la empresa) simboliza la capacidad de mantenerse en el ruedo mientras se *capotean* las circunstancias que el destino imponen con un padre enérgico que cierra todos los reductos que permitan la madurez del hijo, cuando éste, es percibido como una posible competencia para ocupar su lugar.

Desde esta realidad, ejercer como padre proveedor no está exento de convertirse en terreno donde germinan prácticas poco virtuosas cuya intención es contener el talento de quienes podrían tomar el sitio del empresario fundador.

Se manifiesta un sentido de competencia, pero éste, se interna en las razones de una distancia generacional desde la cual, la mirada del padre no renuncia a la convicción de incapacidad del otro, lo que genera y sedimenta al paso de tiempo una dinámica en la que, por ser percibidos incompetentes, no se foguean para desarrollar las capacidades requeridas;

es indiscutible la imposibilidad de igualar el don y trayecto de padre, por lo que ser inalcanzable tiene dos caras; una puede ser desde el logro, la otra desde la relación paternalista que impulsa la responsabilidad desde la premisa: *siempre serás mi hijo*. La percepción inamovible de los hijos como figuras lejanas que por más que avancen quedarán a la zaga, comparte la presión del capital como medida de control y coerción.

Una posible explicación de las formas en que los casos analizados expresaron su paternalismo reside en que más allá de su función de guías de su prole, este desempeño tomó formas de control y ejercicio de poder. Si bien, el conocimiento que caracteriza a las personalidades entrevistadas se desarrolla como una categoría independiente, también está presente en el ejercicio del paternalismo por la suposición de que parte del rol de quien educa a la descendencia, habrá de transmitir el saber que le ha obsequiado la experiencia al candidato a sucesor en la línea genealógica. Sin embargo, este patrón ideal del padre que guía no tiene lugar en los casos analizados e interesa en la medida en que contribuye a la perpetuación del fundador en la dirección. En este sentido, tampoco podría afirmarse que la descendencia forzosamente tendría que heredar esos talentos, pero es imposible comprobarlo de no haber propiciado la transmisión de ese capital intangible que la experiencia ha obsequiado a los fundadores. Los hijos están presentes a la sombra del patriarca, en una ambivalencia entre la necesidad del reconocimiento a una sutil rebeldía que puede llevarlos a emprender proyectos al margen del emporio en el que crecieron o bien,

inclinarse por actividades fuera de la esfera del control del padre que ante el rigor que ejercen, confirman aún más, la imposibilidad del fundador de ser sustituido.

Sin embargo, en las menciones que, a su vez, los participantes realizan en torno a sus hijos, se revelan otros significados, pues la descendencia es vista como despreocupada o francamente desvinculada a las acciones que ameritarían perfilarse como el relevo al puesto que ocupan: *mi hijo va a la planta una o dos veces a la semana y sigue distraído (don Oscar†)*, lo que expresa un nivel de exigencia que se impone y que improbablemente pudiera dar la talla de *don Oscar†*. En otro caso, la distancia del hijo en las responsabilidades de la empresa se debería a la pesada sombra del fundador, cuyas acciones se dirigen en dos sentidos contradictorios; por una parte, intenta formar desde el esfuerzo, pero por otra, aleja al hijo del protagonismo: *tengo dos hijos, uno de ellos trabajó en los talleres, lo mandé para que aprendiera y es un muchacho, este, brillante. Pero no sé si porque yo esté aquí todavía o por equis, no se mete mucho (don Daniel)*. Destacan varios datos de esta secuencia; el hijo, que seguramente rondará entre los 45 años, es descrito con el adjetivo de *muchacho*, pero de mayor relevancia resulta la hipótesis con que el mismo informante intenta explicar la débil presencia de su hijo en la empresa, precisamente porque el fundador no se retira: *no sé si porque esté aquí todavía* donde se subraya el adverbio de tiempo *todavía* que asume veladamente un *¿debería haberme ido antes?*

La preponderante presencia del patriarca en la dinámica de la empresa, a su vez, toma formas de simulación, por ejemplo, cuando se afirma que: *tuve la satisfacción de cederle el puesto de director general operativo a mi hijo, y a nivel operativo estoy semiretirado, aunque sí me quedé de presidente de consejo de administración hasta que las fuerzas me den o de alguna manera mi cerebro siga funcionando (don Oscar†)*. Este fragmento de transcripción materializa las modalidades con que el papel del patriarca se manifiesta y como se ha desarrollado a lo largo de esta investigación, permite vislumbrar las fuerzas de los fundadores para permanecer al frente de sus empresas bajo su poder protector, según se afirma, *hasta que las fuerzas se los permitan*.

El fluir del diálogo, sin duda, abre paso a territorios inesperados de revelaciones, pues no se pierde de vista el hecho de que los participantes están al tanto del aplazamiento indefinido de su retiro y como se ha visto, las percepciones que manifiestan acerca de sus hijos desde la integridad paternal se suman a los mecanismos que justifican su resistencia a ceder la dirección, pues nunca alcanzarán su talla ni llenarán su sillón de mando. Una frase que materializa este ánimo es la que comparte don Oscar† *Quédate en tu oficina, no te vayas por favor porque si se me atora algo quiero saber que estás aquí*, lo anterior en un contexto donde sugirió que se retiraría y él mismo al narrar, pone palabras en sus hijos para ponderar su condición de insustituible.

Ocurrió, que la mención a los hijos se colocó desde un sutil reproche cuando no están del todo bajo su halo protector; en un caso, ya referido

mientras baja el tono de voz con inocultable precaución, escuchamos decir: *es charro* que además, *es el que ve los créditos y analiza algunas cosas (don Daniel)*; esta descripción correspondía a un *segundo hijo* y fue posterior a la caracterización del primero a razón de un necesario recordatorio que se le hizo durante la entrevista, pues, si por él hubiera sido, no hubiera figurado el papel de este hijo en su diálogo.

Entre los imaginarios del empresario fundador se constata a su vez, un temor velado por ser reemplazado por su descendencia, lo que moviliza conductas exacerbadas de paternalismo que pudieran parafrasearse como *a mí nadie puede correrme*, con lo que se radicaliza el rol del padre y toma cauces que enmascaran la responsabilidad de formar al hijo en las lides empresariales siempre y cuando, ese proceso no amenace su estatus, hecho que se suma al inmenso territorio de control que ejerce, del cual, el más vistoso instrumento, es el representar al padre.

El parámetro con que el fundador suele evaluar a quienes lo rodean —sean o no parte del clan— es qué tanto compiten con su propia marca, cosa improbable, pues las nuevas generaciones no experimentan el trabajo y esfuerzo con la misma perspectiva. Pero si esta postura se traslada —desde la actitud paternalista que interesa a este apartado— a la relación con los trabajadores, ellos son: *los que menos tienen y más me necesitan (don Oscar†)*, de manera que asistimos la prolongación de los lazos paternos sanguíneos al espacio productivo en donde el patriarca amplía su don

protector con quienes ha entablado una relación laboral y que simbólicamente, quedarían en una suerte de orfandad ante su ausencia.

La figura protectora se expresa, además, en acciones dirigidas a apoyar a los trabajadores en su educación y superación personal. La tendencia a mejorar la vida de quienes giran como satélites en torno a su influencia, se enuncia con un timbre de orgullo que parte del hecho que los subordinados anhelan ser cobijados por su manto protector para alcanzar mejor calidad de vida. Esta responsabilidad de apoyar a los trabajadores es un derecho que les confiere logros históricos de las organizaciones laborales, sin embargo, en el plano subjetivo de los entrevistados es una acción magnánima que hunde más sus raíces como razón para permanecer en el poder, a riesgo, de dejar a los obreros en una orfandad simbólica. Este hecho revela que para el fundador la empresa no es una organización con una lógica interna, sino una extensión de su vida misma.

El talante paternal, a su vez, se vincula indisolublemente con la capacidad para aleccionar sobre la vida y la toma de decisiones al interior de la empresa: *Mis hijos me agradecen que les dé consejos (don Oscar†)*. Ese sentido de utilidad es otra forma de sentirse expertos e indispensables a la par que presentes en cada uno de los rincones de la empresa mediante la instalación de cámaras o equipos que permiten ser ese ojo omnipresente que custodia a un infante, lo que podría parafrasearse con un: *siempre serán niños*. Es la ya referida asunción de magnanimidad razonada desde una certidumbre: nadie estará a la altura de su experiencia y saber.

Esta categoría conjuga la autoridad que se ejerce históricamente en la estructura de la familia, por lo que, sea o no empresaria, la influencia del progenitor determina el destino de la descendencia. Llevado a un plano trascendente, el patriarca es el origen de la familia, y ésta “ha de trasladar algo de su espíritu a todas las instituciones de la sociedad” (Alvira, 2004, pág. 50). Este significado extendido del papel del padre como figura de cobijo, apoyo y respeto desborda el ámbito de la empresa, pero en su interior toma otras formas. Desde esta realidad, las acciones que el fundador emprende por años desde el poder se conjugan a su favor. Al saberse el depósito histórico de la autoridad y cabeza del linaje que representa, en gran medida capitalizará este estatus para tejer una red de control que difícilmente será vulnerada, a no ser que quienes lo intenten, sufran el amago de ser desposeídos de su papel de herederos.

Las huellas, a su vez, de los padres de los fundadores entrevistados, afloran como un timón que dirige el ánimo por destacar: *yo quería que mi papá me regalara una bicicleta (don Ernesto)*. O bien, como estímulo que guía desde la memoria cuando recuerda las palabras que escuchó al iniciar su trayectoria: *el día que llegues a vender mil cajas fuertes, yo te voy a regalar el coche que tú quieras (don Oscar†)*. Aunque en ambos casos citados, los padres no fueron fundadores, se les refiere como un ejemplo que guía y anima.

Un hecho que coincide con el extenso territorio de control del padre es el disminuido protagonismo de la figura femenina; esta evidencia de la presencia de la mujer, coincide con su papel cada vez más protagónico,

según se señala en un estudio años atrás: “Los roles de género están cambiando y, poco a poco, la sociedad está empezando a reconocer formalmente la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, [...] también en la empresa familiar, la mujer forma parte cada vez más, del cuadro directivo y emocional” (Ceja, 2008, pág. 4) han pasado décadas y esta afirmación sigue vigente, pues si bien, existe presencia directiva de mujeres, en lo que se reporta en este estudio, el trayecto aún es largo. Así, en los casos analizados se percibe francamente desdibujada y meramente anecdótica, por ejemplo, al rememorar el destino de un tío, quien *tenía puras hijas mujeres y dijo ellas no pueden entrar a trabajar (don Ismael)*. Este tema, llevado a políticas empresariales, se expresa en similares términos: *una regla aquí que ha funcionado muy bien, ninguna de nuestras cónyuges, ninguna, tiene nada que ver en las decisiones del negocio que tomamos. ¿Por qué? Porque ellas no trabajan aquí. Empezamos por la mía (don Oscar†)*. De estas líneas destaca la reiteración del *ninguna* que, como pronombre, además de aglutinar a cualquiera de las esposas, incluye una negación que se ratifica con la pregunta retórica *¿por qué?* y la lógica implícita de la territorialidad, que, de manera paradójica, separa la empresa de la familia en este tema, no así en otras facetas ya desarrolladas en el apartado de las Confusiones (1.3.4) que forma parte de esta tesis. Sin embargo, la esposa podría romper ese pacto en caso de que el fundador enferme *salí del hospital, yo nunca había entrenado a mi vieja para los negocios, ni para administrar la casa, ese día se fajó los pantalones y empezó a manejar todo, la familia y el negocio, yo estaba*

semiinconsciente (*don Uriel*). Al analizar este fragmento, sobresale la expresión coloquial *vieja* que no sorprende por su arraigo cultural, pero testifica lo innecesario de mencionar su nombre. En el mismo sentido, se evidencia una clara metáfora de lo masculino, en tanto, *fajarse los pantalones* es renunciar temporalmente a la condición femenina para poder atender los asuntos relacionados con los negocios.

La mujer, o bien es un personaje de segundo plano, como figura ornamental que acompaña en viajes y ceremonias o, en una condición más radical, parte de una política de la junta de gobierno en la que se dictamina no incluirlas en la toma de decisiones, sobre todo, ante la previsión de posibles protagonismos de yernos. La referencia a las nueras también está ausente, pues no son mencionadas.

Esta conducta cuando es trasladada al territorio de las fuerzas productivas revela un estilo paternalista que se instala en una suerte de vasallaje en el que el trabajador se contempla como un ente que de ser abandonado por el fundador quedaría en la orfandad; una forma velada de asistencialismo en doble vía; por una parte, cumplen con su rol de directores de la empresa, y por otra, cobijan y protegen. Las expresiones que sustentan esta forma de liderazgo equivalen a esa acción paternal ya referida, es el caso de *alimentar* a los trabajadores, pues la función de un comedor industrial se percibe no desde la seguridad laboral o el resguardo de la economía del equipo de trabajo, sino como un acto de cuidado que se les habrá de agradecer. A la par, el apoyar con becas o pago de estudios para los trabajadores, se

expresa como un acto magnánimo, del que incluso, llega a insinuarse que merecería favores que compensarían ese regalo por parte del trabajador. La capacitación, la superación de los sujetos no son percibidos desde la racionalidad de la indispensable superación personal, sino como un acto de cobijo y protección paternal. Una frase representativa tuvo lugar cuando una trabajadora hace una petición de apoyo para superarse con estudios: *¿me ayuda?* (don Tomás) pero no lo solicita para una capacitación en el trabajo, sino desde el cobijo y un vínculo en el que confían ser protegidos por el dueño.

En esta dimensión que concluye, se revela la fusión que existe entre la figura del padre y la del líder de la empresa, a lo que se agrega que dicho binomio se expresa con una complejidad paradójica, pues por un lado es quien guía y conduce con tino el destino de la empresa, pero por otro, capitaliza ese liderazgo para contener e incluso, desalentar el desarrollo de capacidades directivas en quienes pudieran ser candidatos a ser sucesores. El *páter* es entonces, para la descendencia, tanto cobijo y orientación, como una sombra que los persigue y frena en el progreso.

5.3. Conocimiento

De manera simultánea a la categoría del éxito y el paternalismo como puntos de apoyo de los empresarios fundadores que se auto perciben *insustituibles*, una constante a consignar en la revisión de evidencias, tiene que ver con que se está ante personalidades ávidas de continuar

aprendiendo de su materia de trabajo. Su capacidad de asimilación ante nuevas informaciones y avances es abierta y no se percibe disminuida por la condición de edad.

Los participantes han demostrado un conocimiento técnico y un estilo de hacer empresa que tiende puentes con las otras dimensiones de análisis, pues se nutren mutuamente, es decir, no funcionan de manera aislada en relación, por ejemplo, a la huella que ha dejado en sus personas sus padres y como consecuencia, a cómo los fundadores perciben el arte de ser empresario en su descendencia. En este sentido, el empresario actúa como un dios oculto con la capacidad de mover todos los puntos de anclaje de los que se sostiene la funcionalidad de la empresa en la medida que controla el saber que ha acumulado por años y del que se ostenta como poseedor único.

El conocimiento como un eje que explica el perfil del empresario que se resiste a dejar su puesto, se consolidó metodológicamente en las transcripciones analizadas como una particular pericia en sus respectivos oficios, pues se refiere a un saber aplicado en sus empresas. Esta capacidad se coloca en la esfera de lo interno en tanto que la actividad narrada proviene de ellos mismos, es decir, se trata de poner en marcha un complejo núcleo de talentos que se dispersan y conjugan entre saberes técnicos, intuición para hacer negocios y tino para las decisiones. Un hecho que lo constata es la capacidad instalada en uno de los casos, para producir un camión de 12 metros y mencionarlo con soltura: *hacemos uno de esos cada*

media hora (don Oscar†). En donde plantear un tiempo de producción se relaciona con métodos de trabajo que resultan de técnicas y procedimientos instalados, lo que se asocia con conocimientos aplicados.

Esta búsqueda de conocer más tiene como origen su sentir y vida interior de la que están conscientes que tuvieron por principio sus propias historias; *me veían muy inexperto y pues de alguna forma me daba cierto temor estar con ellos, pero lo fui superando (don Oscar†).*

Se hace referencia a una suma de vivencias que lejos de acumular datos o acopiar información aislada, se trata de una conexión con ellos mismos desde su capacidad para reconocerse plenos y realizados. Por esta misma razón, aquello que se rememora como parte de historias de logros relacionados con la capacidad para conducir una empresa con sus propios procedimientos productivos.

Si bien, cada dimensión de análisis aquí presentada aglutina evidencias delimitadas y que perfilan al empresario fundador, el gusto por aprender es uno de los motores que dan sentido a una frase recurrente que podría condensarse en *yo sé y nadie puede sustituirme*; lo que tendría como contraparte una afirmación implícita *nadie sabe lo que yo*. Esta cualidad de ser insustituible se expresa en una percepción particular sobre los hijos, sobre todo en caso de que se encuentren incorporados a la empresa, pues son descritos desde un grado de exigencia que no satisface a los fundadores, quienes reportan la intención de incorporarlos a sus empresas:

lo mandé a los talleres para que aprendiera y es un muchacho, este, brillante. Pero no sé si porque yo esté aquí todavía o por equis, no se mete mucho (don Daniel). Al enfocar el análisis en la cualidad de las palabras, es visible cierta dubitación al momento de describir el talento del hijo con un *este* que propone un breve suspenso en lo que se formula la frase que opta por el adjetivo *brillante*, pero que no es suficiente para ser descrito como apto para ser el reemplazo porque *no se mete mucho*. Si el resto de la frase se vincula el tema de estudio, es posible avanzar en un supuesto: es el mismo empresario fundador el que obtura el proceso de formación del relevo, y según esta evidencia, él mismo está consciente de ello, pues su presencia cierra el paso a que su hijo *brille*.

Por lo que tanto la comprobación de este dominio como sus evidencias tienen como origen la subjetividad de quienes enuncian los fragmentos de su trayectoria y actividad propia en tanto, organizan las secuencias desde las valorizaciones que de sí mismos manifiestan, a la par, ese espejo en el que se miran tiene un parámetro constante en relación a su descendencia — según se ha apuntado — por ser consistente con el siguiente fragmento: *y no dudo, vamos a decir, uno de mis hijos, el más grande, estuvo en el taller mucho tiempo, sí destacó, hizo muchas cosas, a él se le hace muy fácil. “La empresa la manejo”. Muy bien, pero esto es (golpea la mesa) de estar todos los días porque la gente se pierde (don Daniel).*

Se manifiesta en este segmento de la entrevista una velada desconfianza sobre la capacidad del hijo y en general, del estilo de hacer empresa cuando

cita una de las frases que le ha escuchado *la empresa la manejo*, lo que percibe como una jactancia inaceptable pues a su vez, acompaña la verbalización con una manifestación física de autoridad en tanto este entrevistado golpea vigorosamente la mesa con un manotazo; a lo anterior se agrega el peso del significado del verbo *perderse* en otras palabras, quien no está todos los días en la empresa, no encontrará el camino para dirigirla, o para los intereses de esta tesis, ser un candidato idóneo para ser el sucesor.

Lo que han logrado no es gratuito, y referir sus capacidades en este módulo de análisis no pretende ser un elogio sin fundamento; más bien, es preciso analizar de qué manera las capacidades cultivadas en sus trayectorias permiten explicar las razones para permanecer y generar un vigoroso trayecto en el que se reconocen e identifican.

Los entrevistados se expresan en clave de expertos que se distinguen por resolver las situaciones que implican superar retos, por ejemplo, al clausurar una secuencia narrativa en la que un gran objetivo se logra mediante un conocimiento aplicado se escuchó decir: *tengo mucha satisfacción porque lo hice. Lo hice y lo sé hacer (don Daniel)*. Este saber que da fruto también tiene que ver con un olfato refinado respecto a la competencia, es el caso de incorporar un nuevo nicho de mercado: *hicimos la tienda más grande y así fue como poco a poco le fuimos metiendo perfumería, la competencia era también una mercancía que vendían porque tenían perfumería y juguetería que nosotros no teníamos y me empecé a pelear al tú por tú con la*

competencia y ellos debían de cuidarse porque yo ya tenía perfumería, ellos la vendían muy cara y ahora yo la vendía barata y así fue como empezamos a crecer (don Uriel†) sin duda, aprender a leer los signos que movilizan un negocio incluye el diálogo desafiante con la competencia que es indirecto y basado en la acción.

Este don de acumular estrategias fortalece una cultura empresarial productiva que les ha permitido ser un pilar en la toma de decisiones; es un factor más que se suma a las razones profundas que los mantienen controlando sus emprendimientos. Incluso, la definición misma que proponen para el significado del trabajo: *vamos a decir, trabajar es aprender (don Daniel)*. Lo anterior nos permite afirmar que el conocimiento que aplican en el día a día para resolver las situaciones que los envuelven es una sabiduría práctica que dominan, pero, sobre todo, aman, por lo que entre más saberes acumulan, más profundas serán las raíces de sus acciones y, por ende, complejo desarraigarlas del lugar en el que se han eternizado en sus empresas.

Esta fascinación constante tanto para solucionar vicisitudes como para poner en marcha el ingenio y la creatividad es un ancla que los mantiene en su puesto indefinidamente; entienden de finanzas: *hay que saber cuánto dinero tenemos en el banco* porque desde sus inicios, recuerda que años atrás, lo que le abrió el camino a la prosperidad tuvo que ver con que *yo tenía suficiente experiencia en ventas y conocimientos en bancos (don Oscar†)*. O en su caso, cuando logran el primer emprendimiento, *el criterio que teníamos,*

fundamentalmente era que de las utilidades que se tenía, el 80% reinvertimos (don Ismael) donde se tiene presente que, si se enuncia durante la entrevista, es porque es significativo para el participante mencionar su conocimiento financiero.

Son perfectamente conscientes de sus capacidades y el dominio de los procedimientos, mismos que se entrelazan con el gusto por acumular conocimiento *me entusiasmaba el saber, el saber y el saber (don Ismael)* pues estas frases emergen cuando recapitulan secuencias del pasado que los han forjado.

Destaca el inicio de una de las entrevistas, en donde como se ha justificado metodológicamente, en primer término, se les reconoce como personalidades exitosas —previamente referido como un anzuelo para iniciar el diálogo con los participantes— y encontramos una afirmación convincente: *una de las cosas que realmente nos han proporcionado la fortaleza de la empresa pues es el conocimiento. Vamos a decir, trabajar, este aprender mucho y pues este, de alguna forma tratar de aprovechar todos esos conocimientos (don Daniel)*. Donde sobresale un plural *nos han proporcionado* que veladamente expresa una primera persona que orchestra el suministro de saberes técnicos y de ingeniería concreta para transformar la materia en navíos de enormes proporciones.

Como consecuencia de la dinámica propia del progreso que acompaña la acumulación de información y métodos de trabajo al interior de la empresa,

puede decirse que, a mayor conocimiento logrado, mayores razones para mantenerse al frente. Toda intención de ganar la carrera de experiencia a estos empresarios resultaría además de inútil, una razón más para afianzar la certidumbre para permanecer de quien debió haber preparado la salida tiempo atrás.

Para que esta dimensión emergiera, durante la entrevista, otro tópico ancla fue el dar por sentado que el participante tiene el dominio pleno del ramo productivo que representa. En este sentido, la intención temática de las preguntas que antecedieron la presencia de frases que evidencian esta categoría del conocimiento, indagó sobre las nuevas generaciones y aquello que debería de aprender, por parte de los futuros empresarios que requieren desde otra pregunta estímulo que podría parafrasearse de la siguiente manera: *¿Cómo logró Ud. llegar hasta la posición en la que está?*

El eje temático que se relaciona al conocimiento es fundamental para entender el momento histórico que han asistido los informantes. Pertenecientes a una generación que ha visto desfilar ante sus ojos el México moderno, las nuevas lógicas de la globalización y la apertura del mercado, para en años recientes, descubrir la potencia de la tecnología en sus emprendimientos. Esta coyuntura nos recuerda que uno de los rasgos que pintan con nitidez la era de la posmodernidad en que estamos instaurados, es que su máspreciado capital reside en dominar una ciencia personal para aplicarla, y para el tema que aquí interesa, convertirla en capital; la llamada *sociedad del conocimiento* se edifica en el incalculable valor

que se genera según la capacidad de quien sume destreza y experiencia. Ir al encuentro de exposiciones en Europa para poner en marcha innovaciones en la producción gastronómica es un claro signo de este espíritu ávido de aprendizaje: *y dije, éste yo lo voy a hacer en México. Allá lo vi, pero aquí lo logré (don Tomás)* a la par que comparte el balance entre la azúcar y la levadura que le permitieron mover industrialmente alimento congelado y colocarse a la vanguardia en su ramo *y entonces ya, ya vi eso y la tecnología para hacer ese pan, no sabía ni cómo se congelaba, pero con el tiempo aprendí, me informé, estudié, compraba libros de congelamiento de pan y fui aprendiendo (don Tomás)*. Innovan y atinan; cada paso que dan se convierte en logro y éste, se suma a la certeza de la herencia que día a día ponen en manos de quienes les rodean como un capital intangible del que se saben poseedores.

Sin duda este reconocimiento de la necesidad de descubrir nuevos temas para sus empresas marca un camino que ellos mismos comparten para explicarse quiénes son y cómo ha influido su apertura al conocimiento para triunfar, pero es precisamente este don de acumular técnicas, procedimientos y secretos para la operación de sus empresas, un elemento que se suma a sus razones para permanecer. En más de un caso, los viajes son la oportunidad para recrear sus innovaciones *fuimos a Italia a ver unas instalaciones allá y fuimos a Noruega y ya, me traje el concepto de lo que yo... de lo que queríamos (don Daniel)* si se observa en este fragmento el uso del *yo* que se convierte en *nosotros* es posible poner en relieve de ese saber que se

convierte en innovación. Esta transferencia de tecnología está mediada por la capacidad para adaptar aquello que les sorprende y traen a sus empresas: *y una de las veces que yo fui a una exposición de la maquinaria del pan, vi en un stand, creo que fue en Francia, un stand chiquito, estaba una persona que hablaba muy bien español y le pregunté que qué vendía, me dijo vendemos pan congelado ¿cómo? Si era un sacrilegio poner la masa en el refrigerador a lo que no dudó en decir ¿me enseñas? (don Tomás) En donde ¿me enseñas? Equivale a estoy dispuesto a aprender; no he dejado de aprender.* Esta disposición a incorporar avances tecnológicos es una constante y respuesta a la sorpresa por lo que se produce fuera del territorio nacional, en este caso, por un especialista en el tradicional pan de Francia *¡No’hombre!, hagan de cuenta una baguette de los más bonitos que yo he visto en mi vida, así ¡baguette precioso!, muy sabroso. No pos, para mí fue una sorpresa muy grande y experiencia y dije: no, éste yo lo voy a hacer en México (don Tomás).*

En los casos que se refiere el conocimiento, es algo que se aborda no desde una sapiencia fatua o como motivo de presunción, pues una constante es que es utilitario y enriquece su práctica como empresarios porque se relaciona con los progresos de sus innovaciones y como un factor de su singularidad.

Sin enunciarlo en estos términos, los participantes externaron en constantes secuencias narrativas desafíos que lograron superar en tanto aplicaron conocimientos que ya poseían y con los que se atrevían a abrir nuevas rutas de innovación en los productos o bienes que crean.

Cuando se alude al conocimiento como una categoría que permite explicar las razones de permanencia de los empresarios fundadores, se tiene presente que ese espíritu de innovación que entraña conocimiento aplicado se encarna en la dinámica interna de la empresa, con lo que es difícil separar el ritmo de invención que imprimen a sus rutinas de creatividad empresarial. Así, es posible parafrasear esa razón de resistencia a ceder el poder, pues *sólo yo conozco mi negocio*.

Cada uno de los empresarios con quienes se dialogó, son altamente competentes en su área; este conjunto de cualidades es incluso, irrepetible en la siguiente generación mayormente formada en la tecnocracia y la educación formal en gestión; la generación que fue entrevistada coincide con un espíritu lírico y de autoaprendizaje del oficio que lo expresa abiertamente como parte de su propia historia: *yo me puse a armar un negocio, como yo conocía bien el negocio, lo puse como marca mía (don Uriel†)* hecho que se enmarca al regreso de un viaje a Alemania, de donde tomó inspiración para el diseño del popular logotipo de su corporativo.

La suma del talento se conjuga con una capacidad por resolver situaciones inéditas que por años han constituido un patrimonio incalculable, de tal manera que son ellos y sólo ellos quienes tienen la clave para tomar decisiones que pueden ser relatadas de manera clara para quien desconoce de ingeniería, pues además, les distingue una sencillez para compartir, por ejemplo, cuando justifica el alma de su empresa que en realidad es un proceso complejo: *son todos los equipos hidráulicos que configuran un camión, o*

sea la toma de fuerzas que hace que se mueva la bomba hidráulica que a su vez hace que el aceite entre a un pistón hidráulico que a su vez, hace que se mueva un vástago que va a dar a una geometría de brazos que hace que la carrocería se levante y el contenido que tenga la caja de volteo se vacíe. Todo eso no se fabricaba en México (don Oscar†). Aquí se relata un momento histórico de la industria nacional que él mismo transforma en su momento bueno, a ver, nosotros podemos fabricar esto, México está moviéndose en cuanto a importar... y nosotros se los hacemos (don Oscar†). Esta posibilidad de poner en marcha innovaciones le permite afirmar que, sin conocimiento, no hay empresa: todo eso se tenía que hacer y aprendía uno cómo hacerlo y entonces eso va a empezar a hacer que las cosas funcionen (don Oscar†).

Mantienen el control de los procedimientos mientras están dos pasos adelante prefigurando un siguiente proyecto, resultado siempre, de ese cúmulo de conocimiento que la experiencia les ha prodigado, aunque no siempre fue así; pues al inicio, también admiten su novatez: *yo empezaba a trabajar, sin conocimiento, sin una gran información (don Uriel†)*, caso en el que, por referirse a la industria hotelera quien narra, describe su primer negocio, como el laboratorio de aprendizaje; en otras palabras, la primera empresa, simboliza una escuela para prosperar: *así estuvimos trabajando y fuimos creciendo hasta que hicimos el primer hotel; ese fue el hotel donde aprendimos y la semilla (don Ismael).*

Conviene subrayar el hecho de que, la categoría *conocimiento* que aquí se realiza, no tiene como finalidad celebrar acríticamente la pericia del

empresario entrevistado, ni hacer un elogio superfluo de sus dotes; tal hecho no se discute, más bien se trata de explicar cómo la suma de estas cualidades son un cimiento más de su identidad, en la que se recrea y le impide hacerse a un lado de la organización para abrirse a la transmisión de ese cúmulo de experiencias.

El empresario va dominando el arte del objeto que crea mediante el conocimiento que, a su vez, es una fuente de satisfacción, pues contemplar cómo una técnica que se aplica se convierte en la solución a un problema, es gratificante: *yo siempre he sentido esta seguridad en mi trabajo y en mi conocimiento (don Daniel)* por lo que poco a poco se traduce en una conducta, un estilo de vida que se suma a las razones internas para mantener indefinidamente el control de la empresa.

Al tratarse de narradores que se encuentran en una etapa de plenitud, lo razonable sería que optaran por transmitir su pericia en los posibles sucesores, pero esto no sucede como tal, aunque, se cuenta con el caso, por ejemplo, de continuar la obra en una escuela de panaderos, para así, perpetuar su obra en los jóvenes, pero no se apunta a la diana de la sucesión, sino a la dignificación, de su actividad. En el caso de *don Tomás*, se relaciona con la necesidad de reconocimiento de la nobleza de su oficio, sin embargo, si se mira desde la problemática de la resistencia a ceder el control de su empresa, asistimos una paradoja, pues por una parte, anhela compartir su arte y oficio, pero no genera las condiciones para entrenar paso a paso a su sucesor; a cambio, lo hace con sus subordinados desde la

obediencia y el acoplamiento a su estilo de dirigir, hecho que no equivale a trabajar para lograr un relevo generacional. En otras palabras, obsequia un poco de su saber, pero no lo suficiente para ser reemplazado.

En este dominio analizado, es posible adelantar una conclusión, y ésta se refiere al valor dado desde la subjetividad del empresario fundador al acumulado de saberes con el que cuenta y que consciente de ello, recrea su labor y finca su autoconcepto en su cualidad de ser irremplazable en la organización; nadie como ellos para dominar las artes de sus respectivos oficios.

En particular para este empresario, en lo tocante a la transmisión del oficio se refiere a un centro educativo para formar nuevas generaciones *porque un buen panadero vale mucho: Pero sí quisiera hacer una escuela de panaderos, ya le hablé a un panadero, ya tenía con esa idea vario tiempo y quiero contratar de las gentes que andan ahí en la panadería.*

Una vez más, se manifiesta la paradoja, pues durante las entrevistas los participantes expresan espontáneamente consejos para quienes desean emerger en el mundo de las empresas, mismos que no se han materializado en un ejercicio pedagógico en sus hijos o posibles relevos en la dirección general.

Conscientes de ser poseedores de un talento singular para ser una especie de Rey Midas, ofrecen consejos que guíen a la siguiente generación, pues los participantes se saben capaces de compartir rutas de acción que los han

llevado al éxito como empresarios en donde *trabajar, trabajar y trabajar* en confluencia con mantenerse *aprendiendo, aprendiendo, aprendiendo* (*don Daniel*) se relacionan, en su caso estrechamente con una frase que le fue dicha y lo pinta de cuerpo completo: *tú eres el único que puede hacer esto* palabras que revelan una singularidad como individuo que lo marcó toda la vida. Es clara una actitud de apertura a seguir aprendiendo y, sobre todo, situarse en los espacios que les permitan abrir su panorama y profesionalizarse, pues no se pierde de vista que, en todos los casos, asistimos a personalidades que se han forjado por sí mismos.

La imposibilidad de *soltar la empresa* es tema que está presente en las interacciones del fundador, y para el interés del presente apartado, el ostentar el conocimiento y aplicarlo para generar riqueza tiene una estrecha relación con la capacidad de ceder el espacio en la toma de decisiones a alto nivel, en otras palabras, ese uso del saber les permite colocarse en un peldaño en el que son inalcanzables. Esta condición impediría a quienes mira como competidores ser contemplados como candidatos a su altura; son capaces de reconocer el talento de quienes lo rodean, pero nada es suficiente cuando el cristal con el que se mira es la agenda de permanecer en la dirección indefinidamente. Por ejemplo, cuando *don Tomás* reporta haber procurado un especialista para que le aconseje sobre sus procesos de producción: *Me agarré un consejero un coach [...] ¿cuándo te vas a retirar?, ya retírate, ya ve enseñando gente [...] Un caso muy curioso, una vez llegó un proveedor y le compré una máquina y me dijo: ¿y quién se va a quedar cuando tú te*

mueras? Bueno pues, mis hijas, ¿No has nombrado a alguien? Me dan ganas de no venderte la máquina... En este caso, una constante en el diálogo fue el vincular el retiro con el declive de la vida, pues cuando se alude a aquellas voces que le advierten respecto al inevitable momento del retiro, su actitud podría parafrasearse con: *quienes me han dicho que me retire, ya no viven, se han muerto*. Si bien, la percepción de la muerte es un elemento de análisis posterior, en este caso se anticipa por su estrecha relación con el vínculo significativo del conocimiento como un elemento ligado a la trascendencia de la propia historia y la percepción subjetiva en torno a la sucesión.

Respecto a este módulo relacionado con las formas en que se ejerce el conocimiento desde el empresario fundador, puede afirmarse que ese saber, fruto de la experiencia y el talento, es ejercido en una doble vía: por una parte, permite explicar desde la racionalidad económica y administrativa el innegable éxito del protagonista del relato, a la par que evidencia su talento para poner en marcha un capital cognitivo; sin embargo, esa cualidad se vuelve en contra del proceso de sucesión en tanto se convierte en un argumento al interior de la subjetividad de quien se resiste a ceder el poder, pues, parte de su sutil —y tal vez inconsciente— estrategia con la que se relaciona con su entorno, se caracteriza por *soltar* un poco de ese conocimiento, pero no el suficiente para vivir la amenaza de ser reemplazado.

A la par, el ser conscientes de esa sabiduría empresarial, los coloca en relación a su historia familiar, está presente en particular, la huella que el

padre deja; sea ésta para deslindarse de un destino que les hubiera sido predestinado y se rebelaron, o bien para honrar esa memoria y superar la marca de esa figura patriarcal; *usted es mi esperanza*, rememora *don Ismael*, cuando su padre lo coaccionó a incorporarse a una empresa ya consolidada, y con ello, renunciar a su sueño de estudiar Arquitectura. Mismo caso manifiesta *don Tomás*, quien constantemente alude a su padre y la imposibilidad de realizar estudios, por lo que fue a la búsqueda de formarse como empresario, a la par que se mantiene entretenido en un curso de matemáticas en la escuela Kumón.

De esta manera, son narradas las secuencias que evidencian un conocimiento aplicado a los procesos de producción o la excelencia en el servicio, a la par que se entablan analogías con la figura paterna para confirmarse a sí mismos y cómo superaron la marca de sus predecesores en el árbol genealógico; no así, cuando miran a sus posibles sucesores en la línea de la descendencia.

Son conscientes que controlan las decisiones con la firmeza y certeza de una sabiduría práctica empresarial que, en sus casos, es fruto de la experiencia, visión y talento, pero que entablan lazos con la herencia paterna como un origen del saber que los ha forjado, por lo que mostrar su capacidad a lo largo de los relatos registrados, se vincula al padre; pues como personaje, estuvo presente una alusión a esa figura en todas las entrevistas.

Es una constante la descripción del padre como el primer mentor de sus emprendimientos, pero que esta figura la han rebasado por sus propios méritos. Podría incluso, plantearse el supuesto de que la acumulación de saberes es un impulso vital que se agrega a una condición de longevidad evidente en estos casos que rebasan los 80 años y se mantienen en actividad.

Este apartado denominado *conocimiento* hizo posible un acercamiento a la tercera categoría que permite configurar el mosaico en que las personalidades y subjetividades de los participantes aportan con sus relatos a una explicación en torno a las razones por las cuales permanecen al frente de sus empresas por tiempo indefinido, pues en este caso, el ser portadores de un amplio conocimiento sobre sus empresas, se torna en un sólido argumento para ser insustituibles.

5.4. Gusto y vocación

El encontrarse al final del camino en su vida de empresarios —hecho que no aceptan— les permite una retrospección en la que verbalizan la manera en que descubrieron su vocación; ésta, a su vez, se expresa en sus logros y consecuente éxito. Experimentar con claridad el destino que se tiene en la vida de empresario va entretejiéndose paso a paso con el sentido de pertenencia que en su momento se asociará a una percepción del tiempo como un hilo continuo, sitio en el que disfrutar su actividad los lleva a perder parcialmente la conciencia del pasar de los años; donde con

frecuencia se fusiona la persona con el oficio que ejercen; ellos son su quehacer y es imposible separar su vida privada del liderar una empresa exitosa.

Las líneas de análisis que permiten explicar el papel del gusto y la vocación en la experiencia personal de los fundadores participantes se organiza en tres módulos; en el primero, interesará el trayecto de vida previo como hechos precursores para la consolidación de la aptitud empresarial; en segundo orden, la cualidad lúdica del trabajo, a la par de su dimensión placentera; finalmente, las acciones que les permitieron superar las adversidades que a manera de crisol solidificó una forma de ser insigne y notable.

La dimensión de análisis inicial indaga en el significado de descubrir la vocación, misma que se fragua en los episodios iniciales en donde la tutela del padre; deja una huella, lo que permite establecer una diferencia con el rasgo del paternalismo. Pero como se desarrollará líneas adelante, nuestros protagonistas van desmarcándose del seno familiar para formar parte de un ambiente de empresarios en el que se reconocen como líderes.

En ese orden, para quienes fueron entrevistados, vinculan el ser empresarios desde una raíz en la que buscan ser aprobados y reconocidos tal vez, se trate de proceso permanente por resolver emocionalmente y que los impulsa a descifrar aquellas claves que los proyectaron al futuro y que como podrá constatare, acertaron para lograrlo.

Tanto los hechos relevantes de la infancia, como los de la juventud se enmarcan en todos los casos en circunstancias que favorecieron el despertar de la vocación, por lo que son una siembra que dio un fruto productivo; como origen simbólico de las historias, esas anécdotas que revelan la ruta de la madurez de la identidad empresarial, es la que los promueve en la vocación, aunque el tipo de actividad en la que inician no coincida del todo con la elección final que corona su éxito. Además de haber sido encarrilados favorablemente en una cultura del trabajo, sus palabras revelan cómo se les infundió el significado de la disciplina y el esfuerzo.

La remembranza de anécdotas, consejos y eventos que han marcado sus vidas, gravitan en la memoria por el poder que tuvieron en su primera juventud y desde la infancia con un hilo conductor: la capacidad para forjar una identidad propia, donde interesa particularmente a esta investigación el proceso en sí de conjuntar tantas experiencias relevantes pues se sumarán a su rol de padres; en la infancia y primera juventud fueron receptores de una educación para la vida, pero, ¿con qué formas ejercerán a su vez la conducción de sus posibles sucesores? La necesidad de responder a esta pregunta trasciende la mera anécdota, pues el centro de interés es el continuo de ser padre esforzado que forma empresario exitoso a empresario exitoso que no logra formar un sucesor a su altura.

Las historias de vida en retrospectiva, revelan a la par particulares saldos emocionales no resueltos; son líneas de tiempo personales que se

convierten en un vacío o deuda emocional que influye en las formas con que los fundadores perciben a la siguiente generación inmediata, este hecho, a su vez, es piedra de toque para que en ellos emerja una fortaleza que les permita asumir la adversidad como un hecho natural que se supera, pues parecería que cada prueba que sortean, es crisol en su historia.

En sus familias nucleares inician sus historias, pero no desde una linealidad determinante, más bien son impulso que los conduce al mismo tiempo que los desafía por el estilo de haber sido educados, al que responden con una obediencia estratégica entre la disciplina propia de ser hijos, pero que va forjando poco a poco una vocación que, llegado el momento, ejercen. En el fondo de esta dinámica emerge un hecho: el control económico, el vínculo simbólico familiar y la conciencia del hijo respecto a la influencia del contexto en que se forma, es cíclica y se replicará en la descendencia de los fundadores, como se verá.

Esta experiencia previa de vida toma una forma distinta cuando los participantes a su vez ejercen tutela con la descendencia que podría ocupar su lugar. Es decir, experimentan de nueva cuenta en su momento, el surgimiento de una nueva generación a la que habrán de guiar y conducir hacia la vida empresarial, lo que manifiesta una paradoja, pues aquello que surtió un efecto positivo en los informantes, en su descendencia, no. En otras palabras, quienes conforman los casos estudiados, lograron consolidarse como empresarios sin importar las adversidades que vivieron,

pero, su descendencia, a pesar de contar con condiciones favorables para heredar el talento, se ven frenados en este proceso.

La percepción que los participantes externalizan en relación con las capacidades de su descendencia para sucederlos es clara, es decir, ejercen su papel de evaluadores del talento de sus hijos. A lo anterior se agregan afirmaciones plenas de convicción: *yo entiendo que no todos toman tan en serio y tan a fondo y tan profundo el hecho de que la entrega del trabajo debe ser incondicional, siete días a la semana, 15 horas al día y así lo hice yo y ya la generación actual no lo hace así (don Oscar†)*. En una revisión centrada en la palabra *todos* y situado en el contexto del diálogo registrado, se encontró que la alusión se dirigía a los hijos o posibles candidatos a suceder al informante. Esto es, la vara con que tendrían que ser medidos los prospectos tiene como criterio su propio esfuerzo y entrega al trabajo, misma que perciben como una cualidad indispensable que se encuentra ausente en quienes lo rodean y forman parte de su línea sucesoria. Esta perspectiva de hombre exitoso y consolidado desde la vocación resulta de interés cuando se vincula precisamente a la pasión por el trabajo; podría parafrasearse con *amo lo que hago al grado de convertir mi vida en la empresa misma por lo que quien no asuma la vocación con la misma intensidad, no merece sustituirme*.

Estamos ante un círculo que perpetúa una disputa generacional que, en cada fase, manifiesta cualidades peculiares que, en suma, aportan elementos para dilucidar las razones subjetivas de la permanencia

indefinida de los personajes de interés. Es clara una vocación y gusto como fuerza motora que los impulsa a mantenerse en la batalla del día a día con las singularidades de cada caso, pero en coincidencia con un hecho: en los hijos o hijas, no se replica una pedagogía de ser empresario. Estamos ante sujetos que descifran con lucidez el papel de sus antecesores en la consolidación de su vocación, pero cuando se trata de su familia nuclear, ese modelo no se replica en la siguiente generación.

Un supuesto que podría explicar este hecho tiene que ver con la falta de un incentivo orientado a los hijos para que descubran por ellos mismos su rol profesional; la empresa ya está creada y funcionando, por lo que la cuota es alta en la dinámica de crecimiento de los negocios del fundador, en cambio éste, vive anclado a un destino que ejerce con tal convicción, que baja su percepción respecto al progreso de los otros, quienes avanzan hacia un futuro que lejos de capitalizar enseñanza alguna, los va desplazando cada vez, más lejos del horizonte emocional del fundador.

Se evidencia una evolución que pasa de descubrir lo suyo desde una certidumbre ligada al gusto por lo que se hace y una capacidad para desprenderse de una historia de vida que los estructuró; la autonomía es el principal ingrediente para incluir en este análisis, así como la capacidad para disfrutar la actividad de ser empresario, mientras se dicen a sí mismos que lograron más que sus padres y que si sobre sus anhelos el padre externó escepticismo, el haber superado esa desconfianza los ha impulsado a fortalecer la convicción por lo que hacen. Una evidencia capturada en el

diario de campo simultáneo a las entrevistas realizadas fue la presencia de objetos que honraban la memoria de un pasado que ahora es un tributo a sí mismos. A saber, una bicicleta que simboliza la etapa esforzada al ingreso a una planta que produce pan a escala nacional o el hecho de coleccionar autos antiguos de lujo por haber sido premiado con el primer éxito de venta con un auto cuando logró una meta de puerta en puerta. La presencia de estos trofeos son un recordatorio de la pasión que lograron conducir a una meta que exigió haber puesto en juego un sinnúmero de recursos; el punto de arranque vive en su memoria y se narra con puntos de inflexión que los ponen a prueba y les da un mayor impulso, de tal manera que se recrean en un movimiento circular que progresa semejante a las figuras cónicas, cuyos trayectos forman círculos que no se cierran, sino que regresan a su punto de origen y abren otro sucesivamente. De esta manera, hacen suya una dinámica que progresa por sí misma y los *hace ser* al grado que excluyen a quienes les rodean de sus propios logros.

Cada uno de los participantes tiene presente que el haber llegado a ese sitio es el resultado de experiencias que los han fraguado con un hilo conductor: el compromiso por su actividad y la fuerte convicción por lo que hacen, pero ninguno de estos componentes son resultado del azar o la suerte; tienen un trasfondo pleno de anécdotas, decisiones asumidas y sobre todo, una pasión por el trabajo y la entrega que se suma día a día y tiene como origen una vocación; los participantes la manifestaron, aunque cada cual con singularidades a partir de su propia trayectoria. Esta certeza sobre

reconocerse como fundador va de la mano de la capacidad para experimentar la labor diaria como algo natural que no implica sufrimiento; aspecto en el que se abundará desde las razones para permanecer al frente de sus empresas indefinidamente.

Una perspectiva más que explica la pasión por la actividad que realizan, tiene que ver con su clara conciencia del origen de la vocación que explica la pasión que los mueve y le da sentido a su permanencia al frente de sus proyectos: *a mí me gusta, me gusta mucho la mecánica y, este, he tenido en la vida mil satisfacciones de trabajos que he hecho que salen de lo normal (don Daniel)*. Una consecuencia clara es su capacidad para disfrutar que se conjuga con la preparación que se convierte en acción, la puesta en marcha en tanto se apropia de ese oficio y lo hace suyo. Un ejemplo, es el momento en que, a los 22 años, el participante asume un puesto relevante en el que va fraguando su personalidad empresarial y del que afirma: *me dediqué en cuerpo y alma a eso (don Oscar)*. Son sujetos en permanente movimiento, que se superan constantemente para guiar su propio trayecto.

El gusto por lo que hacen es fidedigno y los sitúa en óptimas condiciones para seguir. La disposición para disfrutar la tarea puede relacionarse con actividades que nutren su oficio; en estos casos, “trabajar” va más allá de estar presente en la planta *pues mire, a mí me gustó mucho andar por los museos (don Ernesto)*; se hace referencia a estos espacios por haber sido fuente de inspiración para el concepto de hoteles que lo llevaron al éxito, o bien cuando durante el diálogo, expresan con efusividad el gusto por su

actividad, como es el caso de desmontar una nave marítima con la que se entabla un vínculo de gran significado *Y ya, iba el barco pa' arriba y pa' bajo (don Daniel)*; esta frase entabla una analogía con la figura del capitán, que se complementa con un imponente cuadro que adorna la oficina donde tuvo lugar la entrevista, en donde un majestuoso barco avanza en altamar.

Para ellos no sólo es *hacer las cosas*, sino apropiarse de ellas como un sentido de vida. Ante estas anécdotas y su análisis, es posible afirmar que los espacios que procuran para distraerse se relacionan con su misma actividad; en otras palabras, son hombres de una sola pieza que fusionan vocación y vida.

Se trata de sujetos apasionados que no se sienten obligados a realizar la actividad: *bueno, yo escogí ser empresario, que viene de la palabra emprender, entonces, me gusta emprender (don Oscar†)*, sin embargo, esta condición óptima interior que se asocia a un disfrute por la actividad genera en sí misma una dinámica a manera de bucle interminable; este fenómeno ha sido descrito como *flow* (Csikszentmihalyi, 1997). Este influjo coloca a los individuos en una ruta interminable de acciones a las que no se les percibe fin, pues entre más trabajan y tienen logros, mayor impulso generan en la concreción de sus metas, lo que los sostiene en un desafío constante que nunca los rebasa, pues resuelven con acierto para autoimponerse una nueva meta qué cruzar y así, ininterrumpidamente. Estos ciclos interminables tomarán mayor sentido cuando se desarrolle el tema de la

temporalidad, como una categoría de análisis que responde a la disolución de los márgenes del tiempo que los impulsa día a día.

Se recrean en su labor porque la disfrutan; el gusto y la vocación también son una fuente de proyectos que, si bien conforma otra dimensión a desarrollar posteriormente, tiene un punto de encuentro. La pasión que resulta de la labor cotidiana se entrelaza con las razones para permanecer, por ejemplo, cuando el narrador asume que está por retirarse y que ya es tiempo de ceder la dirección, pero simula su retiro, hecho que expresa con una palabra clave que se marca con negritas: *entonces, yo sigo yendo a la planta y como me gusta trabajar, pues sí voy, me hago presente (don Oscar†)*. El contexto de este fragmento de entrevista tuvo como antecedente una velada alusión a retirarse de la planta en que produce grandes volúmenes de automotores, pero que no se concreta, en este caso, desde una explicación que podría parafrasearse con un *¿por qué habría de dejar de asistir al lugar en que me siento pleno?*

Según se enunció, en un tercer momento se extiende la reflexión de este apartado para abordar el tema del gusto y la vocación, por lo que se tendrán presentes los eventos adversos que tuvieron lugar e influyeron para consolidar su sentido de pertenencia, al respecto, el entorno en que nacieron y las primeras experiencias de trabajo ejercieron una particular influencia y moldearon su capacidad para responder, por ejemplo, cuando las cualidades con las que se inició la carrera de empresario no fueron las óptimas: *yo empezaba a trabajar sin conocimiento, sin una gran información (don*

Ismael) quien se distingue en la entrevista por alusiones a su reflexión personal sobre el destino a elegir: *en el caso mío yo estaba tratando de ver hacia dónde ir (don Ismael)*, frase que plantea una singularidad insoslayable: el narrador se encuentra ante una disyuntiva, donde las decisiones conllevan riesgos, por lo que logró identificar sus oportunidades para conjugarlas con sus talentos; es consciente de su destino y toma la propia brújula para avanzar en su éxito que es el resultado de un acto propio; son conscientes desde su reflexión sobre el pasado, mientras este caso agrega: *en la vida hay que correr riesgos (don Ismael)* así narra la creación de un concepto hotelero que marcó historia. Lo que no está exento de reveses a los que se reponen: *y ya, me dediqué a la empresa esta y ahí empezamos a llorar, sin un centavo en la bolsa, sin un centavo, sin nada, nada, nada. Nada más la idea (don Daniel)*, puede decirse entonces, que el empuje por emprender y el destino, los sitúa desde su experiencia y confirma su identidad como empresarios. Se considera el origen de la vocación y la convicción de ésta; estos casos provienen de una historia empresarial que les antecede familiarmente de la que se han nutrido pero que no siempre los determina, pues eligen su propia ruta; en caso de haber sido coaccionados a estudiar determinada carrera universitaria o participar directamente en una empresa ya instalada, por sí mismos generan las condiciones para trazar su ruta y refieren ese segmento de su historia en un tono edificante; o bien, como resultado de una responsabilidad que no eligieron. También sucede que el destino los moviliza a realizar viajes por el mundo, esta obligación la metabolizan a su

favor: he tenido la fortuna de viajar por todo el mundo, caminé por el desierto de Bereberes en norte de Egipto, he estado en todos los monasterios de Grecia, el Monte Athos, el Partenón, vi lo mismo en Katmandú, he ido a monasterios, fui a Transilvania yo solo (don Ismael) esta posibilidad la conjugó con una sensibilidad tal que le permitió desarrollar un concepto de hotelería único. Previo a su consolidación, recibió malos augurios y pronósticos de fracaso, pero pudo más su convicción.

En general, los casos analizados son depositarios de una sensibilidad que los mueve a proponer desarrollos creativos en tanto perciben vetas que son ignoradas por otros; la capacidad para integrar innovaciones con arrojo y tino es parte de esa pasión que convierten en estilo de vida y oficio. Surgen de una tradición que reflejan y se vuelven depositarios de un pasado que honran con su propio proyecto. En este caso, la capacidad para crear es un motor que los impulsa a continuar y disfrutar del proceso, porque en sí, implica romper con lo establecido para ir a la conquista de territorios no explorados; este devenir incesante, a su vez, se ve confirmado por el éxito económico, lo que dinamiza un circuito constante que les obsequia una experiencia gratificante en la que buscan permanentemente esta retribución subjetiva en la que continúan y continúan.

El ser empresario lleva un reloj que va marcando sus propios tiempos, en sus primeros momentos, podría interpretarse incluso, desde la elección de aquellas vocaciones que otorgaban prestigio social en la época, como ser religioso, así, *don Tomás* va al encuentro de un plan de vida al que declina

para emprender con un sencillo origen uno de los más importantes expendios de pan nacional y esta condición es el resultado de la capacidad para decidir sobre sus propios destinos, por lo que cada una de estas historias también expresan un valor por ausencia, es decir, habría en un sitio imaginado, otras tantas vocaciones no logradas sin los recursos emocionales ni la resiliencia para conjugar obediencia, talento y pasión por la labor. Este sentir internalizado también se sostiene de rituales que los marcan, como creencias compartidas: *es una costumbre muy antigua la de cerrar la tienda, así fue como fuimos creciendo y desarrollándonos (don Uriel)*. Esta práctica es reveladora de un apego físico al territorio de la empresa donde ejercen su control.

Una vez que se ha descrito la labor empresarial como una experiencia grata y más relacionada con el disfrute, se suma a esta revisión el origen de la vocación desde su raíz. A la par de las categorías anteriormente trabajadas, se reconoce en hechos que marcan el destino, como las responsabilidades previas con remuneración salarial. Puede ser que esa identificación con ser empresario surja desde la juventud, pero no precisamente por emprender: *empecé a trabajar muy joven desde que tenía 20 años (don Oscar)* este dato trasciende la mera anécdota, pues en este caso particular, no se refiere a integrarse a un negocio, sino a asumir una responsabilidad para tomar decisiones en una empresa, pero a sueldo. Este dato revela que, en más de un caso, sí han vivido la condición de colaboradores que reciben una remuneración, pero por ellos mismos, eligieron el destino de emprender.

Una situación compartida en los casos a revisión es el valor atribuido al trabajo como una experiencia grata; su obra es a la par, un objeto de disfrute, así se ha descrito desde la teoría: “él es feliz jugando con su juguete, conoce bien las reglas del juego” (Gallo, 2019, pág. 32) esta actitud lúdica les ha permitido edificar emprendimientos de significativa extensión, donde, el territorio donde producen lo sobrevuelan simbólicamente; es el caso de *don Tomás* , quien tiene a la vista en su escritorio un plano de la planta.

En general para los casos analizados, surge una aparente contradicción si se considera el descanso como un espacio razonable y merecido para poner una pausa a la rutina diaria, sin embargo, nos encontramos con un valor atribuido al trabajo tal, que optan por un apego a las responsabilidades, y aplazan poner una pausa en las labores: *ahora si me obligara usted a irme de vacaciones no me iría, porque no puedo estar de vacaciones (don Uriel†)*. Subrayemos en particular el verbo *no puedo estar* que es una frase que manifiesta sutilmente una fuerza mayor a su capacidad de decidir, por lo que se expresa un grado de conciencia acerca de una fuerza que lo domina, pero que se acepta e incluso, se disfruta. Esta frase revela que la fascinación por la actividad se subvierte en el caso de lo que comúnmente entendemos como un espacio de descanso y recreación; en otras palabras, las vacaciones son una experiencia indeseable y a la que se negaría quien comunica el significado que le otorga hacer de su empresa su sitio natural para vivir.

A su vez, en otro relato registrado tiene lugar una anécdota relacionada con encarrilarse en una carrera universitaria en la primera juventud. Este tema es clave, pues más allá de singularidades, la generalidad de los participantes se distingue por haberse forjado ellos mismos desde la experiencia, en otras palabras, su éxito no es el resultado de haberse formado en las aulas y haber aplicado las fórmulas del éxito empresarial. Se hacen presentes relatos que recuerdan momentos determinantes donde para destacar se tuvo que suspender los estudios e incorporarse a la empresa del padre: *y fui nada más al primer año de la Escuela de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México y decidí empezar a trabajar para él (don Oscar†)*. Si ponemos el énfasis en las formas del relato, particularmente en el verbo *decidí*, se deja en claro que se asume el acto como una determinación personal, lo que no deja de ser una huella en la vida de la persona que opta con cerrarse las puertas al mundo académico para incorporarse en una empresa ya establecida y no iniciar desde cero. Este destino es el que se vislumbra como una determinación, pero que los sujetos en cuestión trastocan para, por ellos mismos, marcar sus propios derroteros.

Otro caso puede leerse en análogos términos: *y luego quise estudiar la carrera, pero no pude porque tenía que trabajar con mi papá (don Uriel†)*. Es evidente cierta resistencia y la imposición de un destino del que no se reniega, pero permite enmarcar una capacidad para convertir ese hecho de posible

frustración, en una plataforma de lanzamiento hacia un éxito comercial y de reconocimiento social.

Como se anticipó desde el inicio de este apartado, la huella que deja la historia familiar es un dato clave, pues en todos los casos, el contexto de su origen marca sus destinos hacia la actividad empresarial, sea que inicien en una pequeña empresa de ventas: *ese negocio [donde inicié] era de mi señor padre (don Oscar†)*, o bien, se remonta a otro momento del árbol genealógico, *la primera generación arrancó con mi abuelo, que era gente de campo (don Ismael)*, donde el entorno lejano al ambiente urbano forja el carácter. En este sentido, es posible anticipar un hallazgo, cuando se habla de *empresa familiar* es difícil establecer los límites de dónde *empieza* a serlo, pues lleva el ADN del fundador; su infancia, sus contratiempos y contradicciones, además de las fórmulas con las que logró reponerse. Conviene plantearse en qué punto se desvincula la historia previa del fundador, esto se refiere a un punto de inflexión en el que no hay retorno en su decisión individual de metabolizar la herencia simbólica de su padre, pero adueñarse de su propio destino. Es decir, la generación que lo antecede, misma que se manifiesta como una sombra, pues predetermina el trato que tendrán los hijos del fundador en un continuo que se perpetúa como un hecho que permite descifrar desde un ángulo más, el tema central de esta tesis: las razones para permanecer desde la capacidad para disfrutar el ser y estar en la empresa al frente dirigiendo tanto el destino de un emporio, como el de quienes colaboran en él.

A lo anterior se suman sucesos disímiles a lo relacionado con el emprendedor, pero al tono de la época, como la vocación religiosa —ya referida líneas arriba—, que representaba un timbre de orgullo social: *en mi juventud estuve 5 años en el seminario, y me salí porque no era mi vocación, pero entré a trabajar a la empresa de mi papá (don Tomás), o bien, desde la adolescencia se asumen responsabilidades significativas y la semblanza personal se traslada del padre a una segunda figura paternal, cuando terminé la primaria me fui a trabajar con mi papá, tenía un negocio [...] luego me vine a trabajar con un tío (Don Uriel†).*

El haberse convertido en quienes son, es el resultado de un recorrido que tiene origen en la familia; en todos los casos durante las entrevistas, se aludió, sobre todo al padre como el primer impulso de ese descubrimiento del oficio que les abrió la puerta al éxito, pero que se refiere en esta dimensión de análisis como un dato complementario, pues ya fue centro de interés en el apartado 5.2. Sin embargo, esta relación no se analiza en los mismos términos con los que se hizo en el apartado del *paternalismo* ni del *conocimiento* pues en este momento, se destacan más la predilección por la labor, la tenacidad en las metas y, ante todo, la cualidad de representar destacadamente un gremio en determinado sector productivo, factores todos, que coadyuvan a una conducta de permanencia ¿cómo dejar la dirección si se es embajador simbólico de una obra de la que no hay reemplazo?

En cuanto a un origen esforzado, cuando el relato se traslada incluso, dos generaciones atrás: *mi abuelo vivía en eso, pero se vinieron por problemas en el campo y vio que la situación era difícil... y recuerdo cómo mi padre le dijo 'oiga papá, ¡qué vamos a hacer!' (don Ernesto)*. La migración del campo a la ciudad también tuvo lugar en el siguiente caso: *mi papá era gente de campo, nomás sabía sembrar, cosechar la caña, el algodón. Pero mi mamá sabía de panadería (don Tomás)*. Esta retrospección de vida conlleva un desplazamiento narrativo, un viaje a su pasado que se evoca por formar parte de lo que son en su presente.

En otros casos, el descubrimiento de la identidad empresarial es el resultado del azar: *estuve trabajando ahí, cubriendo las vacaciones de un ingeniero que era el que estaba ahí y, en ese inter, el jefe del departamento me preguntó que si me quería quedar a trabajar con ellos ahí (don Daniel)* que posterior a una jubilación, tiene como impulso, alguien que los apoya: *él me consiguió mi primer contrato (don Daniel)* y de ahí, su carrera no se detuvo hasta ser líder en su ramo, sin embargo, en esta historia, existen conexiones con padrinos que simbólicamente ejercen la figura paternal y van entretejiendo un destino que los edifica, pues no todo fue prosperidad; en este caso, en un inicio el narrador afirma: *yo tenía un salario no muy atractivo, pero me gustaba (don Daniel)*. De esta manera, se hace visible que el éxito que ahora es evidente en éste y los otros casos, no sucedió todo el tiempo, pero si algo permanecía en ellos, era precisamente su aptitud y constancia que

puede explicarse en que tanto el trabajo como el esfuerzo se viven con vocación.

Según se ha desarrollado, la memoria de experiencias desde la infancia, adolescencia o juventud son relevantes tanto por su recurrencia en todas las entrevistas de la muestra, como por el reconocimiento a sus progenitores, con particular énfasis en los padres varones y en un solo caso, vinculado a la madre. El origen marca el destino, en particular en el caso de un empresario que sigue el oficio del padre y afirma con convicción: *soy un enamorado de la panadería, me gusta mucho (don Tomás)*. La vocación se entrelaza con el afecto por la misión, incluso social de hacer empresa: *Entonces llegó mi papá y le dije, mira papá, obtuve el primer lugar [en un certamen universitario] posterior al reconocimiento, afirma él me enseñó a amar a México (don Ismael)*. A la par, en este caso, quien narra quería ser arquitecto, pero el papá lo colocó en una fábrica familiar, sin embargo, su vocación emergió y generó las condiciones para trabajar en lo que le permitió una realización personal.

La vocación, también se forja desde la disciplina de la que fueron objeto *mi papá me dijo ¿sabes qué? Vete a viajar a la República porque esta marca tiene distribuidores en todo el mundo (don Oscar†)* fragmento en el que destaca la intensidad narrativa, pues se hace uso del discurso directo, donde el empresario entrevistado hace la voz del padre, lo que vuelve fidedigno el relato.

El mundo interior de los sujetos entrevistados es verificable por el reconocimiento que por su oficio e investidura reciben. Un ejemplo de lo anterior, es la manera en que uno de los participantes comparte cómo ha trasladado su amor a la fabricación de camiones de transporte a autos de colección e involucra a su equipo de confianza en un concurso de modelos clásicos cuando tiene lugar una falla en el modelo clásico con que compete: *si tenemos una compañía que hace un autobús en media hora, no sé qué van a hacer, pero todos juntos lo vamos a resolver* y el resultado no se hizo esperar después de dos años de entretenerse en el auto que desfilaría, y posterior a la pasarela, escucha el veredicto: *usted ha ganado el mejor auto europeo (don Oscar†)*. Estas distinciones de las que son objeto han sido abordadas en otro momento en el marco del éxito, pero en este apartado se delimitan en lo relacionado a su oficio.

Hacer empresa es crear, lograr situarse con óptimos resultados en un mercado feroz; también se relaciona con el talento para innovar y se explica en su cualidad de visionarios con lo que han hecho de las oportunidades, sucesos a su favor. Se manifiesta una lealtad a la vocación, sin dispersarse a otros ámbitos que pudieran dispersar sus intenciones; su identidad es clara y su constancia les ha permitido conocer con el paso del tiempo su espacio natural; comparten un gusto por crear, donde el resultado de sus acciones es visible para los otros y esto los recrea; son reconocidos como representantes del sector productivo al que aportan a la economía nacional,

por lo que se asumen como una suerte de embajadores del territorio en el que ejercen una influencia incluso, en la economía.

Los casos aquí analizados pueden sintetizarse con la palabra *autodefinición*; una vez que se tiene claro lo que se quiere, se ponen en marcha las capacidades que, a su vez, en el trayecto, se reconvierten en una pasión que tiene como origen la suma de los retos superados, el talento probado y la conciencia de honrar una historia de vida en la que se reconocen desde su singularidad.

Una anécdota significativa, tiene que ver con un lapso en el que el participante se impuso una pausa temporal por razones personales: *los amigos me decían 'ándale, vente a jugar dominó, va a estar padre'. Entonces fui y empecé a jugar y me pasó algo que nunca me había pasado, a la hora y media de jugar dominó me dolía la cabeza y yo a veces trabajo 10, 12, 14 horas y no me duele ¿ustedes creen que estoy trabajando ahorita; yo estoy feliz de la vida, hombre (don Ismael).* Para estos narradores, tiene lugar una experiencia simultánea de disfrutar y trabajar sin tregua: *y entonces me dediqué en cuerpo y alma (don Oscar†).*

En este apartado se desarrollaron dos ejes de análisis: el gusto por la obra realizada y la convicción de la actividad que han emprendido en tanto descubren una vocación desde un proceso individual en el que se combinan experiencias desde la infancia o juventud. Se rememoran vivencias en donde, las situaciones de inicio constituyeron un trampolín para lanzarse a su destino de que más allá del éxito probado, aman lo que

hacen y no son movidos exclusivamente por el afán de acumular riqueza, sino por el gusto y la vocación que día a día confirman.

Puede anticiparse un hallazgo al respecto de este tema de análisis, el goce por la actividad es un propulsor para permanecer en sus espacios de control, donde dominan su entorno y se realizan a plenitud. Se ha enunciado el sentido de esta tesis, que es descifrar la mirada de los empresarios fundadores respecto a su convicción por permanecer; en este sentido, la suma del gusto por la actividad, el haberse realizado como individuos exitosos y reconocidos se habrá de sumar a la indivisible fusión entre identidad y trabajo.

Respecto a los alcances analíticos de este apartado, se considera el descubrimiento de la vocación como la confluencia entre las experiencias de logro que se suman a una herencia desafiante que constituye un impulso que a su vez, provoca un movimiento circular, pero que no se cierra en un punto, sino que avanza hacia otro nivel para continuar progresando en una especie de cono dinámico donde la convicción sólida de quiénes son como resultado de un destino abona al argumento de por qué no logran promover en sus posibles sucesores las mismas dinámicas de auto proyección. Estos circuitos progresivos tienen como destino, colocarlos en un espacio que hacen suyo y blindan entre otras tantas formas para no ser vulnerados en su territorio de control.

5.5. Orgullo y sentido de pertenencia

La suma de las cuatro anteriores dimensiones de análisis converge en la que aquí se desarrolla, pues el éxito, el paternalismo, el conocimiento, junto al gusto y la vocación se fusionan en un orden mayor: la identidad del empresario. Nos referimos a una cultura que se asocia con el apelativo de *don* a la par que se asumen como parte de un grupo selecto en que van a la cabeza de grandes proyectos. Una constante es que se expresan desde el orgullo de quien se ha hecho a sí mismo, a la par de lo que implica formar parte de una generación que ha contribuido a fortalecer un sector productivo con la creación de empresas, y con ello, aportar a la economía nacional desde una actitud legítima y sincera.

Al momento en que narran la autobiografía que fue registrada y transcrita para fines de este análisis, alternan sus experiencias personales con la descripción de los ámbitos en los que han contribuido a sectores de la sociedad; sin embargo, los actores que forman parte de sus relatos vivenciales poco atañen a sus familiares más cercanos, esto es, incluyen de manera limitada acciones de sus hijos y de suceder, son caracterizados desde sus limitaciones y con un débil énfasis en el vínculo paternal. Por su parte, el protagonismo de las cónyuges es casi nulo, incluso, puede partir desde la premisa de exclusión del género femenino en la actividad de sus empresas, por ejemplo, cuando se rememora en el árbol genealógico de los miembros de la familia de los que se aprendió a ser empresario: *el otro tío tenía puras hijas mujeres y dijo, no, ellas no pueden entrar a trabajar, no las había*

enseñado (don Ernesto) hecho que al ser narrado sin una valoración que cuestione la anécdota desde los temas de género, confirma la marginalidad de las mujeres en la participación en las empresas. Este dato puede ir más lejos: *tenemos una regla aquí que ha funcionado muy bien: ninguna de nuestras cónyuges, ninguna, tiene nada que ver en las decisiones del negocio que tomamos (don Oscar†)*, por lo que al describir el sentido de pertenencia del empresario fundador se hace necesario considerar este rasgo de liderazgo masculino que coloca a las mujeres con menor protagonismo.

A la par, los hechos que son materia del relato se construyen desde una mirada severa respecto a los otros; son exigentes para medir los perfiles de quienes les rodean. Cuando se enuncian acciones atribuidas al equipo que lo acompaña en el día a día, se colocan como parámetro, donde el resto de los colaboradores que los rodean no son reconocidos como sujetos autónomos; más bien se encomia su obediencia o lealtad como cualidades que los describen. Este hecho constituye un claroscuro de la denominación *empresa familiar* y los símbolos que las acompañan de unidad y armonía.

Puede decirse que responden a las cualidades del empresario mexicano en estrecha relación con la colectividad a la que sirven y en la que dan sentido a su identidad, en estos términos, se habla de “un perfil que se podría denominar ‘altruista’, lo cual rompe con el *status quo* de los emprendedores en búsqueda de ganancia” (Bueno, 2020, pág. 33). Sin embargo y como se constatará, este hecho encomiable suele subvertirse y afectar a favor de la centralidad y control en la empresa, es decir, la virtud de ser un empresario

ejemplar ante el mundo, se torna una fuente que alimenta la certeza de que el tiempo no transcurre y no hay razones para retirarse pues el mundo los necesita.

Una vez formados como empresarios, ingresan a un circuito con sus iguales en una dinámica de mutuo crecimiento, tanto económico como inmaterial, en este aspecto, existen territorios que los guían sin ellos ser conscientes del todo; se asumen como agentes tanto de un cambio social como de un modo de hacer empresa; los mueve un impulso que ha sido descrito como *hambre* (Bolio, 2002) *Siempre yo tuve... no era envidia, eran ganas de superarme* (don Tomás) sentimiento que se vincula a un origen esforzado que desde ese estado, contemplan aquellos que ya lograron el éxito. Ese impulso los mantiene activos en una dinámica y una dirección de la que no pierden el foco de sí mismos.

Los temas de la política pueden interesarles para destacar, o lo equivalente en el mundo de la cultura, la literatura y el arte *porque yo no tengo miedo de hablar la verdad, usted me pone al presidente y he hablado con el rey de España y con su Santidad con quien tuve la gracia de tener entrevistas con gente muy importante del arzobispado* (don Ernesto). La capacidad de interlocución con personajes renombrados y líderes de gran alcance pone de manifiesto su presencia en altas esferas de influencia social.

Su sentido de pertenencia se refrenda con el reconocimiento que reciben, resultado del protagonismo que ejercen y que interesa a este apartado por

asociarse al imaginario del héroe en quien el destino deposita a su vez, el futuro de los que lo rodean. Es el caso de apoyar la superación de los trabajadores: *El otro día una muchacha me dijo que quería estudiar enfermería, hace como dos años, y otra que quiere entrar a estudiar Trabajo Social, ¿Me ayuda? Sí, porque se dio cuenta que les estábamos ayudando a estudiar (don Tomás)*. Esta disposición supone una sensibilidad hacia quienes solicitan su apoyo, máxime porque se trata de campos formativos que no redundan directamente en el oficio que se ejerce en la empresa, que es la fabricación de pan.

La percepción de sí mismos a la que se alude puede tomar formas territoriales o bien, optar por acciones asociadas a la virtud, en particular cuando se encuentran bajo la lupa de la mirada externa a la empresa; puede ser que reciban algún reconocimiento proveniente de alguna asociación, sean entrevistados en alguna revista de temas de negocios e incluso, tengan una activa participación en la representación política, a saber: *pero sí, la política me ha entusiasmado mucho, ahorita ya tengo muchos motivos para llegar a ser presidente municipal (don Uriel†)*, así se expresa la filiación social de los empresarios.

Marcar el camino de lo que es hacer empresa se asocia a la ejemplaridad, pues mientras ordenan su narrativa, eligen de sí mismos aquellas secuencias donde son protagonistas destacados, invencibles y, sobre todo, insustituibles. Conectados, como están con el mundo exterior, se saben poseedores de su propio potencial, por ejemplo, cuando este participante

describe su quehacer: *no hay muchos fabricantes que hagan lo que nosotros en el mercado en México con las especificaciones que se requieren (don Oscar†)*. A partir de este fragmento se revela que se trata de algo más que fabricar unidades para un mercado automotriz, sino el protagonismo de ser los únicos con tal capacidad instalada para mover una economía. Similar a este autoconcepto se expresa en una remembranza de la construcción del más importante puesto de venta de uno de los casos: *tengo una foto del terreno e hice una inauguración, dije ‘aquí se construye la mecería más grande de México’ (don Uriel†)*, donde destaca la frase adjetiva *más grande de* que revela una vez más la conciencia acerca del lugar en que desarrollan y fincan sus proyectos.

El hecho de situarse como sujetos sociales es otra de las visiones que mueven su quehacer y se funde con su estilo de hacer empresa. En cuanto a la disposición que comparten por la responsabilidad social, esto incluye tanto a los proveedores con que trabajan como a quienes conforman sus contrapartes empresariales. Es posible distinguir, al menos tres territorios de acción que se le relacionan: a) el que sus acciones a favor de la sociedad sea el origen de un reconocimiento que los anima a continuar; b) su fidedigno ánimo de ayudar a quienes se encuentran en desventaja económica; y c) un autoconcepto más afín al orgullo de quienes son, que a un sentido vano de la pretensión. Para estos tres dominios de su sentido de pertenencia relacionado a la solidaridad con los otros, destaca que son el

resultado de un acumulado de experiencias efectivas y como se ha enunciado, exitosas.

Para poder ejercer como miembro de un gremio, se requiere una firme identidad sobre quién se es; esta claridad en las formas con que se contemplan en el espejo de su logro y reconocimiento no tarda en tomar las formas del ego —que será materia de interés del siguiente apartado—. Es el caso de participar en certámenes relacionados con su actividad: *Llevamos varios años participando y ganando algunos premios (don Oscar†) por lo que se vuelve habitual ser el centro de las miradas. O bien, la remembranza de ser objeto de crónicas periodísticas déjeme ver si todavía tengo una copia del periódico, que hicieron una entrevista, que habla de todo lo que hicimos (don Uriel†) frase que si bien, expresa en primera persona (nosotros), revela la delicada labor de confeccionar un álbum con recortes que documentan la trayectoria personal junto con la de la empresa, con la que se funde en unidad.*

Sus capacidades probadas no están en duda y el reconocimiento de los otros es una constante en su día a día, pero que cuenta con instantes memorables, por lo que la fuerza de estos factores los catapulta hacia algo más que una identidad, pues se convierten en sujetos de una sutil arrogancia que gestionan cuando es necesario conquistar territorios ante quienes, podrían resultar una amenaza al control que ejercen; caso contrario, son neutrales e inocuos.

A la par, se identifican con una filosofía de vida como empresarios: *entonces, lo más difícil de lograr como empresario, es que la gente se ponga la camiseta y entienda que todo esto es una fuente de trabajo que sostiene a ellos y a sus familias (don Oscar†)*, lo que expresa un ánimo de formar comunidad y aportar más allá de lo que implica estar al frente de un negocio. El hecho de haberse quedado en la nación mexicana y emprender sus proyectos no es un dato trivial, pues es un elemento claro del arraigo que explica su ánimo de permanecer al frente y extender sus posibilidades. El verbo *claudicar* no se encuentra entre sus principios, pero aun, si se asomara alguna intención de mover su brújula hacia otras coordenadas, existen fuerzas que los sujetan a su origen. Al permanecer por años al frente, no perciben con claridad que el proyecto que encabezan depende exclusivamente de ellos, lo que pone en riesgo la continuidad de la empresa; en este sentido, la virtud de la tenacidad y permanencia se vuelve en su contra en la medida que impiden que la organización se autorregule por sí misma. Esto constituye una paradoja más que les impone un freno para tomar la iniciativa de formar al sucesor.

El trabajo constituye un medio de trascendencia y realización que por momentos se asocia al impacto de la responsabilidad social del patrón en conductas antisociales: *cuando el ser humano llega a trabajar y su familia está en su casa bien, tiene una buena casa, una casa razonablemente bien, que hay dinero para pagar la colegiatura que tiene dinero para mantener su casa, para que coman bien, para tener diversión, para tener un nivel de vida razonable, no roban (don*

Oscar†). Se asume entonces que ser artífice de un equilibrio social desde la dignidad de trabajo que ellos proveen, es una razón más para permanecer al frente de sus empresas.

Así, se desarrollan sensibilidades sociales y comunitarias asociadas a la conciencia de las raíces nacionales expresadas con recurrencia, cuando se alude a quienes aportan insumos para la decoración en uno de los casos analizados: *yo digo que México es un país que tiene muy buenos artesanos... es una riqueza hecha por manos mexicanas y no quisiera que se acabara eso. Las canteras talladas son una maravilla y entonces dije 'yo quiero hacerlo' y curiosamente fue un éxito desde el primer año que nos sorprendió (don Ismael) ese querer hacer es un impulso que resulta de percibir, significar y creer en la proyección de un valor nacional, en este caso, la labor de los artesanos. Las menciones a la tradición mexicana son recurrentes, lo que manifiesta una suerte de nacionalismo sofisticado, pues no se expresa con la trivialidad patriótica, sino que va de la mano de un conjunto de acciones reales en las que han cooperado a la economía de la nación, la generación de empleos y, sobre todo, a la consolidación de un sector productivo.*

Esto se refiere a la presencia sincrónica de elementos que en conjunto arman un mosaico en el que se manifiestan simultáneamente y entretejen lazos que profundizan las razones para permanecer al frente de la empresa: *con mucho esfuerzo y mucho sacrificio fue una historia de éxito, porque yo tengo muchos compañeros que crecimos juntos, duplicaron y multiplicaron su capital (don Uriel†).* Identificarse con una generación triunfadora es una veta en la

que reside el poder hacer, la certidumbre de logro y la conquista de nuevos territorios de emprendimiento que, en conjunto, se integran con el orgullo de formar parte de la gran familia de empresas mexicanas y en lo particular, como sujetos de reconocimiento. Es posible consultar indicadores de estas dimensiones, mismos que no se manifiestan de manera tan directa, sino veladamente lo que nos permite reconstruirlas mediante instrumentos de diseño elaborados que constatan el sentir de los empresarios. El orgullo es un puente para transitar hacia el sentido de pertenencia.

Las experiencias que confirman el talento encuentran un espacio para la reflexión sobre la vida, los trayectos y la razón de ser empresario de la mano de quienes colaboran hombro con hombro: *los negocios no solamente son negocios, son humanos; yo fui la primera persona en este país en no llamarles recursos humanos sino capital humano, ustedes son mi capital humano (don Ismael)* sin embargo, en esta frase se revela un comportamiento de posesión a la manera de un objeto en donde al afirmar *ustedes son mi capital* se evidencia que esa aparente filosofía de trabajo se enuncia con atisbos de cosificación de los individuos, lo que no deja de ser paradójico, pues por una parte, se plantea una disposición reflexiva que termina por ser antagónica a una filosofía de la persona. Con similar significado destaca la siguiente secuencia que tiene lugar en el espacio de la planta de producción del participante enunciante: *Cuando uno va caminando por la planta viendo a los demás, no cuesta nada darles una sonrisa. Uno les brinda todas las facilidades*

para su bienestar como ser humano y su dignidad se respete; un lugar donde se puedan bañar con agua caliente, cambiarse después de hacer su faena, que se les sirva una comida balanceada como Dios manda (don Oscar†). En donde se lee en una interpretación una actitud paternalista que pudiera, arrojar elementos con relación a ser indispensable en la vida de quienes conforman su planta laboral; *¿qué harían si llegara a faltar?* [qué harían si les faltara]. Al respecto, sí es constatable una preocupación genuina, sin embargo, la densidad del vínculo paternalista transforma toda actitud de magnanimidad, en un argumento más para permanecer desde la lógica de que sin él, quién podrá resolver sus dificultades. Puede agregarse a este hecho un supuesto: en la medida que se tergiversa el espacio y el tiempo, se vulnera la relación objetiva con la realidad; al tratarse de sujetos extraordinarios y de cualidades demostradas para emprender a gran escala, el mecanismo que se pone en marcha es que ellos mismos construyan su propia *torre de marfil* en la que en términos de diálogo y decisiones compartidas, habitan en soledad.

El empresario, por el nivel de recursos que representa, se convierte en un embajador de la economía nacional. Existe una interdependencia entre estas dos categorías con las anteriores. El sentido social que otorgan a su labor comprueba su conciencia de empresarios en una nación perteneciente a una economía emergente, por ejemplo, cuando se sintetiza el espíritu de la empresa en una frase que les da identidad: *el lema de nosotros es 'Nunca*

engañamos al cliente' no le vendemos caro, ni hacemos trueques con ellos, o sea, un negocio bien decente y simple, para no defraudar a la gente (don Uriel†).

Un eje que articula el sentido de pertenencia a una comunidad de empresarios se explica en la herencia intangible de la que están conscientes que están forjando. La capacidad de percatarse de su influencia tanto al interior de sus empresas como en las organizaciones que gravitan en su entorno es un patrimonio que relacionan constantemente con una identidad nacional. A lo anterior se suma un anhelo por trascender, así como una conexión con la realidad histórica del país: *me moriría tan tranquilo con la esperanza de que algún día nuestro país llegue a ser de primer mundo (don Oscar†).*

Están estrechamente vinculados a su colectividad, y aunque les es imposible sustraerse de su condición de patrones, puede decirse en todos los casos, que se trata de sujetos sencillos, no ostentosos en el sentido de lo material o económico; se auto perciben con un importante arraigo entre quienes los rodean: *tengo amigos en todos lados. Una vez me mandó llamar un ingeniero que era el jefe y después de presentarme me dijo "he oído mucho de usted y siempre bien". Gracias, con eso (don Daniel).* El timbre de orgullo reside en lo que han logrado y en su presente pletórico de una sabiduría que están prestos a compartir y la traslada al progreso de sus empresas.

Son producto de sí mismos, en una situación de la que no fueron tan conscientes de donde se ubicaron, pero que obtuvieron un resultado positivo. Tienen claro que desde sus inicios las circunstancias los colocaron

en el carril del empresario exitoso, pero distinguen con claridad lo que ellos han logrado por sí mismos. Si se usa la metáfora de la herencia de un trono en la historia de la realeza, se puede afirmar que ellos lograron trazar su propio destino. En el contexto cultural, el empresario suele percibirse como un héroe moderno; es una forma de culto, y en estos casos, ellos se han ganado lo que tienen y ese hecho dinamiza y confirma su vocación.

Al mismo tiempo que verificamos una postura como empresarios fieles a su identidad, tienen lugar frases que los colocan en un presente de hombres en plena vejez: *así que siempre hay que luchar, estar dispuesto, nomás que hay que luchar ya distinto, no como cuando estaba uno joven. Cuando está uno joven tiene energía para hacer lo que sea y te sobrepasas, haces cosas que no son saludables, te echas el vino, haces esfuerzos demasiado que son malos (don Tomás).*

Hay una conciencia social, pero ésta no es espontánea sino el resultado de la compleja red que el fundador teje para asentar su imperio social, emocional y, sobre todo, al interior de la organización. No son ostentosos, usan ciertas expresiones de excentricidad, pero no desde la presunción, esta afirmación se enuncia como un hecho metodológico, pues en el total de las entrevistas, las condiciones de diálogo no fueron asimétricas, pues tuvo lugar lo que Benney y Huges sentencian: “La entrevista constituye un encuentro en el que ambas partes se comportan como si fuesen de igual *status* durante su duración sea esto o no así” (Benney & Huges, 1956), una referencia clásica que actualiza Ruiz Olabuénaga (2012). Están ciertos de que quieren dejar un mundo un poco mejor, pues se asumen como agentes

de una misión. No renuncian a su vocación, y ésta es una razón más en un nivel de trascendencia el nunca claudicar. Se percibe un tipo de heroísmo con lo que son objeto de admiración.

5.6. Ego

El ego también se alimenta del orgullo y sentido de pertenencia. Sin embargo, el énfasis con el que se desarrolla esta dimensión se relaciona en las prácticas que reproduce en el funcionamiento interno de la organización. Esto encuentra afinidad con la *telaraña* de la que habla Danco (2003), en donde se fusiona la centralidad del fundador con las rutas que toma la empresa mientras avanza y crece. Desde esta realidad, no interesa tanto el perfil psicológico del sujeto, sino lo que podría situarse en la intersección del poder, la soberbia y la vanidad, que en conjunto, operan como agentes adversos a la virtud, pero no están desprovistos de una paradoja: se manifiestan, pero no impiden el éxito de la empresa, ni su vigorosa prosperidad, sin embargo, el futuro abrirá paso a otras formas de gobernar con el relevo generacional que se desaprende de estos modelos para buscar su propia identidad.

Partimos una vez más del hecho de que los empresarios fundadores que aquí fungen como narradores, no quieren ni han querido dejar la dirección general. Los participantes se ubican en una esfera en la que desbordan los límites razonables del ego en tanto lo usufructúan a su beneficio para defender su inaplazable condición de finitud.

Una de las evidencias que se fundamentan metodológicamente desde el lenguaje tiene que ver con el uso de la primera persona a lo largo de las entrevistas. Una frase que resultó emblemática al abordar las transcripciones es la respuesta inmediata de uno de los empresarios participantes, quien no se tarda en afirmar: *bueno, mire, yo soy efectivamente, presidente del Grupo Industrial (don Oscar†)*. El uso del pronombre *yo* es algo más que una recurrencia contingente, es un signo que clarifica la organización de la empresa desde la seguridad del control del fundador. La manifestación más objetiva del lugar en que se asumen es entonces, el constante uso de la primera persona del singular a lo largo de su diálogo: *no puedo esperar que todo el mundo haga lo que yo hago, no todo el mundo lo hace (don Daniel)*. La persistente presencia del *yo* se alterna con *nosotros* que puede asociarse a la familia: *estábamos chicos todos, le mandó decir a mi papá, nosotros vivíamos a una cuadra del templo de Santa Teresita (don Tomás)*. O bien, para aglutinar el esfuerzo de todo el colectivo de colaboradores de la empresa: *bueno, a ver, nosotros podemos fabricar esto, México está dinámico, está moviéndose en cuanto a importar los camiones de volteo, las carrocerías y nosotros se los hacemos (don Oscar†)*. Sea en un velado acto de plural de modestia: *nosotros tenemos ahorita diez barcos (don Daniel)*, frase que no demora en regresar segundos posteriores a la primera persona, pues agrega inmediatamente *no dudo... (don Oscar†)*.

La categoría de poder es una abstracción que generaliza una complejidad por visibilizar por su presencia en la configuración del ego. Esta

complejidad se vuelve comprensible porque las determinaciones que los han llevado a donde están, son las mismas que propician un declive invisible para ellos, pero evidente en los procesos internos de la organización.

Una medida para valorar el tema del ego en el empresario fundador reside en la teoría de la persona, donde la magnanimidad como un estado virtuoso vinculado al éxito, es llevada al polo extremo en el que cruza la frontera de la vanidad, presunción y ambición. Con esto no se afirma que los sujetos de interés padezcan esas debilidades; más bien, que precisamente, la permanencia a destiempo frente a la dirección se relaciona con experiencias que desvirtúan su liderazgo como resultado del desgaste del poder. Las virtudes que en vida son objeto de mérito, al final del trayecto se tergiversan y una vez más, se convierten en un recurso para apuntalar la permanencia tardía en la dirección. Al respecto, una posible explicación es el temor, como un “movimiento de la afectividad humana” (Baños, Armenta, & Merodio, 2019, pág. 1), y de aplicarse al miedo a dejar la dirección, los factores que aminoran o neutralizan la inminente separación con la empresa puede ser: “Todo aquello que nos hace pensar que los males están lejos o no existen y todo aquello que aumenta la esperanza de librarse de los peligros, mitiga o reduce el temor o genera el movimiento contrario, de aproximación al mal temible, que propio de la audacia” (pág. 4) con lo que se suma a la vanidad como un segundo componente del perfil de la personalidad, se expresa, a su vez, en dos

dimensiones: la primera, *directamente* mediante la *excelencia* que se manifiesta de manera externa y con hechos incontrovertibles del talento de los individuos. La segunda, *indirectamente* desde el ánimo de confirmar ante los otros que se es único desde la historia personal; no se descarta el papel de la voluntad, porque se trata de acciones conscientes y deliberadas que intentan evidenciar sus cualidades y, sobre todo, porque son sujetos de enunciación permanente, protagonizan en reuniones de trabajo y su voz no se cuestiona.

A los rasgos anteriormente referidos, se suma en esta descripción la soberbia (Armenta & Salcedo, 2022) que se extiende en un conjunto de manifestaciones no como una condición que exista por sí misma, o ajena al contexto emocional y conductual del empresario, sino que emerge desde cuatro manifestaciones, mismas que se amplían y sitúan en los casos analizados.

- a. *Atribuirse un bien que en realidad no se tiene*, que, a la luz del presente análisis, tiene que ver con que la empresa como tal, no es posesión exclusiva de ellos, aunque así la conciban. Esta afirmación se materializa, por ejemplo, cuando se alude a la venta de empresas y la decisión de quedarse con una de ellas, misma que se describe como un objeto de propiedad personal en tanto se fusiona el individuo y su obra: *este negocio lo puse como marca mía* [pero cuando se alude a capital por erogar, desaparece la primera

persona y se traslada al plural] *era un mundo de dinero que no teníamos (don Uriel†)*.

- b. En otro caso, ante la decisión de poner en venta algunos de los inmuebles del ramo hotelero que son de su propiedad, se refiere a uno de ellos y que se encuentra en la ciudad en que tuvo lugar la entrevista con una frase que igualmente redundante en palabras que expresan la convicción de que la empresa es su posesión, aun ante una reingeniería fiscal: *este es de aquí sigue siendo mío (don Ismael)* y es uno de los hoteles de su cadena cargado de significados, al que le prodiga un especial aprecio, por lo que el vínculo entre las empresas que crean los fundadores se manifiesta en una simbiosis sujeto-objeto con lo que siempre se asumirán como cosas propias y no una organización empresarial con su propia complejidad jerárquica en la toma de decisiones en donde una gran comunidad coopera, requiere tanto consensos como diálogo entre quienes la conforman.
- c. *Creer que el bien que se posee se debe sólo a sí mismo*, ésta es una situación relacionada con el anterior inciso en la medida que lo logrado se atribuye exclusivamente al fundador sin el reconocimiento de quienes lo han acompañado en sus éxitos; los sujetos involucrados en la empresa sí se manifiestan en los relatos, pero su protagonismo se subordina a esa autoridad; no es un ejercicio burdo de poder, sino una urdimbre tejida durante años

en la que el fundador ha optado por ser el protagonista de la historia y mantenerse en ese sitio, a pesar de ciertas señales por parte de sus allegados que los ponen al tanto de este desequilibrio en su ego, pero que pasan por alto; cuando, por ejemplo, a uno de ellos su esposa le reconviene: *me dice mi mujer “tú siempre, tú y tú”* (*don Daniel*) lo que de ser invertido a primera persona, sería: *yo...yo...yo...* Si este hecho es reportado por el mismo informante como parte de su rutina verbal con su esposa, destaca como una evidencia que clama nivelar su ego ante los que lo rodean, pero él mismo lo compensa en tanto simula un diálogo en que le interpela *no, no...*

- d. Hay una percepción hacia los otros como sujetos menores, desprovistos de cualquier decisión propia; hecho que se expresa en una analogía que si bien, no es tomada textualmente de alguna entrevista, reza: “la única cabeza que piensa y decide, es la mía”; todos quienes lo rodean son una extensión de su persona; son miembros leales pero pasivos. Algunas de las frases relacionadas con el paternalismo conectan con esa dimensión, al grado de referirse a las hijas, no como copropietarias ni posibles herederas, sino como quienes “asisten”: *aquí me están ayudando dos de mis hijas, yo tengo seis hijas, todas ya. Conmigo trabajan en la panadería dos y otra me ayuda en otro negocio* (*don Tomás*). Es insoslayable el peso del verbo *ayudar* pues coloca la acción del trabajo en una órbita

periférica a la toma de decisiones y para el interés de esta investigación, en un circuito lejano si se le relaciona a la propiedad de la empresa y el talento para dirigir.

- e. Este sentido unipersonal del logro, suele colocar a los individuos ante una carga en la que reducen la complejidad del funcionamiento de una empresa en la motivación de sus equipos de trabajo: *lo más difícil de lograr como empresario, es que la gente se ponga la camiseta (don Oscar†)* si se pone una lupa en la anterior afirmación, se revela que quien habla, se arroga el grado de compromiso de los colaboradores y no una trama compleja al interior de la organización, en otras palabras, orientar los anhelos de los otros respecto a su superación o filosofía de trabajo, desde un obrero, hasta un ejecutivo, no tienen como único motor la motivación del fundador, pero según se enuncia en este inciso, ellos mismos se lo atribuyen.
- f. *Creer que el bien que se ha recibido gratuitamente ha sido merecido.* El talento que han puesto en marcha es un regalo, que, en este caso, es visto como un bien obtenido y no como un don de vida. Una vez más, ese talento al que se alude es calibrado en la medida que se evalúan los sinsabores laborales de la siguiente generación, afirmación que se sustenta en el conflicto implícito de la sucesión: *los jóvenes pues tienen que luchar y no luchan más que cuando quieren conseguir algo o necesitan dinero, yo creo que los jóvenes de hoy no son*

los mismos de los jóvenes de nosotros de hace 50 años (don Uriel†). Desde esta postura, las cualidades inherentes a una persona se presentan desde dos sentidos: las que son dadas por una *naturaleza ontológica* y aquellas que *se han perdido*, lo que colocará a los posibles sucesores fuera de toda posibilidad pues siempre estarán en desventaja.

- g. En este análisis no se escatima el hecho de que estamos ante los creadores de las empresas, pero al mismo tiempo, es evidente a lo largo de las entrevistas que, no reconocen plenamente, ni tienen presente en su discurso, que lo que tienen es resultado de un trabajo en conjunto; este ánimo funciona en sincronía con particulares actitudes místicas sobre el destino, lo religioso y una sutil modestia velada sobre los talentos: *no me duele nada. Bendito sea Dios, Bendito Dios. Lo único que me falta es estar agradecido con Dios por todo lo que nos da, sin merecerlo (don Tomás).* Este *sin merecerlo* puede incluso, enmascarar un *no ser merecedor* del caudal de logros con los que son beneficiados. Es patente en las entrevistas que los participantes hablan desde una certidumbre que podría parafrasearse con un “sabía que triunfaría”. A esto se agrega un dilema, por un aparte, todo lo que tienen se lo han ganado por sí mismos, así; son frecuentes los verbos relacionados con el trabajo arduo: *me cansaba de viajar, diez y seis juntas de consejo bimestral y después mensuales (don Ernesto), nunca descansaba y*

trabajaba sábados y domingos; entonces lo que quiero decir es que nunca descansaba, toda mi vida, hasta que entré al hospital descansé (don Uriel†). La suma de estas evidencias construye un perfil de hombre excepcional, predestinado; tocado por una certidumbre de triunfo, como si su futuro estuviera marcado para destacar.

- h. *Desprecio a los demás y ansia de que el bien que se posee brille sobre los demás.* Al ser la empresa el territorio de control y dominio, las constantes referencias a esa gran obra son una medida que llega, incluso a desvirtuar a quienes no han llegado a su nivel de logro, en otras palabras, que nunca podrán competirle. La percepción sobre las capacidades de los otros, siempre son infravaloradas, pero no se trata de un desprecio vano, sino que las limitaciones de quienes los rodean son el espejo en que se miran. Este rasgo toma un sentido particular cuando se trata de la descendencia: *mi hijo... sigue distraído* frase que revela no sólo ese *desprecio* que prodiga a un posible sucesor y heredero, sino que expresa con ese calificativo, falta de foco en lo que la empresa implica, a la par, entraña un mensaje “yo sí estoy concentrado” porque “quién como yo”.
- i. En las personalidades analizadas se expresan unas formas de soberbia peculiar basadas en un menosprecio al otro, hay una autopercepción que podría expresarse en términos de: “soy

merecedor de lo que tengo”, ante todo por una condición casi sobrenatural de su capacidad de trabajo, empeño y persistencia.

- j. Podemos decir que en el ego convergen también el conocimiento y el ejercicio del poder como constituyentes que, a manera de mosaico, lanzan destellos desde perfiles de la personalidad, por lo tanto, no hablamos de un ego unidimensional, sino de una complejidad que se pone al servicio de una ilusión de vida duradera.
- k. El ego es un todo complejo, pero que es posible seccionar para su análisis; uno de sus elementos tiene que ver con que existe un antecedente de heroicidad; el empresario es un símbolo del éxito en la cultura del emprendimiento y la economía basada en los negocios, de manera que se auto perciben como seres únicos. Esta singularidad se confirma en la medida que se vuelven indispensables en la toma de decisiones; tanto por su tino y experiencia, como por el hecho de que han tejido al interior de la organización una red que centraliza el funcionamiento en ellos mismos.

Analizar las particularidades del ego en estas personalidades no niega las cualidades reales y objetivas que los distinguen, sin embargo, en este ejercicio cotidiano de fortaleza y certidumbre deja en claro un estilo de dirigir en el que excluyen a los otros en su vida. Se bastan a sí mismos, se asumen imbatibles y altamente autónomos, por lo que uno de los

funcionamientos del ego es neutralizar cualquier manifestación de desafío al *statu quo* entre quienes podrían constituir una amenaza para sucederlos.

Se constata una dinámica de doble vía; por una parte, existe una percepción de temor por parte de los fundadores que tiene su origen en quienes manifiestan talento y capacidad por el consecuente potencial de ser superados. Desde la filosofía de la empresa es posible encontrar en parte una explicación desde las formas de la inseguridad: “Desde el punto de vista del sujeto que teme y no desde la perspectiva del objeto que produce el temor, la impotencia o debilidad de la persona es también causa de temor” (Baños, Armenta & Merodio, 2019, pág. 3). Una consecuencia de esta conducta es el empeño por decidir en los temas clave de la organización, aunque ésta, prácticamente, ya funcione por sí misma desde su propia dinámica, lo que lleva a metabolizar negativamente su propia historia.

Un contrapeso de este hecho se refiere a que están conscientes de su fragilidad, misma que no es asumida como un estado natural de la vejez, pues a cambio, intentan compensarla en la demanda de reconocimiento y en este intento, procuran desdibujar los riesgos propios de su senectud. Las virtudes que los caracterizan y de las que son conscientes son capitalizadas por ellos mismos como cualidades inamovibles y atemporales. Viven en una incertidumbre sobre esa fragilidad que compensan en tanto parafrasean lo que sus hijos les dicen ante algún connato de retiro: *quédate*

en tu oficina, no te vayas por favor porque si se me atora algo quiero saber que estás aquí (don Oscar†).

Por la edad en la que se encuentran y ante el cúmulo de experiencias, todas almacenadas desde la certidumbre de ser sujetos fuera de serie, hacen de sí mismos un personaje que se ha congelado en un momento del pasado y que no corresponde al presente; los años pasan y no son los mismos que al inicio, aunque mantienen ese impulso por romper sus límites. El ego evoluciona, se va trasmutando y se expresa con valores de los que se han apropiado cuando se revelan sus historias de vida, pero conforme el relato se acerca al presente de la enunciación, se convierte en una palanca de apoyo para mantenerse vigentes en la percepción de quienes les rodean, con lo que tiene lugar una constante contradicción donde la luz es la vida apuntalada en el ego que recuerda el pasado y una oscuridad en el destino inminente de la muerte.

De manera que abordar el ego exige una mirada que combina lo positivo de considerarse a sí mismos sujetos dignos de reconocimiento, pues son merecedores y están al tanto de su talento; en esta porción de su personalidad se cataliza el orgullo y el sentido de pertenencia que suma las formas en que son percibidos por quienes los rodean, por realmente ser objetos de admiración; al aludir al *ego* se hace referencia a una actitud refinada sobre sí mismos, pero perfilada en una auto celebración y ejemplaridad que expresan pues se distinguen del resto de sus familias como individuos inalcanzables por su talento.

Puede decirse que vivir con una opinión positiva o incluso, exacerbada sobre sí mismo es parte de la condición humana pero que en estos casos, toma formas particulares que a este estudio interesan. La concepción que sobre sí mismos predomina, fluctúa entre una subjetividad exaltada y el reconocimiento de las cualidades reales de quienes los rodean; desde esta sensibilidad se vuelve difuso el límite de la objetividad y con ello, una frágil percepción de lo real. Este hecho se vincula con un vacío que se llena con un grado de desconfianza de quienes colaboran a su lado, en particular, cuando representan una competencia, lo que conduce a una autoexaltación (de tener cabida el término) de su vida, que es proporcional a la invisibilidad del talento de quienes son percibidos como candidatos para ocupar su puesto.

La objetividad se ve afectada por una suerte de presunción que paradójicamente, no se expresa directamente, sino que se mueve en la sutileza de las secuencias del relato, que, a su vez, organiza cada episodio a manera de satélite, pues no se narra de manera continua, sino que aparece según la oportunidad que brinde la historia que narran sobre su trayectoria. Uno de los territorios más sensibles de esta desconexión con la realidad, reside en las formas en que son percibidos los estilos de vida de los jóvenes:

[...] yo creo que la juventud, estoy hablando de la juventud de 40 años, que no se pone las pilas, no van a lograr hacer nada y mucha gente se va a morir joven, con joven me refiero a 50 años 60 años, esos muchachos que nomás se la pasan ahorita con la jarra y que se divorcian de un día

para otro, que no tienen responsabilidad en la vida, pues no van a llegar muy lejos y si hacen algo es por el destino pero nuevamente los jóvenes ahora yo los veo muy mal, de cada 10 de cada 100 son responsables, o sea apenas lleva al 10% los responsables, los demás están en la luna, si no tienen un papá como un servidor, que es estricto, que le pide a los hijos y que los está uno vigilando, oye ¿no has hecho esto? ¿No has hecho lo otro? (don Uriel†).

No es casual que las nuevas generaciones sean percibidas desde ese particular pesimismo, y como se aprecia, con descripciones líricas de estadísticas subjetivas, pues a su criterio, el 90% es responsable, y el resto está *en la luna*. A la par, de este fragmento citado, destaca que por *jóvenes* se alude a adultos de 40 años, con lo que dicha escala toma sentido si estamos ante empresarios de 80 años promedio; donde esos 40 años ya mencionados, es la mitad de la vida.

En apartados precedentes se ha vislumbrado un punto de confluencia donde se conectan la centralidad con una enraizada confianza en permanecer al frente. Esta certidumbre que ellos mismos tejen se sostiene ficticiamente con el personaje que se han forjado de sí mismos. Esta afirmación habrá de matizarse en la medida que no se trata de una manía novelesca que simplemente se “inventa” un personaje, sino que tal imaginario se pone a las órdenes del anhelo de perdurar y en una relevante porción, cuenta con logros evidentes para ostentar ese ego, que en el presente apartado se analiza.

Es parte de la naturaleza humana que la luz de la vida se vaya apagando, y con ello, se activen mecanismos de compensación que sobrevaloran

eventos significativos de la trayectoria de vida y hacer de éstos, símbolos de eternidad, pues es cierto que han dejado huella en la historia empresarial de las regiones económicas a las que aportan. Lo que llama la atención es el énfasis en los relatos, en tanto nos remiten a una exaltación que parte de hechos reales, pero desmesurada.

Acorde al análisis ya desarrollado, se alude a un punto en donde convergen tanto lo externo como lo interno. El ego se alimenta del éxito, aunque con frecuencia, obtura el fluir de los otros y les cierra el paso. Éste, más que ser un módulo que se analiza de manera independiente, está presente en todas las manifestaciones del relato. Se alimenta del orgullo de lo logrado, también se confirma en el paternalismo, la idea de ser indispensables que también se integra.

El ego es más que una obsesión de control, sino una forma de evitar la futura vulnerabilidad de su condición longeva, en tanto pone en riesgo el círculo virtuoso de éxito-conocimiento-proyectos y el consecuente colapso administrativo de la empresa cuando el fundador muera.

Se optó por analizar el ego para enriquecer el tema del poder como un concepto abstracto que es muy común entre los estudios especializados en tanto busca verificarse en la conducta de los otros, una cita resulta emblemática al respecto, persiste la influencia de “el ego empresarial y el ego familiar” (Gómez-Betancourt, 2005, pág. 33). A la luz de este estudio, sería una alternativa que limitaría la presente indagación. Las formas que se develaron en este apartado con relación al ego configuran un espectro

que entra en contacto con el futuro como un prisma que proyecta las experiencias con la salud, los proyectos y la visión del tiempo.

A su vez, enunciar los antecedentes de su historia también suele organizarse desde su individualidad: *yo hice el punto y así fue como empezamos a crecer (don Uriel†)*. La distribución del relato, con frecuencia, tiene como criterio de organización ese *yo* del que se subordinan el resto de los referentes, personas, objetos y espacios; ellos, los empresarios son la medida de las cosas. Lo anterior revela que aquello que los hizo ser lo que son, es lo que los lleva al declive, por lo que cambiar el tren de vía es imperante cuando se quiere que la empresa continúe.

A manera de cierre, puede decirse que el papel del ego en la conformación de la personalidad del empresario fundador, opera a favor de la ilusión de perdurabilidad y se nutre con los eventos del pasado memorables que suelen exaltarse, pero al mismo tiempo, garantiza la continuidad de su éxito en el que se abren hacia nuevos horizontes mediante proyectos; tema que se amplía en el siguiente apartado. El manejo del ego impide que se clarifiquen los destinos y que perciban la distancia entre lo que es la empresa y lo que es el fundador. Su imposibilidad por transmitir su saber a la siguiente generación es un tema de desprendimiento del ser, que, en este caso, contempla a quienes le rodean como satélites que giran en su órbita.

Su conciencia sobre la cercanía del fin, es una situación irreversible y tiene un poderoso impacto en su subjetividad que, como se ha apuntado, se traduce en temor que es “lo que se percibe como un mal futuro próximo al

que no se puede resistir con facilidad” (Baños, Armenta, & Merodio, 2019, pág. 3) donde la actitud hacia la muerte transforma la percepción del tiempo como un espacio más en el que pretenden ejercer el control como resultado de prácticas de poder ejercidas a lo largo de los años. Esto es, desde su centralidad, intentan gestionar ante quienes los rodean aquellos signos que le permitan una imagen perdurable.

5.7. Proyectos

Si bien, parte de la naturaleza de ser empresario es conquistar nuevos territorios, esta cualidad con el paso del tiempo, se convierte a la par del ego, y la percepción del tiempo, en razones para permanecer en la dirección.

Mientras cuentan con un plan nuevo por desarrollar, alimentan la ilusión de que hay tiempo por delante. Al respecto, el empresario fundador se define a sí mismo desde lo que ha logrado, pues sus empresas son hechos objetivos que no se pueden poner en duda, por lo que se propone ampliar los significados relacionados con su perfil, por esta razón, en este apartado, se analiza el impacto de la dinámica constante de los proyectos como un motor más de sus razones para permanecer.

El hecho de ser empresarios consolidados lo han confirmado en el día a día a lo largo de los años vividos, por lo que dinamizar nuevos proyectos no es una simple consecuencia de continuar emprendiendo, tampoco un fenómeno aislado; más bien es un resorte interno que los impulsa a no

detenerse y contar con un argumento para mantenerse al frente de sus empresas. Así, refrendan ese éxito del que tanto el empresario como quienes lo rodean, perciben con respeto y admiración, pero este hecho se convierte en una plataforma para manejar una imagen de hombres incansables. El mecanismo es tal, que, al colocar sus acciones en nuevos proyectos, se difumina cualquier sospecha de decadencia, pues emprender exige lucidez y fuerza, además, es el emblema de todo hombre de negocios.

Hasta este punto, el significado de sumar nuevos proyectos podría considerarse como un don sorprendente si se trata de un personaje que ronda los ochenta años, pero el más relevante a la luz del presente estudio, es el hecho que, ante el inminente y próximo fin de sus actividades, no voluntario, claro está (sea por salud o fallecimiento), esos nuevos caminos que están por recorrerse se sumarán a una herencia inconclusa con la que tendrán que lidiar los herederos en su momento, y quienes forman parte de su círculo cercano de colaboradores. Puede decirse que no son conscientes de que al extender sus metas simulan una agenda similar a la de la creación divina, ya que, en esta analogía, un logro va ligado a otro que lo complementa, así, generan y generan desde una imaginación interminable mundos infinitos a manera de extensiones.

De esta manera, abrir nuevos frentes de negocios funciona más como una moneda al aire que no verán caer, porque son acciones que difícilmente llegarán a la madurez, pues desde la perspectiva de este análisis, los nuevos proyectos son rieles imaginarios que mantienen el tren de la vida

en un trayecto ininterrumpido. Así, el estar entretenidos creando, es un insumo más para anclarse en el tiempo y desafiarlo.

Un elemento más en el entramado del mundo interior del fundador que se asocia a su permanencia en la dirección, es el entusiasmo por mantenerse en circulación, acción que aprovechan para afianzar una imagen más allá de su evidente condición de personas que se encuentran en el ocaso de la vida. Acostumbrados a que todo lo que viven gira en torno a ellos, ese dinamismo que los mueve es un medio más para justificar el quedarse al frente de la organización.

La razón de este *metabolismo acelerado* por crear y continuar innovando es parte de la visión del fundador para extender su presencia y dominio en un mercado que ha conquistado y, por ende, un territorio en el que cultiva su identidad, por lo que es un constituyente de su esencia, pero al final del camino, esos territorios cultivados no sólo justifican su longevidad en el puesto directivo, sino que se convierten en una fuente de juventud en su fuero interno.

Por naturaleza, el espíritu del emprendedor tiene en la mira nuevos horizontes por conquistar, esta afirmación se expresa directamente: *Tengo muchos proyectos, veinte mil proyectos toda mi vida (don Daniel)*. Tenemos por delante un verbo en primera persona: *tengo* que al integrarse en la frase con el sustantivo *proyectos* expresan un tono positivo del hecho; siempre será bueno tener en puerta nuevas ideas y ser creativo, pero seguramente, no es

lo mismo si esa fuente de proactividad proviene de sangre joven que innova, a que esas áreas por conquistar se destinen a nutrir una personalidad que mantiene la pasión, el conocimiento y la fortuna, pero ya a destiempo. A la par, en esta frase destaca la presencia redundante de la palabra *proyectos* y la hipérbole *veinte mil* que más que una cifra realista, expresa un ánimo exacerbado de mantener el ritmo, y una vez más, hacer de la ruta de los negocios, la ilusión de perdurar, como si iniciar una página en blanco con la carga de la experiencia, funcionara igual que una fuente de juventud. Un mismo informante redundante en similar unidad de medición en la siguiente evidencia: *y pues no está descabellada la idea, ¿no? Miles de proyectos (don Daniel)* estamos sin duda ante una recurrencia en las expresiones de esos espíritus inquietos, cuya visión aguda para los negocios es real.

Desde las evidencias verbales se manifiesta la existencia de una línea imaginaria que cruzan para colocarse en un territorio de desconexión con la realidad. Se trata de un mecanismo puesto en marcha para lidiar con aquello que los rebasa, sobre todo, porque desde su estatus de poder, al no tener posibilidades de detener el tiempo y sus efectos, crean un espacio imaginario en el que se crean una imagen de sí mismos que compensa su estado real. Esa ficción se regula en la medida que sostienen la ilusión de una renovada vitalidad canalizada en nuevos emprendimientos, en donde simultáneamente, ellos van en declive. A la anterior afirmación podría argumentarse en contra que, efectivamente, esos proyectos marchan con

éxito, sin embargo, la efectividad de estas nuevas apuestas no son el resultado de un impulso juvenil que atina, sino el resultado lógico de su estatus de empresa consolidada; para ellos, no parece ser importante si alguien más continuará en la empresa, o el posible riesgo si ellos faltan, sino la dinámica misma del proyecto nuevo, pues no reparan en el riesgo en el que se encuentran por la falta de previsión sobre el futuro de la empresa, ellos dan por hecho que sí concluirán todos los proyectos que se proponen constantemente. Descartan por completo un riesgo de fracaso, porque además de ser improbable, el emprender y emprender no tiene como finalidad que la empresa progrese, sino ganar ese impulso con el que ganan vitalidad. Mientras se tengan proyectos, se avanza sin percibir el movimiento, el tiempo corre, pero ellos permanecen. Es una dimensión sutil que funciona desde una porción profunda de su subjetividad.

Entonces habrá que buscar en otras coordenadas la explicación a ese constante metabolismo sostenido de crear; el significado que tuvieron los logros que son narrados con orgullo desde las dificultades que sortearon al inicio, se trasmutan, ya no son evidencia de fuerza y empuje, sino insumo para disimular el desgaste físico resultado natural del paso del tiempo. Avanzan hacia un futuro que no se contempla en sus determinaciones racionales (algún día moriré o perderé la salud); dan la espalda a la realidad próxima de la pérdida de las capacidades físicas. En este presente son capaces de iluminar el pasado ya constatado del cual enfatizan aquellos episodios insignes que sobrevaloran.

Ante este hecho se anticipa una conclusión: esa certeza falsa de inmortalidad desde la actividad regular la ilusión de vitalidad; así gestionan su fragilidad. Es decir, vive en ellos un mecanismo que autoadministran para regular los *cómos* y los *porqués* desde la entraña de la empresa; qué mejor que poner al servicio de su deterioro físico *el significado de emprender* como ese impulso por continuar conquistando nuevos nichos del mercado. En este sentido, emprender no se asocia a la cultura de negocios tradicional, aquella que tiene como emblema el superar múltiples pruebas y sortear los embates de la competencia; aquella de un sólido capital, prestigio y un equipo de colaboradores consolidado. Para los casos estudiados, más bien se trata de una nostalgia existencial en donde intentan volver a ese origen, pero como una renovación que recrea ese pasado para revivir en una suerte de eterno retorno; el impulso de sus primeros capítulos de vida, antes de triunfar experiencia que se relacionará posteriormente con la temporalidad. La prolongación de los proyectos es un impulso natural para continuar, lo que confirma que con un mecanismo positivo intentan manejar el ímpetu de desafiar la eternidad, provocar la vitalidad y una vez más, en apariencia, orientar el tiempo con otro reloj eterno, porque obras siempre habrá.

La vida con un plan por desarrollar es clave para explicar la permanencia al frente de la empresa y prepara el análisis para una afirmación: sin proyectos no hay futuro en una organización. Al ser ellos los artífices de esos nuevos derroteros, se saben los protagonistas del escaparate tanto al

interior de sus empresas como ante las miradas externas; si abren un nuevo escenario para continuar ejerciendo su control y dirección, dotan de combustible a la maquinaria de una personalidad excepcional, pero en sostenida negación y silenciamiento de las ideas que podrían aportar sus colaboradores. Esto ocurre a la par de que acaparan las iniciativas que tienen origen en ellos mismos, los fundadores, lo que desplaza cualquier iniciativa por razonable que sea. El ser el principio de nuevos proyectos es clave para justificar el sostenimiento de su liderazgo. Este afán protagónico podría parafrasearse con un *si siempre lo he hecho, lo seguiré haciendo*.

Ellos aportan las ideas y en ese proceso, bordan un hilo más en la compleja trama de la telaraña del poder, ya aludida líneas arriba (Danco, 2003); ante este hecho, confluyen dos fuerzas: una, que responde a la naturaleza del empresario con la vitalidad de ampliar su área de influencia en el ramo productivo en que ejerce su liderazgo; la segunda, que distorsiona ese ímpetu para disuadir con su afán incansable, que, a pesar de la edad, no hay declive al que sucumba.

Si “el líder efectivo es la persona comprometida con el estímulo a que la siguiente generación desarrolle su propia visión” (Amat, 2004, pág. 38), el fundador, al impulsar una espiral de nuevos proyectos, genera condiciones para ser irremplazable, pues éstos, no surgen de las posibles iniciativas de quienes colaboran con ellos; no tienen como origen un diálogo o trabajo colegiado con los responsables de recrear la empresa desde las capacidades de innovación de los colaboradores; más bien son un reedición de sus

experiencias de inicio, una remembranza que se abre paso en un territorio blindado, pues la empresa ya se encuentra en su cúspide y eso le garantiza sentirse vivos.

Las ideas expresadas directamente por parte de los participantes del trabajo de campo evidenciaron una percepción sobre sí mismos como individuos activos, como si el paso del tiempo no tuviera efecto cuando de continuar emprendiendo se trata, precisamente este hecho, en un momento posterior de este análisis, se sumará como un hallazgo relevante que permita explicar por sí mismo la permanencia indefinida al frente de la dirección. Estamos ante empresarios consolidados para quienes enunciar constantemente sus nuevas ideas de la mano de sus colaboradores toma un significado particular ante el tema de la sucesión, pues funcionan como un renacimiento del estado de longevidad que es cada vez más evidente en su día a día. Así se definen: *yo escogí ser empresario, que viene de la palabra emprender, entonces me gusta emprender (don Ismael)*, ante esta convincente afirmación que lo pinta en su esencia ¿cómo negociar un cambio de identidad? Esa cita confirma la fusión entre esa conciencia del ser y el hacer día a día. *¡si ya no lo hago por dinero! (don Tomás)*, lo que pinta con claridad que el motor que activa sus acciones reside en formas subjetivas de autorrealización más allá de mayor acumulación de capital.

Durante las entrevistas, el ánimo de los participantes subía de intensidad cuando, por ejemplo, se aludía a una nueva línea de galletas a punto de ser lanzada: *ahorita la tendencia es que todos queremos comer cosas que te ayuden a*

la salud y esa es la visión y misión que tengo para este nuevo proyecto (don Tomás). Esta fuerza creadora se revela ante la expresividad de sus palabras, es creíble que mientras la energía lo asista, continuará en esa ruta sin tregua.

Quien no para de inventar, provoca admiración; es un ejemplo que seguir en las siguientes generaciones. Esta percepción resulta de la manera en que se construye simbólicamente la vejez, lo que resulta en una ganancia para su imagen que difumina su condición de edad avanzada.

La capacidad de abrirse paso en nuevos territorios es parte de la naturaleza de todo empresario, además, de un impulso vital que imprime dinamismo, éste que es imprescindible cuando la vida se está agotando: *el chiste es producir adrenalina. Eso es medicinal, que vengas y te encuentres con un problema y lo resuelvas, eso le da vigor a tu cuerpo, no pierde la facultad de sobreponerse a las enfermedades (don Tomás).* Es en este fragmento de la transcripción que confluye una determinación clara: la presencia constante en el ambiente del trabajo es un paliativo para la obsolescencia y llevado a un territorio más extremo, una medida de contención para prevenir el deterioro físico.

La insatisfacción permanente con relación a lo que se tiene nunca llena el anhelo de progreso de quien está al frente de una empresa exitosa. Ante esta afirmación, podemos considerar que sumar proyectos es un anclaje que también coopera a la perpetuación en la dirección, por su fuerte valor simbólico de dinamismo y comprobación de vigor y capacidad de trabajo, a pesar del paso del tiempo evidente en las personalidades entrevistadas.

En todos los casos observados, los participantes enuncian proyectos que les permitirían justificar su permanencia pues siguen entretenidos y entretienen con nuevas tareas a sus equipos de trabajo, con lo que suman logros para seguir abriendo caminos y mantenerse en actividad indefinidamente. Incluso, desde la perspectiva positiva de una vida extendida, la proyección que calculan para sí mismos se expresa en sorprendentes márgenes de 20 años como un cálculo en que se contemplan íntegros a lo lejos, en tanto se colocan *siempre adelante, siempre intentando, aprendiendo, emprendiendo* (don Tomás). Ese ánimo por emprender es un motor de supervivencia simbólica y un sutil argumento ante los ojos de quienes suponen que su retiro es inminente, que al estar siempre haciendo algo nuevo, no hay motivo para cambiar la dirección por las actividades propias de un jubilado.

Una reflexión de cierre que resulta del presente módulo de análisis es que las manifestaciones narrativas en torno a nuevos proyectos, no son el resultado de un espíritu petulante, pues no están interesados en confirmar ante los otros sus logros (que son evidentes), ni compensar alguna desventaja en su autoestima, sino que son el efecto de un sol que se empieza a apagar en individuos que realmente han sido excepcionales en su trayectoria, pero que se ven amenazados por su finitud, que es una porción cruel de la realidad en la que no pueden ejercer su poder para revertirla ni detenerla, pero sí simular. Esta acción desplaza una tarea mayor urgente: el cambio de estafeta, mientras curan un ego herido por el

tiempo y lo enmascaran con complejas evocaciones evasivas del pasado que se actualizan en nuevos proyectos, hecho que este apartado ha dado cuenta.

A la par, que cuando un empresario inicia su trayectoria, el anhelo de dinamitar caminos para posicionar un nuevo negocio, se percibe positivamente por su naturaleza de emprendedor, sin embargo, cuando el tiempo rebasa lo razonable para permanecer al frente de una empresa, dicha cualidad funciona de manera opuesta, en donde, más que una acción productiva para la economía del ramo, se vuelve en un pretexto para continuar en la dirección, pues un nuevo proyecto los espera y se perciben como los únicos que cuentan con la llave que los coloque en la antesala de un proyecto exitoso que se sume a su historia, que como se ha insistido, se percibe como interminable para el empresario fundador.

5.8. Salud y vida

Estamos ante una lucha sostenida de hombres conscientes de que la vida se les agota. El deterioro físico es un predictor de que la muerte está cerca, pero se refieren a ella desde un optimismo evasivo cuyo principal contrapeso es el éxito sobre el que tienen control, aunque son conscientes que la salud no tiene precio. Este argumento se sostiene en el hecho de que la eternidad no se compra ni se gana con ningún esfuerzo, pero puede convertirse en un recurso que da aliento para conjurarla.

Los enfoques teóricos coinciden en que la sucesión se asume entre los fundadores como sinónimo de derrota y su consecuencia inminente es el fallecimiento, esto se refiere a que retirarse de la empresa es una forma de claudicar a los principios éticos del ser empresario, pues se tiene que permanecer y mantenerse constantes en su labor. El vigor y la fuerza de la juventud operaron positivamente en los inicios de sus historias y detonaron su progreso empresarial, pero ahora se perciben a sí mismos en el declive natural de la vida.

En los casos considerados, los fundadores han ejercido la dirección ininterrumpidamente, salvo contingencias hospitalarias pero que cada una de sus estadias en el hospital se percibe como un hecho casi azaroso y no un augurio del ocaso. El estado adverso a la salud es el único freno a una constante actividad, donde el trabajo es el impulso vital. Por lo anterior, no hay pausa que valga; el ser incansable es una cualidad con la que se comparan con quienes les rodean, en especial si son jóvenes o prospectos por incorporarse al trabajo: *la gente muchas veces ve su comodidad y prefiere estar tranquilo, cómodo, sin muchos problemas (don Daniel)*. El capitalizar cada hora del día, es un elemento que se suma a esta condición. *Yo trabajaba 24 horas, trabajaba mi turno, luego me iba a dar clases y después seguía (don Daniel)*. Estos dos rasgos se suman a su percepción personal de fortaleza: la renuncia al descanso y la capacidad para superar la fatiga.

Abordar el tema de la salud, requiere considerar que, por estar entregados al cien por ciento a su labor, la empresa y el mundo que la rodea se ha

fusionado con sus vidas, lo que acarrea, incluso, retos al destino: “es bien conocida la contestación de un fundador de empresa familiar a la pregunta de cuándo iba a dejar de hacer negocios. «Cuando me muera, si es que alguna vez me muero», fue su respuesta”, (Gallo, 2004, pág. 114) en donde se constata tal autosuficiencia sobre el talento y el logro, que se coquetea con la inmortalidad.

Es evidente que, como consecuencia de la edad, han sufrido eventos de riesgo, a los que aluden con matices victoriosos y que posterior a la recuperación de la salud, su inercia más fuerte es regresar a su territorio *como si nada hubiera pasado*, es decir, cualquier achaque, por delicado que fuera, nunca es una señal que los sensibilice a considerar su retiro, sino que lo trivializan como un escollo irrelevante que se suma a la fortaleza de la que alardean. Una actitud recurrente para desmarcarse de la propensión a la enfermedad por razón de su edad es afirmar con convicción que quienes suelen estar en vulnerabilidad son los otros: *¡Hay que trabajar! Y se jubiló y se murió el señor (don Tomás)* expresa el participante cuando narra el triste destino de un amigo que decidió jubilarse, en clara alusión a la idea extendida de que una persona cuando deja de trabajar puede perder vitalidad. Esta invencibilidad la confirman para sí mismos en tanto han logrado superar episodios críticos de los que han salido victoriosos gracias a que se mantienen en actividad, no así los otros, quienes no están inmunes al destino de todo mortal.

La fragilidad propia de toda persona que ha llegado a su edad no pasa desapercibida ante los hijos o los colaboradores, quienes abren paso a velados comentarios sobre una deseable jubilación del fundador —esta información es resultado de conversaciones ocasionales con los hijos en contextos de asesorías fuera del marco del trabajo de campo—, en particular, cuando sus acciones se perciben rebasadas por las nuevas generaciones y ante su evidente resistencia a avanzar en un plan de sucesión; la sostenida política de desoír cualquier iniciativa que ponga en tela de juicio la vigencia de su control en la empresa, se instituye como una cultura cuyas prácticas coinciden en la generación de fundadores estudiada en esta tesis.

La posibilidad de ser reemplazado se relaciona con funestas consecuencias: “Les asusta pensar qué pasará con ellos cuando se hayan ido. Es algo común entre la gente que ha dedicado toda su energía a su actividad profesional. Algunos incluso creen que morirán si se jubilan, y no faltan historias al respecto” (Tàpies, 2011, pág. 229). Así, cada día es una nueva oportunidad para extender la salud, sea con prácticas a favor de su conservación *te mantienes activo y no te llegan las enfermedades y si te llegan las enfermedades, las vences porque tienes energía, tienes una ilusión (don Tomás)*. O bien, desde una sensibilidad mística: *y si Dios me da más vida, sólo Dios sabe hasta dónde podría llegar (don Oscar)*, con lo que se expresa una desvinculación con la realidad de la vejez y se deposita en el terreno de los milagros al colocar todo en manos de una fuerza suprema.

La enfermedad es un recordatorio permanente de la finitud. Pasa el tiempo con el mismo rigor en la materia que deteriora los objetos y los mortales; esta afirmación no les es ajena y están plenamente conscientes de esta determinación. Ante este efecto, los empresarios fundadores se expresan en clave de negación al paso del calendario; por una parte se auto perciben infalibles en la medida que ponen en juego sus expectativas: *la vida no está comprada, pero voy a hacer el esfuerzo para administrarme correctamente y tratar de vivir correctamente (don Oscar†)* y por otra, asumen con un sustrato de memoria gloriosa su inminente tránsito a otra vida: *a mí me gustaría ser recordado como una gente que no pasó de noche por el planeta , que en la medida de sus posibilidades y de su intelecto vino a hacer una labor que le encomendó Dios, que es la de crear y tratar a un rebaño de más o menos 5 mil gentes (don Oscar†)*. Destacan elementos que revelan una misión trascendental a manera de analogía mesiánica, con lo que se acepta la condición de finitud, pero se aboga a la inmortalidad en la memoria, en otras palabras, asumen que la muerte llegará, pero anhelan perdurar en la memoria de quienes los rodean, y, sobre todo, en la comunidad de empresarios.

Junto a la amenaza de que las capacidades minen y acostumbrados a dominar el espacio que han creado en sus empresas, ahora se enfrentan a un enemigo inmaterial para el que no existe un arma eficaz: *me empecé a enfermar y enfermar y enfermar, casi cuatro meses en cuidados intensivos y me operaron 5 veces y estuve muy grave, pero no me morí porque Dios es grande (don Uriel†)*. Entonces, en esta frase emblemática se deja en claro que el haber

estado al borde de la muerte no es un llamado a desacelerar la rutina y ser consecuente con los signos de los tiempos que viven; lejos están de asumir que no atender la realidad de su vejez pone en riesgo la perdurabilidad de la empresa ante su futura ausencia; para ellos, seguir vivo se relaciona con un fuerte componente de causalidad divina de la que son favorecidos.

Disimular el advenimiento de la muerte, tiene entonces como sus caballos de batalla una imagen sostenida de ser inquebrantables, pues incluso, los participantes tienden a expresar desde una elegante jactancia sus fortalezas físicas, sin que este gesto sea sugerido ni solicitado mediante ninguna pregunta o cuestionamiento durante las entrevistas.

En los casos analizados, cuando regresan a sus actividades posteriormente a haber padecido lapsos de convalecencia, alardean en torno a la relativa recuperación de la salud como si fueran poseedores de un don de invencibilidad, e incluso, de existir una secuela de cuidado posterior a algún embate de salud, y de estar con alguna condición delicada de fragilidad, se mantienen al frente de sus negocios como si sus empresas fueran talismanes o piedras de la eterna juventud: *es una costumbre la de cerrar la tienda, así fue como se fue desarrollando y creciendo mi empresa (don Uriel†)*, se hacen evidentes rituales que se heredan y conforman algo más que una rutina, pues representan una forma de protección y disciplina.

Lo anterior tiene lugar mientras la sombra de un destino asoma desde los relatos con formas veladas, sutiles y desde comparaciones con quienes coinciden con su edad y se les han adelantado en el camino. Esto es,

recurren a menciones de compañeros de su generación que han abandonado este mundo: *los que ahorita se están muriendo son de 88 años y 90 años (don Uriel†)* de esta manera, se miden según el deterioro de los otros, en especial, si alguno de sus amigos ha fallecido como consecuencia de haberse jubilado o han *claudicado* a la dinámica del emprendedor.

Un dato más que se agrega a las representaciones simbólicas en torno a la salud, se refiere al cuidado de la integridad física que puede basarse en prácticas saludables que reportan o bien, desde un pensamiento mágico en donde el destino los favorece, por ejemplo, con constantes alusiones a lo sagrado y símbolos protectores ya referidos, de los que se puede concluir que cuando ponen en manos de la protección divina su vida, asumen con claridad su condición de fragilidad.

Sus expresiones evidencian, una vez más, un vínculo entre decidir retirarse y la enfermedad, lo que, llevado al territorio de este análisis, permite descifrar un valor atribuido a la salud como talismán para mantenerse al margen de cualquier deterioro corporal.

Una estrategia más que les permite colocarse a favor del futuro, es la posibilidad de fraccionar su edad para que esté a su favor, lo que les permite reciclarse y crear su propia escala de tiempo en tanto separan en módulos el total de los años vividos a conveniencia; ante la pregunta:

- *¿Cómo vislumbra sus siguientes, esperemos 20 años más?*
- *Bueno, mi papá se murió de 95 y mi mamá de 100 con 100 días y el papá de ella, se murió de 104, pues a lo mejor me quedan 15, no sé (don Oscar†).*

El sueño de longevidad es eso, un sueño que se fabrica con la posibilidad de hacer cuentas imaginarias con el destino para hacer de él, una ficción que además de interiorizarse, la externalizan para construir una imagen a su favor ante los demás.

El binomio salud-enfermedad en su análisis tiene un punto de retorno a la certidumbre y el ego por tratarse de un componente que escapa de sus manos someter a su poder y, por ende, los rebasa. La vulnerabilidad se asocia al temor, por encontrarse estrechamente relacionada con las condiciones en que se anida la incertidumbre, pues se trata de un “movimiento de la afectividad humana” (Baños, Armenta, & Merodio, 2019, pág. 1) que genera turbación en el ánimo y encuentra su origen en la percepción de un agente externo que representa un riesgo. La posibilidad de controlarlo, no se explica en la inteligencia de los sujetos; tampoco es un tema de voluntad; se trata más bien de “una reacción natural a ciertos estímulos, con una velocidad y espontaneidad tal que escapa a la consideración plenamente consciente de la persona que es afectada por esta pasión” (pág. 2). Es en este territorio en que se extravía la capacidad de controlar los vínculos entre la realidad objetiva y los fantasmas interiores, pero éstos, en realidad son objetos comprobables que existen en el entorno del sujeto que padece ese temor.

En el caso particular de los empresarios fundadores, se trata de un temor intenso relacionado con:

- a. *si ya lo ha experimentado*, si desde su certidumbre de hombres de poder que controlan los hilos de la empresa, se ven obligados a ausentarse, en especial por temas de salud; así, es afirmativo el hecho de que, con relación a perder el dominio de su entorno, se sienten vulnerables, pero estas experiencias, suelen narrarse, incluso, con un mínimo drama: *un día me dio un infarto y fuimos con el doctor y estuve en tratamiento dos días. Un día y ya me salí (don Tomás)* donde se percibe entre líneas cierta trivialización del suceso, que minimiza la dimensión de un evento grave del corazón, lo que lo convierte en una anécdota más; a.1) *y lo superó*, también afirmativo, pues coinciden todos los casos en haberse visto cerca de la muerte y evidentemente, al momento de la entrevista, haberla esquivado, donde destaca el significado que se atribuye a la experiencia: *estuve muy grave pero no me morí porque Dios es grande [...] lo que me ayudó mucho fueron las oraciones por mí, porque todo mundo estaba rezando por mí, por lo mismo de que estaba en muchas organizaciones de la sociedad civil y era muy conocido (don Uriel†)* lo que revela el ser receptores de un poder que resulta de la suma de los individuos que conforman la comunidad que lo reconoce; a.2) *no lo pudo superar o fue abrumador*, experiencia que deja tal huella, que se convierte en un recuerdo constante de la fragilidad, es el caso de haber sido dado de alta posterior a una intervención quirúrgica que deja una secuela, como andar en silla

de ruedas a la par de depender del cuidado permanente de otros desde que salí del hospital yo tengo dos enfermeros de planta y todavía los tengo, porque aún no puedo valirme por mí mismo (don Uriel†);

- b. *sí nunca lo ha experimentado*, en particular, cuando son relatados casos de amigos del fundador que se han jubilado y posteriormente, fallecido, lo que en su percepción constituye un aviso que los previene en tanto permanecen activos y en circulación. Al estar en posibilidades de participar en la muestra, quienes narran, evidentemente no han sufrido algún hecho devastador, lo que les permite medir su poder en aquellos que no han corrido con la misma suerte, como un emblemático *compadre* que habla en la voz del participante: '*¡Compadre, ya nomás me faltan 2 años para jubilarme*' [...] '*¿y qué vas a hacer?*' '*Nada*' [...] *Pues la comadre, la esposa también como al año se jubiló y un buen día me habla y me dice 'quiero decirle que el compadre ya se murió'* (don Tomás). Esta evidencia nos permite visibilizar que la interpretación que se haga de las experiencias de quienes les rodean, en caso de estar influidas por el infortunio, alimenta la relación entre el ego y la posibilidad de perdurar indefinidamente en la dirección de la empresa.

Si bien, el tema del ego ya fue desarrollado, es intención de este análisis considerar como parte de sus efectos, el sentido de invencibilidad ante la muerte, pues tiene una dimensión positiva y a la vez, un efecto negativo

cuando es el origen de conexiones irreales con el entorno en la medida que se nutre del reconocimiento, el ejercicio del paternalismo, orgullo, conocimiento a la par de un sentido de heroicidad. En este particular dato, el efecto del éxito como detonante del ego que les caracteriza es un rasgo de vanidad en el que suponen merecer el aplauso de quienes los rodean, sin descartar que, en profundidades emocionales, opere como un mecanismo que compensa el miedo a ser reemplazados, según ya se refirió anteriormente.

Un cuestionamiento orienta esta discusión ¿qué pasa cuando ya es real la cercanía de la muerte y la decadencia es inminente? Parte de la respuesta a esta pregunta reside en la presencia de paliativos mentales que enmascaran las amenazas propias de la edad, lo que hace posible una suerte de *elixir* de la eterna juventud cuya fórmula es una remembranza que coloniza el presente y desdibuja el paso del tiempo, o en su caso, como ya se ha desarrollado, entra en juego el pensamiento mágico, donde la mano de Dios opera siempre a su favor por todas las veces en que han librado las batallas de la salud.

La presencia de estas representaciones se convierte en un metabolismo que con frecuencia los traiciona respecto a su sentido de finitud, lo que genera imaginarios sobre la edad, misma que fragmentan en vectores mientras segmentan los años vividos, ya comentada líneas arriba. En este punto surge un cuestionamiento: qué tanto la ficción construida sobre sí mismos se convierte en un paliativo mental para auto percibirse sanos. Aquí se abre

paso a una afirmación en la medida que estamos ante un desequilibrio con la realidad de la vida y la finitud humana, pues mientras la pérdida de la juventud progresa, el último recurso para gestionar, para ganarse una imagen de perdurabilidad, está en ese personaje que de sí mismos crean, que es real y que ha edificado un emporio que genera expectativas de sucesión en quienes los rodean.

El valor de recuperar la salud se asocia a retornar a la juventud, donde la longevidad se ancla en el pasado vivido, pero en el tránsito hacia la finitud, se transforman en la ficción de ser eterno o como se ha mostrado, equipara la obra personal con seres eternos.

El rendimiento de concepto de sí mismo ya no se conduce hacia un éxito ya logrado, pues no es necesario emprender acción alguna para demostrarlo, sino que se canaliza a extender las virtudes que se desvanecen; diluir cualquier atisbo de decrepitud con acciones que contrarresten el deterioro físico. La muerte de los miembros de su generación es una amenaza real que moviliza una tendencia a deformar las condiciones de su estado de salud y en general, a la pérdida de las capacidades físicas, por lo que estos elementos del análisis son pilares para el tema de la salud.

Esta dimensión se coloca en el plano de la prospección, lo que implica un punto de quiebre en los relatos transcritos, pues en todos los casos narraron su historia, pero en el devenir del relato suelen colocarse en un presente en el que les aqueja la incertidumbre sobre los años por vivir. Es entonces el futuro una moneda en el aire o un ave que planea sobre sus vidas y

presagia lo inevitable, esta incógnita es concebida con el valor que se proyecta como una prueba de supervivencia y desde un presente en el que se ha pasado por padecimientos superados, a excepción de dos casos, que al momento en que se desarrolla esta tesis, han fallecido. La institución de esta cultura de la resistencia desde el trabajo ante la muerte tiene un impacto ya consignado en la teoría.

El padre envejece poco a poco; no de golpe. Y a veces solo el infarto o la embolia le hace asumir, “de golpe” esta realidad. Pero cuando se acepta que el padre ya es viejo y es preciso arreglar la sucesión, ya es tarde. Ya solo se puede pronosticar el conflicto (Ginebra, 1997, pág. 77).

El ser objeto de un problema de salud estuvo presente desde dos miradas: cuando es padecido por sí mismo y por los otros, pues *sigo trabajando, estoy fuerte, me siento sano (don Tomás)*.

El hecho de abandonar la responsabilidad de la dirección se expresó como sinónimo de muerte y enfermedad, ya que *mi compadre se murió por no trabajar* en este caso, se sitúa el hecho como una consecuencia de haberse jubilado, lo que permite afirmar que el retiro es un portal a la muerte.

La enfermedad se enuncia como un mal que padecen, por una parte, los otros, en especial, quienes coinciden con su edad, por otra, por ellos mismos, en cuyo caso, siempre es derrotada por su fuerza interior, no desde la lógica de su edad, sino como si su poder de empresario se transfiriera en el dominio de la salud. Cuando este tema se coloca sobre la mesa de una agenda de sucesión anticipada, su viabilidad es improbable,

en otras palabras, el tema de la salud sería un referente débil para argumentar la necesidad de avanzar en la preparación del relevo generacional. Como ya se ha apuntado, prevalece una cultura del reconocimiento de la permanencia del fundador a pesar de la edad, esta forma de heroísmo es afín a una ilusión de inmortalidad que se ha cultivado a favor del reconocimiento del patriarca.

La muerte se diferencia de la enfermedad en tanto, la segunda puede sortearse, de hecho, se cuenta con experiencias propias de quienes les rodean al respecto, sin embargo, el tránsito a un más allá parece más el depósito de un anhelo de alterar la realidad desde la percepción del presente que se funde con el futuro.

Como ha podido desarrollarse en este apartado, un hecho indiscutible es que la muerte entabla estrecha relación con la enfermedad, que en vida se sortea como un trofeo cuyo logro se entrelaza con el éxito, el ego y el reconocimiento de quienes rodean al fundador. A la par, el formar parte de una generación de edad avanzada, presupone el sufrir las consecuencias de la decadencia natural de la vejez que suele recaer en sus amigos cercanos y no en ellos, sobre todo cuando han optado por retirarse. Un dato recurrente en las entrevistas se relaciona con los padecimientos que pondrían en riesgo la vida, en donde se escuchó decir *casi muero, pero estoy bien*. A la par que se expresaron condiciones críticas de salud en amigos de la misma edad, que son visitados en hospitales.

Se reportaron casos en los que estuvieron cerca de la muerte; sea desde la primera juventud *muere un tío, el socio de mi papá, yo tenía apenas 20 años y estaba empezando a conocer esto de la muerte (don Uriel†)*, con lo que quienes les rodean son materia de interés como casos aleatorios a los que se alude desde la suposición de que quien narra, se encuentra en un estado de excepción o una especie de inmunidad nutrida por la constante evocación de sus constatables logros desde el pasado.

Un eje articulador de la percepción personal de la enfermedad y su vínculo con la vida tiene que ver con la percepción del tiempo. Es constante una tendencia a colocar la narración en un momento de la historia personal que coincide con la plenitud de vida y, por ende, de salud. Mirar en retrospectiva obsequia una sensación de bienestar, donde la disciplina y la constancia habrán de evidenciar un futuro aún promisorio. El detener el tiempo en una imagen de la biografía que los presenta plenos, supondrá que los siguientes años podrán multiplicarse mágicamente y desafiar las leyes de la materia.

Al constituir un hallazgo de este trabajo la influencia de la percepción del tiempo como un elemento que coadyuva la permanencia indeterminada ante la dirección se desarrolla en el siguiente apartado como una síntesis de los componentes ya analizados. El subtema aquí analizado intentó vislumbrar el temor de ser desplazado, a partir de un cuestionamiento ¿qué reacciones tienen lugar ante la cercanía de la muerte? A partir de la sistematización de las evidencias verbales con que se expresaron los

participantes, una conducta fue recurrente: se apoyan mentalmente en una suerte de paliativos orientados a una simbólica juventud eterna que por sí mismos han gestionado con prácticas *rejuvenecedoras*; la más significativa reside en mantenerse activos y al frente de sus empresas, lo que en el siguiente fragmento remite a un consejo recibido por el padre de uno de los informantes: *Mi papá me decía... y eso sí que se me grabó muy bien, la mejor medicina para cualquier enfermedad es el trabajo. Si estás pobre trabaja, si estás rico trabaja, si estás cansado trabaja, si tienes flojera trabaja, si cualquier cosa, si tienes gripa levántate y anda a trabajar, si estás enfermo, que te duele una pierna levántate a trabajar, pero te quedas. Él [su padre] tenía un dicho: porque se te enfrían los huesos y ya no te puedes levantar (don Tomás).* Aquí tienen lugar expresiones afines a la jerga popular y que remiten a la inmovilidad y su impacto; son los huesos una parte metafórica de todo el cuerpo que nos sostiene en la medida que corren el riesgo de verse impedidos al movimiento por la inactividad. El participante no opta por una explicación médica del fenómeno, sino que comparte una visión popular sobre lo que implica *enfriarse*, misma que se enmarca en el paradigma de *consejos* provenientes de la filosofía popular.

Una constante que se manifestó confiere al trabajo un poder curativo para la enfermedad desde el cual, suspender sus actividades resulta en vulnerabilidad por lo que, la responsabilidad de estar al frente de la empresa, habrá de extenderse hasta el último aliento.

El declive de la vida encuentra en la enfermedad una irrefutable evidencia. Es un termómetro de la integridad de la salud y una insignia de la batalla por la vida, a la par, ante lo evidente de encontrarse al final de su trayectoria, se simboliza el trabajo como el antídoto que permite lograr una eterna juventud. Un recuerdo de que morirás es la enfermedad. Es un estado que está fuera de control y donde su poder no tiene injerencia, razón por la que se destinó este apartado al tema.

5.9. Temporalidad

En este apartado se desarrolla una tercera dimensión (desde los tres amplios mecanismos a los que se suman: salud, proyectos) y a partir de la forma en que los fundadores tratan de *gestionar el final de su mandato*; este enfoque destaca por su aporte original con relación a los estudios de sucesión de empresas familiares. En cuanto a los tratados teóricos sobre la relación entre tiempo físico y lenguaje, conviene referir que esta vía de análisis inició en Alemania con Harald Weinrich (1974) y tiene en los estudios del castellano un aporte indiscutible con Guillermo Rojo (1990), estas propuestas ya consolidadas se apoyan más en las ciencias del lenguaje que en la Filosofía clásica o la Física, lo que aporta a este estudio una alternativa multidisciplinar para explicar en mundo interior del empresario estudiado.

La relevancia del factor tiempo en la perspectiva de vida de los empresarios en interés ha estado presente dialógicamente en otros momentos de este trabajo y para dar sustento a esta categoría, se

relacionará con las expresiones indirectas que aludan al paso de los años en que coinciden los participantes para dotar de rigor a los hallazgos que se ofrecen.

Las dimensiones previamente desarrolladas son anclajes o puntos de apoyo para los desplazamientos del tiempo pues guían los episodios de cada relato en tanto alimentan la sensación de que el tiempo puede *domarse*. Es decir, los ocho ejes ya desarrollados convergen en la percepción interior del tiempo y se entrelazan para detonar las reservas existenciales con que se encarará un presente que se agota, para así, disimular la inminente decadencia que los acecha.

El retorno al pasado se emprende desde las certezas que obsequian el éxito o el orgullo de ser empresario, por tomar dos ejemplos de los referidos dominios desarrollados a partir de los numerales 5.1 y sus subsecuentes.

La raíz de la que se nutre la aportación metodológica aquí desarrollada reside en la percepción y subjetividad, pues los enfoques racionales que predominan en los estudios de sucesión no permiten explicar esta dimensión paralela de tiempo imaginario en la que los entrevistados parecen habitar como si el avance del calendario se congelara a su favor. Esta manera de gestionar el transcurrir real del tiempo para ponerlo a favor de una fantasía de perdurabilidad es frecuente entre quienes han rebasado la expectativa de edad y se mantienen extraordinariamente con el vigor

suficiente para mantenerse en el timón, aunque no exentos de las consecuencias de un sutil totalitarismo que ejercen.

A su vez, los hallazgos relacionados con este abordaje se entrelazan con lo que compete a las confusiones (apartado 1.2.4) y las características del fundador (apartado 2), en donde las adversidades se sitúan en una plataforma en la que se erige una fantasía de durabilidad, convenientemente desarrollada en lo tocante a la salud, como una realidad que se esquiva y sortea conjurando la enfermedad como un hecho que sufren los otros y nunca ellos mismos.

Los estudios que provienen de la temporalidad aportan explicaciones en torno al tiempo, visto no como fenómeno físico, sino cognitivo y emocional, con lo que se hace posible una integración multidisciplinaria en la medida que diversos enfoques entran en contacto para aportar nuevos paradigmas que amplían la comprensión de la realidad. De esta manera, los estudios de sucesión se ven complementados con la lingüística como ciencia del lenguaje para construir una teoría que amplíe la reflexión acerca del mundo interior de los fundadores, con lo que estarán presentes referentes gramaticales y verbales en la lengua española, es el caso de Rojo (1990), quien habla de “nociones extralingüísticas” (pág. 24), esto alude a una flexibilidad de los verbos que comúnmente los asociamos a referencias rígidas, pero que para esta investigación, rebasan la clasificación canónica de las tres escalas de tiempo: *pretérito-presente-futuro* pues pierden sus dominios convencionales y se convierten desde la actitud del hablante en

otra triada: *anterioridad-simultaneidad-posterioridad*, movidas por la situación del sujeto según su mundo interior. Esta triple partida puede dar lugar a que la *anterioridad* (pasado desde la nomenclatura clásica) se convierta en un presente imaginario que se congela y niega el futuro, o bien, que la *posterioridad* (futuro) se fusione con el presente en negación de *un mañana*. En puntos anteriores de esta tesis, se anticipó la importancia del factor tiempo para explicar el perfil de los sujetos de interés, por ejemplo, desde el marco teórico, en donde existen pocos o nulos estudios sobre el papel que ejerce la referida aportación anterioridad-simultaneidad-posterioridad en la identidad del empresario fundador.

El tiempo deja de ser lineal y se desplaza en escalas que se intercalan, donde la posteridad narrada desde el presente permite que la grabación de esa película que hacen de sí mismos regrese constantemente para burlar la lógica del tiempo desde una intención que fortalezca su condición de imbatibles. Estamos ante un fenómeno interdependiente en la medida que se sustenta en factores reales y constatables de historias de éxito, pero que son colocadas en un territorio que, a su conveniencia, les permite justificar su permanencia. Se trata de un mecanismo que alterna realidad y ficción, que se entrelazan para formar una unidad indivisible que al pulso de los relatos se torna creíble. De ahí la pertinencia de este análisis, que intenta desmontar cada secuencia para colocarla a la luz del tema de estudio. Los participantes se narran como personajes a partir de hechos objetivos, que reconvierten para volverse héroes de su propia historia, y como tales,

juegan a la inmortalidad. La emocionalidad y la tensión real que los aqueja por su vejez evidente se resuelven en ese relato que se enuncia desde una conciencia de su finitud, pero del que es posible mantenerse funcionales.

Para deslindar la idea convencional de tiempo, se empleará entre otras, la categoría *temporalidad* como la capacidad humana para crear un relato mental con sus propias escalas al que se suman todas las experiencias de vida, pero que, en el caso de los empresarios participantes, funciona desde una ilusión de inmortalidad como un atenuante que conmuta a un hombre exitoso, seguro de sí y de trayectoria insigne en un “yo” más joven.

Se entiende por *temporalidad* una particular percepción del transcurso de los años que cuando se aplica para explicar al empresario fundador y se entrelaza con el necesario impulso de percibirse eterno. Esta afirmación es el resultado de una revisión puntual de momentos clave a lo largo de las entrevistas, que, una vez codificadas metodológicamente como unidad, dan como resultado las formas con que se colocan en el día a día de sus rutinas en las empresas que dirigen, donde el presente se actualiza y da vigencia a una ilusión de permanencia indefinida en este mundo.

La relevancia del tiempo como último tema a desarrollar en este trabajo, concurre con los factores que coadyuvan la resistencia para preparar del sucesor y constituye una novedad en los estudios en la medida que los autores que han conformado el estado del conocimiento sobre sucesión de empresarios fundadores, suelen no pormenorizar en el tema; ni han abordado esta temática desde la perspectiva que aquí se ofrece, que si bien,

sí se menciona en la literatura general, no tiene el sitio que merece por tratarse de un fenómeno emergente por su relativa novedad en estrecha relación con la curva poblacional y la sobrevivencia de los adultos que cruzan los 80 años con vida productiva.

A partir de este hecho, se vincula este fenómeno con las formas en que se manifiesta en la cultura empresarial como uno de los impulsos que aglutina la posición de los sujetos de interés en su cronología personal y espacio objetivo: la empresa, que también crece, madura y eventualmente, envejece. La prolongación imaginaria de la vida, es decir, sentirse más joven de lo que realmente se es, constituye un fenómeno que no es exclusivo de los empresarios, pues forma parte histórica de la civilización de la que formamos parte desde nuestra colocación ante la vejez y la muerte, pero para los intereses de esta tesis, toma una relevancia particular y se propone como una ruta de análisis que convoca a otras disciplinas que la complementan.

Ante estos contextos, es oportuno referir que aun siendo la subjetividad de los participantes la base para construir un aporte a los estudios de empresas familiares tendrá que sentar sus bases de manera objetiva en fragmentos de las entrevistas ya citadas a lo largo de este apartado. La intención mayor es explicar en una de sus facetas la complejidad de estas singulares personalidades desde su postura con relación a la temporalidad. Ésta representa un destello del conjunto de variantes que conforman el prisma que significa ser un empresario en esta condición longeva y en

resistencia. Si se usara una metáfora en donde la conciencia de los empresarios fuera un cuarto de máquinas, podríamos decir que la temporalidad que construyen para sí mismos y su entorno, constituye una de las palancas que con mayor potencia dirige sus destinos. Regresar a los orígenes desde la memoria se convierte, más que un recorrido anecdótico hacia el pasado, en reconvertir desde la narrativa para conjurar el futuro.

La relevancia de los estudios del tiempo desde la percepción del fundador permite explicar el aplazamiento de la sucesión desde una ficción personal que constituye una categoría de análisis pues se intenta mentalmente detener el calendario y con ello, los directores longevos ganan territorio en la imagen externa para justificar su permanencia al frente de la dirección; aquí se revela una explicación poco considerada de esta realidad que abona a los estudios de la empresa familiar. Este aspecto en particular no ha sido tratado con la relevancia que merece en la literatura sobre sucesión, por lo que este trabajo intenta aportar desde la teoría de la temporalidad a su impacto en la subjetividad del empresario ante la sucesión.

Se parte de un concepto de tiempo no tanto como un fenómeno que se manifieste en la materia; hecho que no se niega, pues el paso de los días cobra una factura innegable; más bien, el enfoque que interesa a este análisis es la capacidad de los narradores para experimentar mental y emocionalmente un tiempo paralelo que nutren desde las glorias del pasado, para actualizarlas y colocarse en una conducta atemporal que enmascara su decadencia.

Los relatos registrados iniciaron con los primeros momentos de la historia de la vida empresarial, siempre, desde un origen enunciativo de la voz de la experiencia que ofrece un consejo, donde la analogía sería, *mi vida misma, es el mejor consejo para tener éxito*. Entonces, todo aquello que ha permitido la consolidación del empresario fundador en su historia de logros, coopera a la ilusión de una eternidad suspendida. Después de haber conquistado mercados y haberse constituido símbolo insigne de su gremio ¿por qué habría de terminar todo lo que con tanto esfuerzo lograron?

La imposibilidad de controlar el paso del tiempo se vuelve la antítesis del ego por constituir el derrumbe de sus certidumbres y colocarlos frente a la amenaza de morir, es por esta razón, que la distorsión del tiempo a favor de una ilusión de supervivencia indefinida estrecha sólidos vínculos con la percepción que de sí mismos tienen. Desde esta afirmación se enmarca el presente análisis ante la imposibilidad de los sujetos de interés para aceptar el paso del tiempo; claro está, que este imaginario se nutre de hechos constatables con el prestigio y en general, con el sitio que les ha dado la sociedad, pero que, como se intenta mostrar en este trabajo, esa conciencia sobre sí mismos les impide percibir en su justa dimensión, la decadencia que los acecha y que *ser* no equivale a *permanecer*.

El territorio de la empresa es una espacialidad en que se confirma un ánimo de eternidad pues es el sitio de su ejercicio directivo, muy similar a un feudo en el que confluye el éxito, reconocimiento, vocación, orgullo de ser empresario y ego; a estas dimensiones se le suma la temporalidad que

más que una constatación material visible, responde a otra lógica en que todos estos aspectos confluyen en el devenir de su vida. Las alusiones a la experiencia que genera este imaginario aportan evidencias a los intentos por compensar cómo el tiempo avanza vertiginosamente: *si, se pasa el tiempo de balazo (don Uriel†)*.

Para dar consistencia a esta aportación, y en un ánimo metodológico de sistematización, se trabajarán seis dimensiones que a manera de categorías se desarrollan posteriormente. Se constata que la extensión real de las vivencias, es decir, el espacio que ocupan en el tiempo-espacio real se comprime, con lo que la colocación personal es más corta para los fundadores; este fenómeno de acortar se manifiesta tanto en los episodios narrados, como en la más profunda subjetividad que los convence, que a pesar de que sus facultades físicas se debilitan, en su dominio mental encuentran la fuerza para mantenerse vigorosos.

Una vez que se han fundamentado componentes que describen la condición del empresario fundador desde sus historias de vida, estamos ante una mirada que les es común y que transforma el paso real del tiempo mismo que es reconvertido según la subjetividad de los participantes. La fórmula que les es común es la de crear su propio reloj con los recursos que les permitan suspender imaginariamente el tiempo, donde parten de una plataforma de hechos objetivos, como su sostenida capacidad de seguir creando empresas y hacer caso omiso de las llamadas reales del declive de la salud, temas ya tratados anteriormente.

Los hechos previos que evocan desde sus relatos autobiográficos son impulsos que tanto movilizan, como explican el factor tiempo, pues si no existiera la suma de experiencias de vida previas, no se sustentaría en hechos reales. Ante lo incontrovertible de una trayectoria evidente de empresario exitoso, el análisis se apoya a manera de analogía, con una película que se narra a voluntad del director de cine que decide emplazar el presente en que es evidente su finitud.

Las evidencias provenientes una vez más de las entrevistas transcritas y que buscan objetivar los hallazgos realizados con base en la forma como los fundadores gestionan y manipulan la temporalidad, se propone como producto de la presente investigación, agruparlos en los siguientes seis mecanismos que en conjunto, trazan un mosaico en el que se conjuntan las actitudes, valores y razones que, desde la temporalidad, explican la permanencia de los empresarios en interés para continuar al frente de la dirección.

Los mecanismos que se desarrollarán son algo más que un recuerdo elaborado en el relato; tienen puntos de coincidencia, pero se diferencian en la medida en que cada uno de ellos constituye una escala de medición del tiempo que se interioriza y al sumarse, construyen la temporalidad.

5.9.1. Primera dimensión: Desplazamiento dinámico

Se entiende por *desplazamiento dinámico* a una conducta persistente en los participantes que consiste en trasladar desde el eje del presente algún momento ya vivido para evocarlo y actualizarlo, es decir, referirlo como si

fuera reciente; sin embargo, este movimiento retrospectivo no se estaciona sino que se moviliza a otro punto del pasado, y así sucesivamente, de tal manera que las distancias entre cada escala en que se estaciona son desiguales desde la lógica del calendario pero congruentes ante el valor de los recuerdos; unas más remotas y otras más cercanas, pues la motivación para aterrizar en ese pasado ya vivido para colocarse como el protagonista central de la historia, responde a experiencias significativas. Ahí radica la novedad de esta categoría de análisis como primera dimensión: el empresario fundador crea un reloj personal que asume como real y actual, en una dinámica que abrevia la experiencia en estaciones gratas y satisfactorias.

Este hecho se explica desde la teoría de la temporalidad en tanto se prescinde del concepto básico de *pasado* para hablar de *anterioridad* (Weinrich, 1974) pues no se alude estrictamente a un episodio ya vivido, sino a una arquitectura de la memoria en donde el andamiaje son secuencias de la historia personal fraccionadas a las que otorga valor el empresario que narra.

En el fuero interior de los empresarios fundadores no surte el mismo efecto el fluir de los meses o años, aunque sobrevenga el inaplazable declive de las fuerzas y capacidades. Este *trajinar* tiene como motivación central la necesidad de colocarse en escenarios memorables que, si bien ocurrieron, a los ojos de terceros ya no se perciben vigentes; sin embargo, son momentos de realización y reconocimiento que redundan en una autopercepción de

orgullo en el fundador. Para los narradores, los puntos de referencia memorables responden a momentos de esplendor cifrados desde sus escalas personales, pero no necesariamente esta percepción coincidirá con quienes les rodean. Estamos ante una paradoja: por una parte, los sujetos de interés sobredimensionan su autobiografía como un escudo de invencibilidad, pero quienes aguardan su retiro, al ponderar en una escala real el trayecto de un empresario que ha envejecido sin aceptarlo, lo ven como evidencia de una resistencia a dejar el puesto.

La actualización del pasado hace presentes hechos de tal potencia, que se colocan en la memoria en esa constante movilidad temporal que refuncionaliza sus fronteras, donde *se esconde* el narrador en tanto difumina los límites del pasado y el presente por jugar con un tiempo intermedio mediante tránsitos pendulares que conmutan e invisibilizan el cercano fin de la vida, pues avanzan sobre sí mismos, pero no asumen el progreso del tiempo material. Una analogía de esa percepción sería una luz que ilumina desde el pasado el presente a manera de un filtro, que convierte el hecho ya vivido que atrae y mueve desde la memoria un recuerdo que lo actualiza.

Si bien, cualquier individuo al contar vivencias emplea estas técnicas de *viaje al pasado*, en el contexto de análisis de esta investigación esta acción humana se suma a los motivos autobiográficos que contrarrestan cualquier sospecha por parte del fundador de ser reemplazable, pues en cada escala narrativa, brilla un suceso tan memorable como irrepetible y encomiable. Pero estos hechos interesan por dar como resultado una suma de escalas

anecdóticas que, como un todo, lo convierten en el protagonista de su propia historia.

Es el caso de una persistente conducta orientada a atenuar que se está a punto de llegar a la última estación del tren de la vida, esto es, se crea un ritmo con escalas al pasado para disimular con todos los recursos vivenciales posibles, las manifestaciones objetivas de la vejez mediante adjetivos relacionados con la fortaleza y tiempo paralelo constituido en un ir y venir en la enunciación de la anterioridad-simultaneidad. Hacer del pasado un presente se relaciona con los territorios seguros desde la memoria y continuar en esta dinámica en un relato que se hace creíble en la mente con un tiempo relativizado. La elección de un punto singular en que el recuerdo se actualiza es un espacio de resguardo por las certidumbres que significan.

En el mundo subjetivo del empresario, los motores que mantienen la energía y fuerza son el significado que dan a su trabajo. Esta condición les permite *mover el eje del transcurso real del tiempo* como si fuera una cortina que se recorre; la percepción que hacen para sí crea una nueva objetividad del tiempo físico. Lo que puede expresarse también como la presencia de dos tiempos simultáneos: en el primero, se organiza la materia verbal para el relato (tiempo de la enunciación), y en el segundo, se coloca la experiencia evocada como si fuera un presente real en la medida que selecciona un evento relevante. Estar al frente de sus empresas equivale a *pasarla bien* y es claro que, para cualquier mortal, el tiempo vuela cuando se

está a gusto. Si a esta condición se agrega que el éxito logrado es un hecho incontrovertible que le reconocen quienes están en su entorno, ese estado ficticio se reproduce indefinidamente.

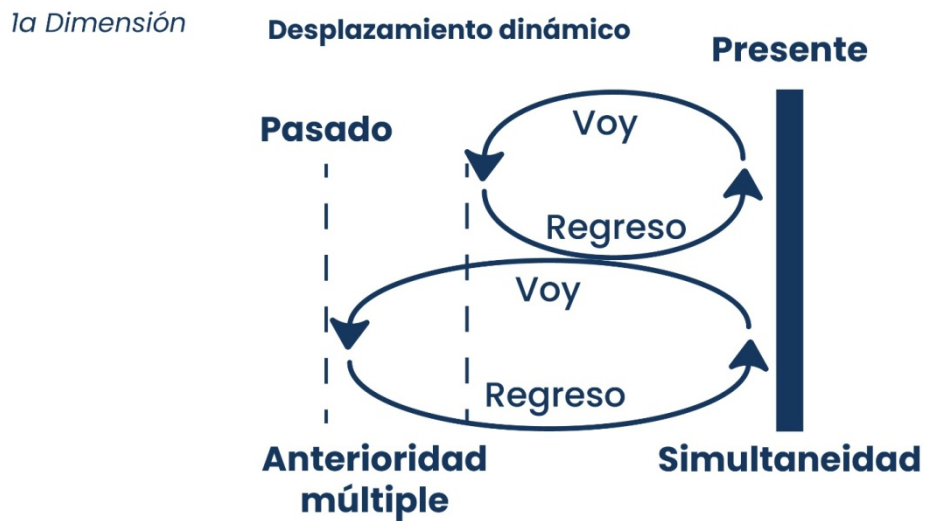
Este manejo del tiempo a su favor encuentra similar fórmula cuando se trata de viajar al pasado, lo que puede explicarse con la categoría *retrospección (analepsis)* (Beristáin, 1995) donde tiene lugar un traslado a manera de túnel, así, quien enuncia la narración genera un efecto de realidad que actualiza la experiencia evocada mientras la atrae como si estuviera sucediendo en el presente. Se les escucha decir: *a la avanzada edad de 22 años me dieron el puesto, a los 22 años me sentí investido con un puesto muy importante por la corta edad que tenía (don Oscar)*, en donde surge una paradoja, pues si desde los 22 años ironiza con el paso del tiempo ¿cómo medirá su edad después de los 80 años? Se manifiesta una retrospección en un pasado que se convierte en presente con una geometría en donde quien enuncia se desplaza y moviliza en una línea de avance discontinua. Cuando los participantes de las entrevistas reconstruyen su vida, deslizan la línea del relato en momentos clave, en una suerte de *ir y venir* del punto de enunciación, cuya lógica no es el calendario real de los hechos, sino los significados de cada vivencia, misma que a mayor valor, más probabilidad de que traslade el presente de su vejez a un instante de recuerdo memorable que se convierte en un nuevo *presente*. Al igual que un escritor de novelas decide cómo organizar las secuencias de su obra, nuestros personajes gestionan cada episodio de su vida para actualizar el pasado y

traerlo al presente como vigente. En otras palabras, los logros de la juventud no tienen caducidad; se mantienen vivos mientras se narran.

La percepción del tiempo mediante la temporalidad subjetiva no es un fenómeno autónomo que ocurra por sí mismo, no es una fuerza que “somete” a los narradores; más bien, constituye un recurso que se suma al anhelo de inmortalidad como blindaje para evitar ser sustituido por algún relevo generacional mediante un sutil convencimiento orientado hacia quienes los rodean, de que se mantienen vigentes e imbatibles; hecho que *se creen para sí mismos*.

En relación a las conexiones objetivas con la realidad, la percepción del transcurso del tiempo se altera en la medida que crean su propia escala, pero al ser el calendario un continuo ininterrumpido y el reloj, un hecho concreto, conviene volver a referir la siguiente cita: *Tengo una hija de 33 años, entonces hace 33 años empecé una nueva vida* en la medida que confirma metodológicamente la pertinencia de visibilizar el eje del tiempo como un hecho que da cohesión a las dimensiones anteriormente desarrolladas. Es el caso de una paternidad tardía que resulta en una especie de resurrección o reinicio de la edad. Esta primera dimensión se expresa visualmente en la Imagen 3.

Imagen 3. Desplazamiento dinámico



Fuente: elaboración propia

Los elementos que se aprecian en la imagen tienen como ejes superiores el *pasado* y el *presente*, que, sin embargo, son un punto de referencia para, sobre estas descripciones clásicas, agregar otras formas de denominar la estructura del tiempo que, a su vez, aparecen en la parte inferior, pues éstas últimas representan, además del tiempo, la perspectiva de valoración del individuo en donde se mezclan las experiencias con el paso objetivo de los años.

En general, la terminología que se emplea en las teorías que explican la realidad tiende a reformularse con el paso del tiempo y los avances conquistados en el devenir del saber civilizatorio desplazan o reinventan

maneras de nombrar, así: “En el seno de los nuevos paradigmas, los viejos términos, conceptos y experimentos entran en nuevas relaciones mutuas” (Kuhn, 2005, pág. 251). En este sentido, conviven en este análisis las formas clásicas con las que se nombra el tiempo, a la par que se incorporan propuestas novedosas por su idoneidad para el enfoque basado en la subjetividad, pues encuentran mayor afinidad con esta investigación. En estos términos, se replantean los tres tiempos canónicos y se proponen para sustituir el concepto de presente, a *simultaneidad*; a su vez, el pasado se denominará *anterioridad* y, el futuro, *posterioridad*. Según se anticipó líneas arriba.

Estos tres ejes anterioridad-simultaneidad-posterioridad que han renovado el referido enfoque clásico, cuentan con una tradición sólida en las disciplinas lingüísticas (Porto, 1989) y al aplicarse al estudio de la temporalidad en el empresario fundador, el *desplazamiento dinámico* lo conforman dos elipses cuyos circuitos se mueve entre una *anterioridad múltiple* y la *simultaneidad* en donde la memoria avanza y regresa mientras toca las fronteras del presente y el pasado. El fundamento teórico que justifica el tránsito hacia dichas denominaciones más recientes se debe a la separación ontológica entre el tiempo como hecho físico y material, a *otro* tiempo que si bien le es relativamente paralelo; se organiza desde los valores y significados de los sujetos.

De expresarse con la voz de los narradores, los momentos que organizan la autobiografía se proyectan al pasado para retornar a una simultaneidad

(momento en que se narra) con una carga de optimismo en el presente. Esa energía para salir adelante está representada en esos circuitos con los verbos de movimiento *voy* y su punto de retorno *regreso*.

Por su recurrencia durante las entrevistas, el *desplazamiento dinámico* es algo más que una fecha a la que se regresa con el recuerdo, sino un hecho que fortalece un presente real en que las fuerzas y la juventud se han escapado pues tiende a alternar momentos y espacios hacia el pasado para evocarlos fuera del devenir natural del tiempo. Es posible caracterizar esta distribución de vivencias como un traslado discontinuo en donde el orden clásico de los sucesos toma una forma particular no desde la lógica del avance del calendario, sino desde la relevancia de las vivencias.

5.9.2. Segunda dimensión: Congelamiento

Tal como se alude a un fenómeno físico de la materia en el que las partículas que la componen se detienen en su movimiento interno, pero se mantienen *vivas*, a diferencia de la categoría anterior en la que existen desplazamientos en la anterioridad, en esta segunda dimensión, denominada *congelamiento*, el reloj se detiene y con ello, obsequia el detalle del hecho evocado en la autobiografía sin prisa ni demora, lo que juega a favor del empresario narrador, pues toda pausa reditúa en un aplazamiento del fin inminente de sus días.

Un símil de esta categoría serían los momentos cinematográficos en que la imagen se detiene sin avanzar ni retroceder; esto en un punto clave de una

acción significativa, valiosa para el relato. En ese lapso suspendido es posible vigilar los detalles, pues al encontrarse la cámara detenida, se pone un paréntesis a la lógica del devenir, algo similar a una pausa artificial y deliberada, con lo que sutilmente se trastoca la lógica del paso del tiempo.

En los casos en que tuvo lugar el congelamiento del tiempo durante las entrevistas, se generaba un efecto, sí de desplazamiento, pero para instalarse en un momento que una vez más, por la carga simbólica atribuida, define a los narradores en el presente; en otras palabras, la herencia de éxitos y logros son el acumulado de la experiencia, así, una fotografía inmóvil. El retorno a la infancia o adolescencia es desplazarse al pasado desde la certidumbre del éxito y logro de un presente consolidado; este hecho confirma un congelamiento desde la juventud para justificar su vigencia a cualquier costo, pero no se trata únicamente de un desplazamiento de la memoria para actualizar el recuerdo; más bien, y similar a la categoría anterior, coexisten dos tiempos paralelos: el tiempo externo que es medible y un tiempo subjetivo que se estaciona en un momento significativo de sus vidas.

Lo que sucede en la mente del empresario fundador respecto a su percepción del tiempo interesa, ante todo, por su posible impacto en las decisiones que tome, lo que predetermina las acciones y métodos para decidir al interior de la empresa, como pensar que los tiempos de plenitud física se mantienen o que el control de la organización es el mismo que cuando iniciaron sus éxitos.

Situarse en los recuerdos y estacionarse en ellos no es un sueño cuando desde la convicción interna se vuelve real, una vez más, desde el manejo subjetivo del tiempo. La huella que se ha dejado año tras año en la sociedad, así como la edificación de un emporio son constituyentes de esa perdurabilidad que los suspende de la materia y una lógica fidedigna.

Otro factor externo que coadyuva esa pausa emocional y mental en la experiencia del tiempo es la presencia de los hijos, hecho que les recuerda constantemente que su condición finita próxima es su descendencia, pues los hijos son un hueco en este sistema de medición subjetiva del tiempo en tanto los fundadores se asumen pertenecientes a una generación, pero los candidatos a heredar la empresa también parecerían poner una pausa al tiempo para alcanzar a sus padres.

La figura de los hijos y la relación mutua es otro factor que comprime el tiempo, en la medida que siguen siendo percibidos como cuando fueron integrados tempranamente a la empresa, seguramente a muy corta edad. Desde ese debut, posiblemente han pasado 25 o 30 años, en muchos casos tiempo suficiente para pensar en un retiro en el mundo convencional del trabajo, pero desde la óptica del fundador, siguen siendo, *menores* lo que cierra el paso a cualquier posibilidad de vislumbrarlos con aptitudes de relevo generacional.

Esa condición nos regresa a otro punto de reflexión de esta tesis, donde se alude a la figura del *pater*, la cual los sostiene porque es un estatus inquebrantable; los hijos son símbolo vivo de un estado en el que serán

vistos como individuos que no terminan de madurar, en donde la edad, como factor objetivo vuelve a poner en tela de juicio las capacidades, en este caso, de uno de los hijos a los que se alude como: *un individuo que tiene 55 años de edad, si a los 55 años de edad no ha madurado no va a madurar nunca (don Oscar†)*. En este fragmento se lee entre líneas un componente objetivo, pues no hay discusión en que posterior a los 50 años la persona no sólo no “puede cambiar” sino que ya inicia su declive en la vida, pero aquí toma un significado afín al argumento central: el paso del tiempo puede relativizarse en el reloj personal, pero también, en el ángulo con que se mira a los otros que están en su entorno, máxime si cuentan con el *divino tesoro* de la juventud, en este caso particular, se alude a los hijos, pues líneas adelante, se desarrolla una categoría que pone el foco en los *otros* para mantenerse mentalmente joven por parte de los fundadores.

Aún, relativamente incorporados a la dinámica de la dirección en la empresa, los hijos son un permanente recordatorio del paso real del tiempo. Pero este hecho, también pueden reconvertirlo a su favor y relativizarlo.

Existe una regresión y evocación en un pasado que se actualiza para fijarse, en especial, con un apego narrativo en el que *congelan* su imagen personal entre los 25 y 30 años, y se auto perciben con la misma energía y empuje particularmente en un momento de plenitud. Esta cifra no es casual, más bien responde al despegue certero de una promesa a futuro en la que son jóvenes, pero con un trayecto sólido como empresarios.

Estos hitos en sus episodios generalmente coinciden con la inauguración de una sucursal, el haber recibido un reconocimiento o lograr un aumento en su capacidad productiva. Un hecho relevante es que quienes narran no se conciben a sí mismos como sujetos de más de 80 años, sino que se han creado de sí mismos un personaje. Una de las fórmulas más socorridas es flexibilizar la edad o hacer cálculos irreales de sobrevida al mismo tiempo que se evocan momentos memorables para hacer de ellos el depósito de una memoria que se actualiza con una singular piedra de toque: el éxito en sus distintas escalas y valores como una fuente de eterna juventud.

Uno de los vasos comunicantes que se extienden e inervan la percepción del tiempo encuentran como principal impulso hechos reales que les permite colocarse ante un túnel del tiempo que construido con un *álbum de recuerdos* mental los valida cada vez que pasan sus páginas, desde una convicción de que los recuerdos se estancan. Sobra decir el significado actual de una noticia impresa sobre papel, que han reportado en sus relatos cuando han sido objeto de crónicas en eventos donde han sido protagonistas y su impacto nostálgico en algún baúl de los recuerdos que se convierten en evidencias de hechos que se mantienen vigentes a voluntad de los empresarios fundadores. Uno de los vasos comunicantes que determinan la percepción del tiempo son los hechos reales que se convierten en insumos a favor de la memoria.

Como una foto que se congela, el poder de los recuerdos sustentados en los logros y éxito, hacen posible que, a voluntad y desde una memoria

selectiva, el tiempo hunda un ancla para fijarse en esa nave de recuerdos. Entre más pasa el tiempo más se acumulan reconocimientos, de tal manera que son elementos que le dan sentido a su trayectoria, es decir, el auto percibirse como trofeos vivos se suman a un estado inquebrantable

Tuvieron lugar evidencias que permiten afirmar que los reconocimientos recibidos coadyuvan a un logro que se sobredimensiona: *ese trofeo lo tengo ahí. ¿Por qué? Pues porque ahí lo veo más seguido* (don Oscar†) afirma el participante mientras rememora su talento para simular una empresa al interior de una capacitación como empresario donde resultó triunfador. Cada anécdota es útil para abonar a la certidumbre de sus poderes que desbordan el ámbito de la empresa, pues también en la vida académica se destacan.

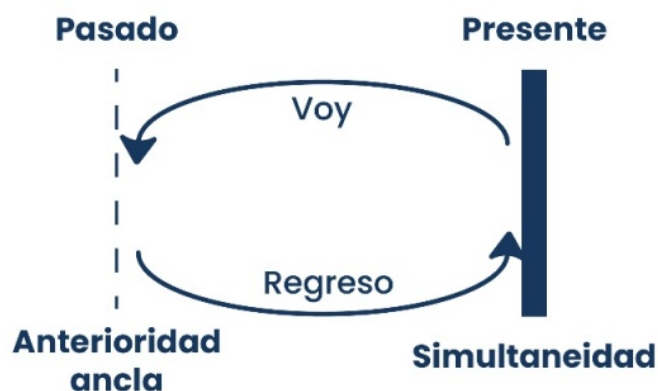
Es precisamente la relación entre logros y edad lo que los lleva a suspender imaginariamente el paso del tiempo, pues en la medida que mantienen su ritmo productivo, las capacidades para mantener el éxito de los proyectos se mantienen, y con ellos, se enmascara el avance real del calendario. Las menciones a trofeos recibidos, certámenes ganados junto a los reconocimientos que le son consecuentes, operan como reservas de optimismo y certidumbre de un logro que puede estacionarse pues los ha caracterizado en esos momentos. En similares coordenadas, se encuentra el formar parte de círculos culturales o intelectuales (*don Ismael*). O bien, compartir foro con políticos cuando se es representante de los empresarios ante el Estado (*don Uriel†*).

Una vez que se ha colocado esta segunda categoría de congelamiento para la temporalidad, se refieren dos vías que la nutren; por una parte, la voluntad individual de seleccionar un episodio trascendental para suspenderlo mentalmente y por otra, el efecto en quienes lo contemplan y escuchan con el impacto del relato, pues se narra para los otros, para obtener de ellos una respuesta tanto de respetabilidad como de una simbólica inmortalidad. La representación gráfica de esta segunda categoría que alude al *Congelamiento del tiempo* se expresa en la Imagen 4:

Imagen 4. Congelamiento

2a Dimensión

Congelamiento



Fuente: elaboración propia

El congelamiento se representa visualmente entre dos ejes: la *simultaneidad* que equivale al presente en que se enuncia, es decir, el instante mismo en que el informante evoca el recuerdo para actualizarlo, pero para el caso, lo coloca en una *anterioridad ancla*, que podría explicarse como un momento potente en la memoria que tiene la suficiente fuerza como para detener su

transcurso. Al igual que en la dimensión anterior (*desplazamiento dinámico*) hay un viaje al pasado, pero en este caso, se instala la memoria sin ceder al movimiento del tiempo. Su principal rasgo es que al tratarse de hechos que han marcado con fuerza su trayectoria, nutre su identidad y se resguarda en ese recuerdo como si ahí encontrara fortaleza para encarar los últimos años de vida con esa reserva de optimismo. Se viaja al pasado en búsqueda de un oasis que, como un mástil, lo coloca en una nave en que se siente seguro e imperturbable.

El paso de los días es un espejo en el que se miran, pero reinventan esa imagen ante sí mismos y ante quienes los rodean; cuando un hecho de la realidad los coloca objetivamente frente a los últimos granos de arena que caen en su historia personal, dan prioridad en su memoria a los momentos gloriosos del pasado, en especial, aquellos que los conectan con los primeros logros.

A manera de cierre de la descripción de esta categoría de análisis en el marco de la temporalidad, se tiene presente que la voluntad que mueve la acción de congelar el tiempo tiene una profunda motivación: idealizar el presente marcado por una senilidad que se disfraza mientras el tiempo se detiene en secuencias relatadas de valor, astucia y momentos de logro.

5.9.3. Tercera dimensión: La otredad del tiempo

Esta dimensión del manejo subjetivo del tiempo tiene como origen los significados en el mundo interior del empresario a partir de factores que se

manifiestan en el entorno. Puede decirse que en su particular punto de vista, los hechos, personas y circunstancias que gravitan en su vida personal o como directivo, sí sufren el rigor del tiempo, pero él permanece inmune; las consecuencias del paso de los años cobran factura sólo en los otros. Desde este mecanismo, el fundador fortalece su condición mental de ser atemporal en la medida en que sus amigos enferman o mueren, o bien, en la contraparte, cuando los posibles relevos generacionales que lo acompañan en episodios de su vida son desafiados por conductas que le inspiran negativamente esa juventud, que es real en ellos, pero él la imagina propia pues se asume ajeno al paso del tiempo.

Al agregar al presente estudio esta tercera dimensión en la que una vez más, el empresario fundador crea condiciones para justificar su permanencia, en tanto actúa conforme una escala que, en este caso, se fundamenta en los *otros*, que sí envejecen, pues atribuye esa condición a sus amigos o familiares desde la confianza de que la edad no le cobra factura, pues quienes les rodean sí son víctimas del paso del tiempo.

El empresario fundador se desmarca de los viejos con quienes en realidad comparte achaques y dolencias de la edad, al mismo tiempo que entre las juventudes, se difumina e intenta integrarse para nivelar la inexperiencia que caracteriza a las nuevas generaciones.

Las teorías del significado, que forman parte del estudio del lenguaje desde la semiótica (Eco, 2000) proponen el concepto *otredad* para describir un

mecanismo en el que a través de la existencia de lo que no es propio se construye la identidad individual, si bien se trata de una noción también presente en la filosofía y psicología (Todorov, 2002) para explicar cómo los sujetos se autodefine en relación a quienes le rodean, en esta investigación se fusiona este recurso con el estudio de la temporalidad. Las evidencias que fundamentan este hallazgo tienen su origen, —al igual que el resto de las dimensiones aquí desarrolladas— en los fragmentos de las historias de vida en que se refiere a esos *otros* que se transforman en algo más que personajes, en tanto conforman un sistema de temporalidad paralelo, igualmente ficticio y consecuente a la negación de la edad real y el transcurso de los años.

Desde este planteamiento, el empresario fundador nutre su anhelo de inmortalidad desde dos vías: la *primera*, con la percepción de sus compañeros de generación que coinciden con su edad y, por ende, estarían sujetos a las mismas condiciones de vejez, pero que no se identifica con ese grupo al que en realidad pertenece. La *segunda*, a partir de quienes representan la juventud real y que además le acompañan, tanto en la estructura familiar, como en la actividad empresarial, de manera que, al ser poseedores de ese tesoro, para él perdido, soslaya sus talentos e intenta tanto mimetizarse como integrarse en su mundo como si mantuviera el impulso de ser joven.

Ambos casos son el resultado de un proceso de acomodamiento en donde la ganancia es colocarse lejos de lo que implica envejecer —para la *primera*

vía de la otredad — o de auto percibirse atemporal, en desafío y proyección con los hijos o cualquier candidato a tomar su puesto, evidentemente, que cuente con la juventud necesaria para la *segunda* expresión de la referida distorsión del tiempo.

Enseguida se desarrollan las manifestaciones que corresponden a la primera modalidad de la otredad aquí propuesta como resultado del análisis a profundidad de las entrevistas y un hallazgo de esta investigación, pues, si bien, la categoría *otredad* cuenta con una tradición en las ciencias humanas, la distinción doble: *me desmarco de mi generación* vs. *me mimetizo con los jóvenes*, se coloca en esta discusión por su potencialidad para explicar desde un ángulo más, la resistencia a ceder el mando y retirarse.

La temporalidad desde la otredad y en particular, el primer mecanismo de negación de la edad real se basa en valorar negativamente la vejez en el compañero de generación. La mención recurrente de los *otros* en los entrevistados, tanto en el mundo del trabajo como en lo social y familiar, van cifrando un estereotipo de tiempo donde el punto de referencia encuentra una motivación diferenciadora, así, se consolida una conducta con hechos provenientes de su entorno; es claro que aun conscientes de su realidad finita, gestionan su condición en contraste con quienes al igual que ellos, experimentan el paso del tiempo; el mecanismo profundo es negar sostenidamente su edad real, pues ante sus ojos, son los otros quienes

enferman y mueren, mientras ellos se mantienen al pie del cañón frente a la dirección de sus empresas.

En búsqueda de un argumento para autoconvencerse de que la edad real y sus achaques surten efecto en quienes los rodean, y no en ellos mismos; puede decirse que *la vejez es en los otros, lo que la juventud en mí*. Esta autopercepción va de la mano de la capacidad para mantenerse activos como mecanismo rejuvenecedor y, ante todo, un signo claro de que los proyectos que interminablemente se emprenden, los hace eternos. La actividad es sinónimo de vida y vigencia; los retos rejuvenecen en tanto no se limitan a sus rutinas en la empresa, sino que miran constantemente hacia actividades accesorias, lo que implica planear a tiempo futuro, como si éste fuera inagotable. En este sentido, conviene mencionar el papel que tienen en su dinámica de trabajo el mantenerse vigentes con proyectos nuevos; al respecto, se desarrolló un apartado titulado precisamente, “Proyectos” cuyo núcleo de discusión es la fuerza de crear constante como una fórmula de vigencia ante los demás.

Una faceta más que se agrega a las formas con que asumen a quienes coinciden con su edad son aquellos amigos que han optado por jubilarse, este hecho se asocia irremediablemente a la muerte; así, la inactividad se convierte en una fuerza que acecha a quienes abandonan sus responsabilidades. El estar al frente de sus responsabilidades y llevar a cabo su trabajo los mantiene activos con lo que se diferencian de quienes han decidido jubilarse, que, en el entorno generacional, se cuentan a más

de uno, pues aquellos que claudican al trabajo son retratados como personas que enferma y los entrevistados asumen en el relato un rol de acompañantes compasivos que contemplan pasivos los achaques de la vejez en los otros, a lo que ellos permanecen inmunes. En el caso de su círculo de amigos, suelen coincidir en hechos recientes en los que han ido a visitar a conocidos que se recuperan de enfermedades propias de la edad con la que coinciden, sin embargo, este acto emerge en la conversación como un diferenciador, en donde son los otros los que suelen padecer los achaques de la edad, pero ellos no. Una vez, los temas ya desarrollados en apartados previos toman sentido en cuanto al título Salud y vida, pues la integridad de las fuerzas son un potente símbolo que, a pesar de sumar años sobre años, la vitalidad los blindada de cualquier sospecha de senectud. Entonces, medir la edad en quienes forman parte de su *camada* es una divisa a su favor para generar una percepción de sujetos extraordinarios en quienes el tiempo no pasa. Esta dimensión puede apreciarse claramente en la Imagen 5.

Imagen 5. La otredad del tiempo

3a Dimensión

La otredad del tiempo



Fuente: elaboración propia

Si bien el hecho de presenciar la muerte de los compañeros de generación se ha abordado en el apartado anterior referente a la salud (5.8), en lo que se relaciona con el tiempo, toma otras formas, en particular por no aceptar ser parte de una generación con la que se coincide plenamente, en este caso, los colegas con quienes coinciden en edad son vistos como sujetos que sí padecen el paso del tiempo.

El segundo mecanismo en el marco de la temporalidad-otredad que se basa en confiar en que la edad no pasa factura y se es sostenidamente joven, tiene un ejemplo que materializa estas afirmaciones, mismo que se relaciona con qué se entiende por "ser joven" desde el cristal con que se mira a quienes realmente lo son, pero al mismo tiempo, despiertan la

desconfianza de los fundadores porque precisamente, lo asocian a la inmadurez, en tanto, la siguiente transcripción lo expresa: *estoy hablando de la juventud de 40 años, que no se pone las pilas, no van a lograr hacer nada y mucha gente se va a morir joven, con joven me refiero a 50 años 60 años (don Uriel†)*. Destaca de este fragmento que la gama de años en que se percibe al otro como “joven” es en promedio medio siglo, a lo que habrá de subrayarse el hecho de que la falta de seriedad con que son descritos los representantes de la nueva generación a sus ojos, infravalora su “juventud” a la par que relativiza los más de ochenta años del informante, de tal manera que si se mide la propia edad en contraste con los 60 años, tener 80, trivializa lo que significa realmente ser un octogenario con lo que refleja en quienes viven en esa etapa en que ya cuentan con la experiencia y el reconocimiento no asumir la condición de *estar viejo*.

En caso de que los empresarios observados incorporen entre sus filas a colaboradores jóvenes, éstos, además de ser útiles para simular vientos de renovación en la imagen que intenta dar el fundador, al trabajar en equipo, generan expresiones de suficiencia por parte del fundador que incluso, con cierta arrogancia y a pesar de contar con más de 80 años se sienten capaces de mantener el mismo ritmo hombro con hombro al trabajar de la mano de nuevas generaciones. Constantemente ponen en relieve que, en experiencia, nadie los supera, hecho indiscutible, pero que no se pone al servicio de formar a la nueva generación, sino que, el saber acumulado y los éxitos ininterrumpidos, más bien resultan una divisa de invencibilidad

y ahondan la distancia entre quienes serían candidatos a la sucesión, pero que se vuelven inalcanzables para destronarlos de la dirección.

Como parte de este sistema de disimulo del paso del tiempo, incorporan hábitos para ganar juventud y ahuyentar la decadencia con prácticas rejuvenecedoras son parte de un amplio ejercicio de evadir el hecho de que la muerte está cerca y que interesa desde este enfoque al papel que juega la percepción del tiempo para, desde esta racionalidad, apuntalar la permanencia con este sutil mecanismo como una práctica rejuvenecedora.

En contrapunto a esta mirada que desacredita la juventud, se incorpora a este análisis un hecho anecdótico, mientras se refiere con nostalgia el infortunio de un sobrino, quien sí contaría con las dos divisas de valor: juventud y talento, pero que, a pesar de ese futuro prometedor, se adelanta en el camino: *Jaime mi sobrino que era un muchacho muy vivo, era mi director general yo no estaría en este lugar sin él, pero Dios se lo llevó a los 36 años (don Ernesto)*. Una vez más destaca la elección de personajes en los relatos que aporten algo más que anécdotas neutrales, pues sostenemos que los fundadores mentalmente se restan edad y calibran esa escala que aplican hacia los otros cuando cuentan con juventud en lo relativo al primer enfoque establecido al inicio de esta dimensión de otredad. En pocas palabras, añoran la juventud, pero cuando ésta es evidente entre quienes los rodean, no es suficiente por ser incompatible con el saber acumulado por años de vida en la dirección de una exitosa empresa.

Si se retoma el segundo enfoque de la otredad presentado al inicio, encontramos que la presencia de gente joven en el entorno del empresario se combina con una fórmula que opera en este dominio, y es que todo aquél que sea sospechoso de sustituirlos, se convierte en blanco de sus suspicacias, desconfianzas y probablemente, descalificaciones. En general, puede decirse que ser joven provoca a su vez, dos reacciones opuestas; en la primera, resulta un *divino tesoro* y como contraparte, una profunda desconfianza: *veo muchachitos haciendo un montón de tarugadas y les digo estás acabando con tu capital de vida (don Ismael)*. Esta certeza de que los años vividos les otorgan cierta infalibilidad se ve fuertemente influenciada por la percepción de quienes tienen menos edad, lo que volvería improbable recibir alguna instrucción o indicación técnica de quien estuviera preparado para aportar a la empresa desde alguna visión renovadora.

En el significado de la juventud, por tratarse de un factor de nostalgia cara a los otros, tiene lugar una transposición. Este hecho de usufructuar simbólicamente a los colaboradores de menor edad no habrá de asociarse con un temor accidental por ser desplazados, sino como un motor que intenta ganar juventud como si *se contagiaran* del dinamismo de las nuevas generaciones de las que se rodean. Sin claudicar a su estatus y experiencia, este hecho se manifiesta cuando las nuevas generaciones les piden consejo, lo que los revitaliza al interior y les confirma su vigencia ante la inexperiencia de los jóvenes. En sus contemporáneos reales existe un escalamiento que reduce la dimensión del tiempo en los fundadores, pues

se evocan desde una edad ideal en la que se asumen imaginariamente, lo que deviene en un choque, pues al idealizarse imbatibles constantemente se comparan con quienes se encuentran enfermos, en cuidados hospitalarios, o francamente incapacitados, lo que confirma una vez más, el segundo mecanismo: la negación de la vejez como una realidad desde los contemporáneos a su generación. Los dos mecanismos: el anhelo por la juventud tanto perdida como evidente en los jóvenes colaboradores y la edad real manifiesta en quienes conforman la misma generación de quien narra, se fusionan con un mismo propósito: el sometimiento de la realidad externa para colocarse por encima de los otros en una ficción alimentada por quienes los rodean.

Si se tratara de mirarse en un espejo, el reflejo de sí mismos es un *hoy* inmóvil, que coincide con la edad en que aparecen en los retratos que adornan sus oficinas, mismos que durante las entrevistas se registraron en los diarios de campo como acción metodológica complementaria desde la observación del entorno, pues como se ha mencionado en esta investigación, las citas para las entrevistas tuvieron lugar en el territorio de los empresarios fundadores, en donde en las paredes no existía línea del tiempo de la historia de los protagonistas; únicamente imágenes de artefactos del pasado como la primera bicicleta de las entregas en momentos aciagos durante la infancia o el corte de un listón de los primeros días del emporio en una juventud entre los 25 y 30 años, pero

nunca una foto que coincidiera con la edad con que cursan los participantes, que en la mayoría de los casos es mayor a los 80 años.

Nos enfrentamos a una doble dinámica en tanto se desmarcan del grupo al que sí pertenecen, pero se apropian de una generación posterior, pero no para colocarse objetivamente, sino conmutando su posición; en una analogía: *eres joven, pero inexperto; soy viejo, pero todo un camino recorrido; tú juventud no vale lo que yo sé*. Rechazo mi edad cuando la veo en los otros, y acepto a quienes tienen menor edad por proyectarme.

Han experimentado una confrontación con quienes les rodean que pueden encontrarse en dos condiciones: o bien, son más jóvenes que ellos o, coinciden con edad, pero están enfermos. El devenir que afecta la materia y el espacio parecería ejercer su imperio en los otros y tal vez, en ellos mismos, del tiempo que parece afectar a los otros y no a ellos mismos.

Se contó con fragmentos de relatos que confirman esta actitud desde un efecto espejo con los otros; aquellos que rodean al empresario fundador; como se ha dicho, basado en marcar distancia, aunque compartan generación o bien, para *absorber simbólicamente* su juventud. Este hecho no es trivial, pues consecuente a la metodología de análisis aquí aplicada, mencionar en los relatos personalidades que, a su vez, se convierten en personajes, es el resultado de una elección del entrevistado, pues esos seres reales que se colocan en el foco de su interés le significan y reflejan a su vez, el ser ficticio que hacen de ellos mismos.

Puede decirse que, al no percibirse en condición de vejez, se identifican con quienes no comparten su edad, pero desde una proyección invertida en donde, entre más transcurren los años en sus amigos, ellos ganan jovialidad; y respecto a los hijos, simulan que el paso del tiempo pudiera resultar desapercibido en tanto las diferencias se neutralizan al interior de la organización, pues en lo que al trabajo corresponde, ellos son insuperables en experiencia.

Retomando la Imagen 5, una vez más la presencia de los ejes clásicos del pasado-presente como límites que contienen la manera en que simbólicamente se *roba* edad al otro, pero con ciertas determinaciones, pues al *maquillar* su edad real, el empresario fundador redistribuye el tiempo en paquetes, el primero que se distingue, es la *edad subjetiva de juventud* acorde a su fantasía de no envejecer al mismo ritmo que su generación. El segundo, con una *edad simulada* con la que reconstruye su vejez en tanto se difumina entre los jóvenes que le rodean en las labores de la empresa.

Pero para las cualidades que caracterizan la otredad, la simultaneidad de la enunciación, es decir del momento en que se narra y se actualizan desde los hechos, sucede un desplazamiento hacia el pasado, aquí referido como *anterioridad trasladada* donde destaca la edad como una unidad de medición y posición ante el devenir del tiempo. Sucede una paradoja cuando la edad real de los contemporáneos es más extendida que la de los fundadores, aunque se igual. De la misma manera, la edad de las personas jóvenes con quienes convive, se vuelve un camuflaje en el que se mimetizan.

La generación que lo supera en juventud es representada en un área del gráfico casi de la misma extensión horizontal a la suya. Ahí se incluyen ejecutivos formados en sus filas que nunca los rebasarán, por lo que la elección de esos otros para ser objetos del relato está guiada por mecanismos selectivos y responden al propósito de quienes coinciden con él en su trayecto.

El rechazo de ese otro que tiende a colocar en la realidad a los empresarios tiene como consecuencia el que ese vacío se sustituye con otro elemento: la ilusión de la eternidad.

Según se propuso desde el inicio de este apartado, es posible hablar de dos tipos de otredad: la *primera* que se contrasta con los amigos y círculo familiar o social con quienes coinciden en edad, pero cuyas anécdotas son usufructuadas para desmarcarse y considerarse inmunes al paso del tiempo, pues en esos otros, encuentran un medio para justificarse por su condición extraordinaria; el empresario que narra está sano, íntegro y los otros, enferman o mueren. La *segunda* otredad es la que tiene que ver con los jóvenes, con quienes se identifican para medir sus fuerzas desde la capacidad para trabajar, por lo que optan por fotografías que coincidan con esa edad ideal como un mecanismo que proyecta la juventud imaginada que anhelan.

5.9.4. Cuarta dimensión: Fraccionamiento y ciclicidad del tiempo

La cuarta modalidad en que gestiona el tiempo el empresario fundador es la posibilidad de subdividir en fragmentos la propia historia. Es cierto que el devenir de la existencia está conformado por una cadena interminable de días, meses años y décadas, pero cuando se hace propia la creencia de que cada episodio de vida cuenta como un todo autónomo, se renuncia al tiempo real pues se descarta la acumulación total de los años normalmente asociados a la vejez, estado en el que aumenta la probabilidad de llegar al fin de la vida. Estamos entonces ante un mecanismo particular de desarrollar una temporalidad subjetiva basada en la fractura del tiempo y con ello, la negación de su totalidad.

Es de todo humano percibir en módulos las experiencias y un método para explicarlo, tanto para los empresarios fundadores como para cualquier mortal, es el concepto de *secuencia* entendida como una suma de unidades mínimas narrativas (Beristáin, 1995, pág. 449) que se segmentan en episodios interdependientes, por tanto sucede: “a) un comienzo, en una *situación inicial*” que en su origen implica la *ruptura de la habitualidad* donde un hecho trastoca el estado de las cosas. Para el caso de las entrevistas en interés, los ejemplos relacionados son: el recibir una responsabilidad ejecutiva a temprana edad, la muerte de un ser cercano, una enfermedad, el nacimiento de un hijo o el corte del listón de una nueva sucursal. El segundo episodio de la secuencia es “b) una *realización*, durante la cual la

situación inicial se complica y se transforma” que equivaldría a responder a la altura de una nueva responsabilidad, reponerse a la muerte del padre en un entorno económicamente adverso, superar una cirugía que pone en juego la vida, ver crecer a los hijos e incorporarlos a la empresa o seguir conquistando territorios con nuevas sucursales. Finalmente, “c) un *resultado* en una situación ya modificada, que recupera relativamente el equilibrio inicial”. En todos los ejemplos mencionados, coincide una resolución exitosa de los desafíos. Si bien, como se ha dicho, esta estructura es propia de la conducta narrativa de todos los individuos, interesan las formas particulares en que opera para el empresario fundador por responder esta intención a un propósito metodológico que trasciende el plano narrativo.

Es un hecho que la vida misma se agrupa en experiencias que a manera de secuencias se separan unas de otras pero que se suman en un continuo, así asume cualquier mortal su historia personal, pero no así los entrevistados, para quienes cada episodio es un trofeo de supervivencia, la insignia de una existencia excepcional, pues en ningún momento los hechos narrados desembocaron en estados de cansancio por la vida, fastidio o agotamiento de las rutinas, muy por el contrario; cada episodio fue planteado como un ciclo que se cerraba e inauguraba un nuevo circuito con sorprendentes actos dignos de admiración.

La tendencia a fraccionar los episodios de la vida es parte del proceder de la memoria que divide las experiencias en módulos con los mecanismos ya

desarrollados donde la clausura de los ciclos está marcada por hechos clave en la vida de los individuos en general, pero para el caso de los empresarios fundadores, se convierten en una demostración de que estamos ante seres atemporales que con cada secuencia que memoran, parten de una línea de despegue, o grado cero en donde en vez de acumular años, se reinician para imaginariamente, partir de cero en un posible conteo de la edad o avance del calendario. Una vez más, conviene decir que el paso del tiempo es inexorable, pero se mueve de manera similar a un carrusel, el que concluye una ronda, pero inicia otra con la sensación de un nuevo resurgir.

Un hecho real que alimenta esta modalidad de convertir el tiempo en una ficción personal es la actividad como remedio a la decadencia física y la conquista de nuevos territorios como fiducia de entereza, que, de hecho, al no detenerse ni darse por concluidos los proyectos en curso, les permiten abrir ciclos de tiempo constantes. El contar con varios intereses nuevos por emprender, además de alentar sus ánimos, los entretienen en esta suerte de módulos que aún interdependientes, conforman un paisaje que niega el tiempo real en su transcurrir por experimentarse en compartimentos que abren y cierran círculos en los que fluye su vida como empresarios.

Es el caso de cada uno de los nuevos proyectos que se apoyan como visitar ferias o exposiciones con novedades tecnológicas, o bien, acoplar procesos de producción de otras regiones para incorporar un nuevo modelo de

furgoneta al mercado, por ejemplo, en viajes anuales a callejones en Francia para descubrir nuevas formas de elaborar pan, o bien desmontar un viejo barco para escudriñar su funcionamiento y replicarlo en un nuevo desarrollo. El hecho de mantenerse vigentes a través de avances en su ámbito también forma parte de este mosaico de temporalidades, que como se ha dicho, se basa en una percepción del tiempo no como un todo acumulado, sino en compartimentos autónomos desde una ficción que fragmenta un todo.

Durante las entrevistas se expresaron con relación a repetir ciclos que enriquecían su horizonte creador, y con ello, mantener el pulso vivo de las innovaciones.

La mención durante las entrevistas de hechos memorables ante la sociedad, la cultura de los negocios o los logros empresariales, son en sí mismos una unidad temporal que marcaba un circuito existencial. En otras palabras, la mención de cada personaje con quienes llegó a relacionarse representaba un episodio, un módulo más que se agregaba a su memorable historia de vida pero que al referirlas de manera independiente, negaba su ubicación real en la historia personal que suma años y años reales de vida; en este caso, cada celebridad mencionada, abonaba a esa eterna juventud añorada.

Cada secuencia que se agrega forma una espiral ascendente en donde, el fundador ha visto pasar un sinnúmero de personalidades que han cerrado sus ciclos ante sus ojos. En pocas palabras, diversos escenarios a su

alrededor giran mientras ellos siguen sin menoscabo alguno al frente de sus empresas contemplando el mutable espectáculo de su entorno social, cultural y político, con lo que se declaran de manera implícita, inmunes a esas reglas del sistema mundo.

Otro impulso relacionado con una subjetividad temporal que desafía el paso del tiempo, se expresa en circuitos con unidades de medición personales, por ejemplo, con un criterio para medirlos en periodos laborales: *hace 33 años empecé una nueva vida, tenía 50-55 años cuando empecé con la empresa ésta (don Daniel)* con lo que se comprueba en este caso que el informante inicia su propia empresa y sitúa tal hecho en un punto de su memoria que le es de utilidad para marcar distancias y a su vez, proponer de tiempo que una vez más, relativicen el flujo total de los años. Después de haber dejado una responsabilidad en un ente gubernamental, se clausura un capítulo de vida en donde se renueva con el inicio de otro; lo que genera en ellos una sensación de partir de cero, estamos ante un nuevo conteo. Lo anterior implica que se trata de un ciclo sin fin por ser recursivo y generar un estado de retorno constante.

De esta manera, se traslapan el pasado y el presente con la actualización del relato, hecho que se describe en las teorías narrativas como *prolepsis* en tanto algo que forma parte de un pasado anterior a lo narrado, se vuelve futuro en la lógica del relato que va desde sus inicios muchos pasos atrás y

al acercarse al presente de la enunciación, narra como novedad los sucesos por venir.

Existe un efecto *loop*, con una anterioridad en cascada; el pasado se comprime en circuitos que abren y cierran. Se constataron momentos en los que el narrador se mueve desde una prospectiva que lo nutre y que a la par encara un futuro que se agota y un pasado que lo alumbra. Surge una dimensión que emerge y es una proyección que moviliza su actuar en un presente que se extingue. Se ancla en el pasado y crea una suerte de futuro por domar que se apertura indefinidamente. Se intentan controlar los hechos por venir, por ejemplo, al despedirse en una de las entrevistas, destaca el uso del verbo que se adelanta con certidumbre: *Entonces pues si no nos vemos antes, ahí estaré (don Oscar†)*. Esta frase materializa la ya referida categoría, en la que se garantiza un porvenir que, aunque incierto, se apoya en los hechos del pasado para con ellos “garantizar” la permanencia en las rutinas del éxito.

La materialidad narrativa que lo constituye es la recurrencia o también llamada *frecuencia narrativa* (Beristáin, 2007). El modo de narrar que genera este efecto es dispersar en ciclos cortos hechos que, en el plano de la realidad, son un todo, pero que, desde la negación de la vejez, como ejemplo, se tiende a fraccionar el total de los años para ganar la sensación de *ser más joven*. Cada circuito narrativo es breve y de corto alcance, lo que impide una percepción del tiempo como un todo continuo. Estamos ante puntos de corte que deliberadamente instituyen módulos que, como

resultado, generan una especie de *reinicio* de la vida y el transcurrir real del tiempo. Siempre les es posible a los empresarios, iniciar de cero para empezar a contar cuando se trata de una nueva aventura productiva, cumplir años o inaugurar una nueva sucursal.

Respecto a la imposibilidad de que se asuma como un sujeto longevo y se sitúe objetivamente en su presente, como un sujeto histórico, se expresan desde la realidad inexorable de no percibir el hecho de cumplir años como un conteo verdadero, una frase emblemática sería: *Yo acabo de cumplir cuatro veces veinte hace exactamente seis meses (don Oscar†)*; este ejemplo sustenta lo dicho en esta dimensión pues, el ciclo de años de vida es un punto de corte objetivo universal cada 12 meses; sin embargo, si ese todo niega la suma total y se fracciona, se hace posible una vez más desde el mundo interior, creer para sí mismo, y con ello, coquetear con la inmortalidad. Por un lado, se manifiesta el vector de la salud como una unidad de medición de tiempo y la actividad como un motor interrumpido que garantiza este flujo de vida.

A manera de síntesis de esta dimensión de análisis, se identifican cuatro categorías: en la primera, los hechos vividos se ordenan según el ritmo natural de las *secuencias* (apertura, sostenimiento y clausura); en la segunda, los puntos de corte de los *ciclos narrados* tienen como motivación los proyectos e intereses empresariales; el tercero, consiste en trastocar el presente hacia un futuro inagotable denominado *prolepsis*, y el cuarto, un

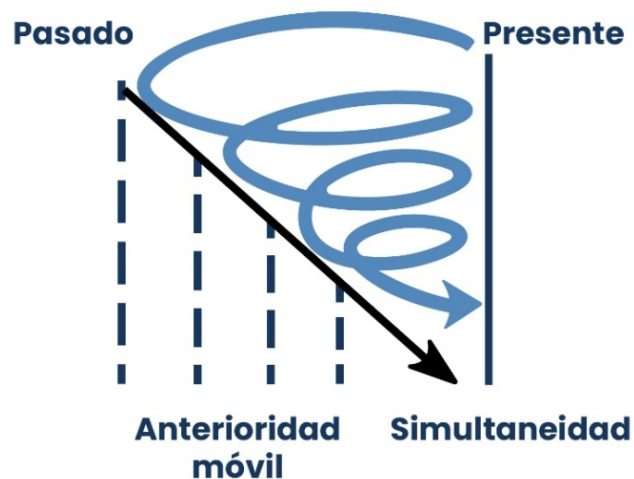
reseteo de lo vivido para partir de cero e imaginariamente, jugar a la inmortalidad desde la *frecuencia narrativa*.

La representación visual de la cuarta dimensión de la temporalidad se visualiza en la Imagen 6.

Imagen 6. Fraccionamiento y ciclicidad del tiempo

4a Dimensión

Fraccionamiento y ciclicidad del tiempo



Fuente: elaboración propia

Según se aprecia en el gráfico, tienen lugar una *anterioridad móvil* y una *simultaneidad*, que al igual que los gráficos anteriores se encuentran alineados al pasado y el presente. Entre ambos límites se desplaza desde el pasado una diagonal hacia el momento de la enunciación del relato. Lo más relevante de este ejercicio de la narración es la espiral que hace de la

memoria una hélice descendente, pues cada recuerdo que se memora se concatena y empuja al siguiente hecho invocado, cuyos mecanismos de movimiento son los cuatro ejes ya referidos. Este continuo ininterrumpido se convierte, como el gráfico que lo representa, en un todo que fluye con su propio impulso, lo que genera una lógica particular del avance del tiempo, independiente a su fluir real, pues su motivación es precisamente, el relato, no la realidad.

En esta visualización destaca que esas circularidades se suman para dar impulso a las actitudes en el día a día del empresario, pues en cada círculo que conforma ese *bucle* tiene lugar una suerte de *reinicio* que los revitaliza y deja al margen la sensación de envejecimiento por movilizar en el presente un dinamismo que los renueva en ese movimiento en espiral que evoca recuerdos no tanto para regresar al pasado, sino para tomar impulso y experimentar una sensación de eterno retorno.

La gran amenaza que representa el paso real del tiempo se aminora con un fraccionar el tiempo como un todo en segmentos, hecho que nos permite identificar la función de la temporalidad como un metabolismo que convoca multidimensionalmente pilares que sostienen la historia de los empresarios fundadores desde su propia voz, en todos los casos que rompen la totalidad de su historia en micro secuencias que generan una sensación dinámica que se basta a sí misma en cada uno de sus episodios, con lo que se disimula y enmascara la totalidad de la vida en un sentido unitario.

Esta cuarta dimensión que se ha desarrollado para avanzar en la configuración de la temporalidad tiene como característica particular, el percibir el tiempo real en módulos independientes, cuyas fronteras delimitan episodios, que, por estar fragmentados, generan una percepción cíclica del tiempo que diluye una vez más, su continuidad real.

5.9.5. Quinta dimensión. Escalamiento y relativización del tiempo

Un debate mayor engloba este nivel de abordaje de la temporalidad y se refiere a lo relacionado con dos polos opuestos tanto de la acción humana, como del pensamiento civilizatorio, esto es, la posibilidad de colocarse ante la realidad objetivamente o bien, desde la subjetividad. El término *relativización* alude al efecto de una posterioridad que se aplaza, como un objeto tras el que se avanza, pero nunca es alcanzable. Éste es el mecanismo de esta quinta dimensión de la gestión emocional y conductual del tiempo en los empresarios narradores.

El tiempo real, inexorable y estrechamente relacionado con el deterioro físico y el desgaste de la materia es del que da cuenta el calendario. En este caso, entran en juego los sistemas de medición instituidos en el funcionamiento de la sociedad y la economía, es decir, la suma de los segundos que conforman minutos, horas, con las 24 horas para un día, las 8 horas para una jornada laboral, los días de cada mes, así como mayores escalas como las décadas y los siglos.

De manera paralela y ante estos estándares que conducen a la humanidad, existe un tiempo subjetivo, cuyas determinaciones son la emocionalidad de las experiencias que transforman la vida cuando es percibida fugaz y desde la certidumbre de ser hombres de empresa distinguidos, se dan el lujo de crear sus propias medidas de tiempo, una vez más, a conveniencia para gestionar una temporalidad a modo. Si colocáramos esas escalas en alguien que sufre, comprobaríamos el argumento en la medida que el tiempo se vuelve eterno cuando se padece un dolor o una enfermedad. Los empresarios en interés se colocan por encima de esa realidad y generan un ambiente en su entorno en donde los años son un suspiro.

Sin embargo, esa percepción toma derroteros caprichosos, por lo que precisamente, interesan a esta dimensión las condiciones que influyen para la conformación de esta particular manipulación del tiempo, para vincular cada una de ellas con la resistencia a aceptar ese tiempo real y así justificar la permanencia en la dirección. Incluso, esta tendencia a colocarse artificialmente en el devenir puede, incluso, se deposita en el destino divino o en una herencia imaginaria de longevidad.

Un hecho a favor de la personal temporalidad del empresario fundador se expresa en tasar con distintas proporciones el tiempo como si la voluntad personal de hacer una década un suspiro, o el haber cumplido más de ochenta años pudieran burlar esas leyes objetivas del paso del tiempo.

La categoría *escalamiento y relativización del tiempo* se suma a las formas en que se manifiesta la temporalidad y se distingue por su potencialidad para crear en el mundo interior un tiempo flexible que ubica al sujeto que narra en un ritmo irreal, pero desde una particularidad; el tiempo transcurre vertiginosamente, pues su avance se percibe acelerado, para lo que se aventura una explicación: el territorio de la empresa se ha convertido en un espacio de identidad, en donde se entremezclan recuerdos, objetos y símbolos del logro; es en esa cotidianeidad que se borra el mundo externo al de la empresa, pues en ella han dejado cuerpo y alma durante toda su vida, misma que coinciden en describir con una metáfora a la que recurren: *el tiempo se me ha ido como un balazo (don Uriel†)*.

Si partimos del hecho de que la percepción del tiempo es subjetiva, a esta afirmación se agregaría que coexisten dos puntos de referencia de los que el empresario fundador está cierto: por una parte, el tiempo real, objetivo e inmisericorde y por otra, la relativización de su paso, que se manifiesta en un sistema de medición, cuyas fronteras se adaptan al ánimo de ser eternos.

Hay un tiempo real y objetivo que se comprime; el tiempo se vuelve fugaz, hay una relativización; es una suerte de escala que se modifica en sus proporciones.

La existencia de los hijos, ya referidos en otras dimensiones, en este caso particular, funcionan por constituir una escala objetiva del transcurrir real

de los años; son evidencia de su vejez; apéndices de la vida de los empresarios fundadores; ésta dependencia simbólica de la descendencia, es lo que permite diferenciar esta categoría de la temporalidad respecto a la otredad, pues si bien, los hijos tienen vida propia externa y autónoma como sujetos, no así en la escala de valores de los entrevistados, para quienes siguen representando entes dependientes de la esfera de su dominio y poder. Es entonces, la relación con los hijos un factor que coadyuva la relativización del tiempo en la medida que comprime su transcurso con una negación de su devenir; al ser percibidos eternamente como menores, se niega el ritmo racional del tiempo.

Una esperanza de vida se instala con certeza en ellos y el mecanismo que corresponde a este dominio es el escenario que se monta en su cotidianeidad y se proyecta sostenidamente hacia un presente interminable, sobre todo porque los años que se avecinan se perciben en una especie de *cámara lenta* si se mira hacia el futuro, pero a ritmo veloz en caso de que se recurra a la memoria del pasado.

Los hechos seleccionados para ser narrados se sitúan en un primer plano de la percepción como si el presente real y la distancia de ese hecho ya vivido se acortara; el tiempo se enfoca en un primer plano cercano. En la medida en que se comprime el tiempo se genera un desplazamiento psicológico. Estamos ante una especie de sístole y diástole, en donde las experiencias junto a su ubicación en la memoria se tornan en un futuro

indeterminado, un latido que por ser recursivo no marca una frontera en que concluya o marque un inicio claro.

El eje del presente se va desplazando hacia el futuro se trata de un efecto similar a los binoculares, pero ese hecho juega con la posterioridad, el tiempo personal se retrae, pero tiene el efecto contrario cuando se miran ellos mismos a futuro.

Esta quinta dimensión permite explicar una faceta de la temporalidad en los empresarios fundadores dentro de un complejo mecanismo que justifica un aplazamiento deliberado del retiro. La particularidad que distingue al escalamiento y relativización del tiempo está estrechamente relacionada con el diseño personal de un reloj subjetivo que impide verificar objetivamente su paso y las consecuencias de sumar años.

Esta categoría tiene como rasgo particular el que no sólo se coloca en el pasado para ralentizarlo a conveniencia, sino que como consecuencia, se afecta la distancia racional del presente hacia el futuro, pues se genera un efecto en el que se va aplazando y percibiendo el mañana como una meta que día a día se aleja más; ahí radica un potente mecanismo de la relativización del tiempo, pues al percibir el futuro cada vez más lejano, la conexión racional con el tiempo real, una vez más se ve afectada a favor del empresario.

Puede decirse que sí existe una conciencia del transcurrir del tiempo que se vive de manera acelerada, pero por una parte, tiene lugar un efecto a

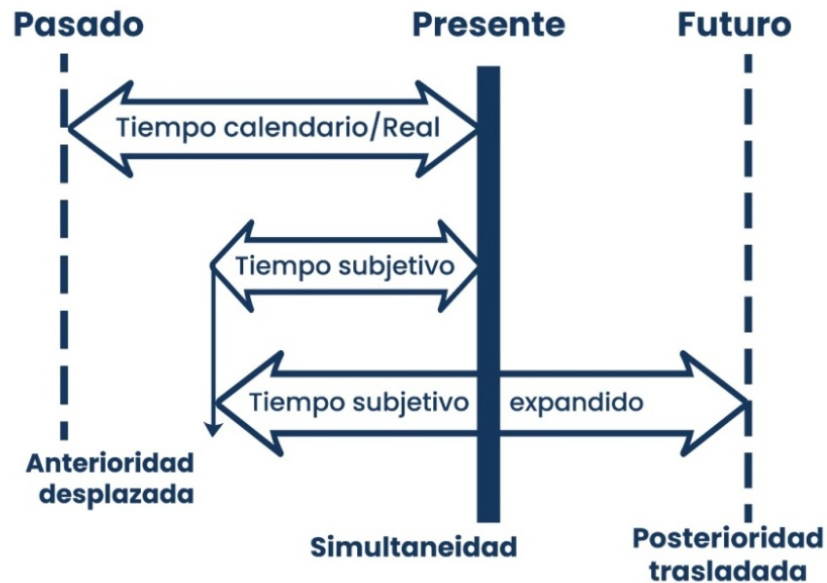
manera de resorte que comprime el pasado y hace que el futuro se alargue hasta donde es posible estirar esa mirada de supervivencia y longevidad; de retomarse la analogía de lo binoculares, puede decirse que cuando éstos enfocan el pasado, el espacio y el tiempo avanzan a una velocidad mayor que cuando se mira el futuro, en el que siempre residirá la esperanza de perdurar.

El sitio en que reside este mecanismo es meramente subjetivo, por ende, interior. La ya referida posterioridad permite explicar que este mecanismo consiste en acortar el tiempo con una medida propia que aprovecha el ritmo acelerado de su actividad empresarial para abreviar a conveniencia el tiempo vivido y alargar el futuro, pues éste se aleja, con una velocidad emocional, así, toman sentido frases que corroboran este hecho, como el de depositar la esperanza de una larga vida si ha habido parientes longevos o referir constantemente el tener nuevos proyectos.

Imagen 7. Escalamiento y relativización del tiempo

5a Dimensión

Escalamiento y relativización del tiempo



Fuente: elaboración propia

La representación visual de esta quinta dimensión, plasmado en la Imagen 7, interesa a una distorsión tanto del pasado como del futuro, de hecho, la vida por venir es una novedad que no se había presentado en estas categorías de análisis. Ahí reside la fuerza de esta forma de percibir el presente, pues hace que la simultaneidad se extienda y se funda con el futuro, no es la negación o tergiversación del pasado como en las modalidades anteriores, sino una fuerza que impulsa el presente (en el que se incluye el pasado) para prolongarlo y establecer un paralelismo entre el *tiempo subjetivo* y el *tiempo subjetivo expandido*.

Puede decirse que el mecanismo general con el que opera la fragmentación del tiempo en esta quinta dimensión de la temporalidad se pone en marcha según el éxito, los momentos memorables y en general, la suma de experiencias positivas como empresario que hacen que el tiempo real se perciba como un suspiro; se acepta el tiempo real, pero se soslaya cuando se trata de prepararse para la sucesión. La capacidad desarrollada para asociar el trabajo con el disfrute junto a la suma de logros y a un sentido de inmortalidad, vuelve improbable el plan de abandonar un mundo en el que no sólo se sienten dueños, sino del que han tomado con firmeza el timón del tiempo, para ponerlo a su favor ante quienes los rodean ante el propio tiempo.

5.9.6. Sexta dimensión. La inmortalidad y atemporalidad

En esta sexta dimensión de la temporalidad el pasado no influye en la percepción del tiempo, pues se manifiesta como algo ya resuelto con los mecanismos ya descritos, por lo que no se niega, más bien se diluye y se coloca en el presente con toda la esperanza de perdurar y permanecer en las rutinas y responsabilidades de manera sostenida e imperturbable.

Tanto los recuerdos como la inminente muerte se tienen presentes, pero en esta categoría no movilizan la subjetividad del tiempo; no entran en juego para dinamizar una versión de sí mismos ante la vida; más bien, se han colocado en una suerte de burbuja en la que se encierran para continuar fuera de las lógicas del paso del tiempo, pues su clara conciencia de vivir el día a día a plenitud, les impide distraerse en una posible renuncia a la

dirección que estuviera motivada por algún argumento relacionado con la vejez o incapacidad de mando. Su motor principal es una ilusión de *inmortalidad y la atemporalidad*, ambas, entendidas como una marcha hacia adelante abierta, extendida con un mañana que se restaura y proyecta indefinidamente. El futuro se convierte en un horizonte en el que se pierde la mirada mientras se avanza.

Cada uno de los relatos analizados tienen como eje que lo ordena una enunciación —el aquí y ahora en que se narra el relato— comúnmente se desplazaría al pasado, pero que en este caso, se sobrevalora el presente como el fruto vivo de toda las experiencias, pues éste es asumido, no desde un devenir ineludible, sino desde una subjetividad que hace de él un puente para una utopía de eternidad, más bien se asiste a un desplazamiento de la realidad desde una retórica sobre la vejez en donde auto refuerzan la imposibilidad de que la muerte los venza. Hay un sentido de eternidad fuera de la triada clásica pasado-presente-futuro.

El desarrollo de la presente dimensión implica una transición categorial, pues las manifestaciones temáticas en los relatos disuelven las dos fronteras que contienen la ubicación existencial en el tiempo y espacio, en otras palabras, el pasado o el presente no constituyen puntos de referencia para colocar los hechos memorables Su equipamiento interior para sobrellevar el espectro de la finitud tiene como motor, un universo vital y vibrante, mientras sostienen una agenda permanente para eludir lo que bien sabe, es inevitable. Este mecanismo los predispone a manejar el futuro

a su favor, lo que permite una explicación de por qué no ejercen acciones para ordenar las cosas ante el inminente final de sus días. Es inexistente cualquier manifestación que tuviera origen en una conciencia del devenir, por ejemplo, una posible la angustia sobre las acciones pendientes respecto a la sucesión, se subliman o desdibujan, lo anterior, por una razón que fundamenta este apartado: el tiempo como proceso real, no se percibe, no figura en su ser y estar en la vida.

Ante la proyección de un futuro optimista, el tiempo se convierte en materia de adaptación, pues viven una conciencia de finitud, pero que adaptan a su circunstancia. Se genera un tiempo paralelo, en el que construyen una utopía que intenta edificar una identidad.

Estamos ante un anclaje en el paso del tiempo pero a diferencia del *congelamiento* en donde el calendario se suspende para impedir cualquier grado de conciencia sobre su transcurrir, en la *inmortalidad y atemporalidad* asistimos un punto de enunciación de los protagonistas desde una fusión entre la *anterioridad-simultaneidad-posterioridad* en donde el eje del presente se actualiza en un embeleso o suerte de hipnosis del hoy real, pero que mira al futuro no como la predicción de una debacle, sino en unión con ese presente, con una franca confianza en la perdurabilidad, pero a diferencia de la categoría anterior en la que el tiempo se relativiza, en este caso, el futuro se desdibuja como tal y es percibido en la media que la salud y los proyectos se tornan en un talismán que blindará un mañana sobre el que se intenta ejercer el control.

No se trata de confrontar el pasado, más bien, se enfocan permanente en el aquí y ahora, que sin un destino lejano a prospección o una retirada de la memoria a la anticipación que se intente hacer presente, el estar vivos y seguir en el campo de batalla empresarial, es una meta en sí misma. La idea de inmortalidad es uno de los signos que abren paso a esta categoría como una neutralización de los vectores del tiempo que se funden en un metabolismo tal, que no solo soslayan el tiempo real, sino que se instalan en un ánimo optimista de vivir inmunes al paso de los años.

No tiene relevancia el pasado, pues se vive ante un futuro abierto que se va aplazando y aplazando, indeterminadamente. Las sensaciones que se asocian a este estado mental no son triviales, porque más allá de sustraerse a la lógica real del tiempo, tiene lugar no sólo una nula disposición al retiro, sino un conjuro hacia la muerte a la que se le desafía no desde su negación, a la par de un desdén de todo lo que el paso objetivo del tiempo implica.

Lo vivido, entonces se actualiza y mantiene vigente como una póliza de tiempo interminable. Los pilares que sostienen esta temporalidad son hechos reales, pero que, aún sucedidos en el pasado, son como un tren que se aleja de la estación y en perspectiva, se contemplarían cada vez más diminutos, donde el futuro se va aplazando pues no se percibe como una meta a seguir; el mañana no es objeto de preocupación.

Con relación a la materia verbal en que se evidencia esta forma de colocarse con una inmunidad al paso del tiempo, llaman la atención dos

planos que emergen desde el análisis y tuvieron lugar durante las entrevistas, esto se refiere al tiempo en que se narran los hechos, y la extensión real de años que se reportan; su capacidad para resumir aproximadamente 80 años de vida en algo más que una hora en este caso, tiene como principal motor el subrayar que están más vivos que nunca. Si esto es posible, se debe a la capacidad probada de gestionar desde la memoria los episodios que se evocan para convertirlos a favor de un presente del que son conscientes, pero destacan las anécdotas de logro para subrayar su vigencia, de tal manera que si el viaje a eventos positivos, o adversos que han superado, pierde la frontera y se unifican como la suma de hechos que en el futuro no tendría por qué ser distintos.

El efecto de inmortalidad inducido por la autobiografía que han trazado en la percepción que de sí mismos tienen es una temporalidad particular, como ha intentado demostrar este trabajo. La cuestión es que viven una condición particular que, desde una conciencia real de su edad, están convencidos de que todavía tiene a su favor años por delante, por lo que el final no está por llegar, porque no piensan conscientemente en él. Con las fuerzas que les asisten y los proyectos en marcha, ganan una inmunidad de vida. Este hecho toma una dimensión particular precisamente porque el tiempo real de expectativa de vida se les ha agotado y son perfectamente conscientes de esto, pero al creer en su propia historia, la suspenden y colocan en un dominio mental y conductual que determina su identidad, ahora, sin mirar atrás; para ellos, todo es el presente en que enuncian su

vida por lo que intentan ganar tiempo en tanto se desplazan entre ese pasado/presente/futuro al que apuestan para mantenerse en un metabolismo en el que el paso del calendario se conmuta por un *yo* imaginario más vivo que nunca en el presente. Pero este *creerse inmortales* es algo más que un intento de convencer a los demás, es una ficción en la que creen por vivirla en el día a día, pues como se ha mencionado, si no se suman objetivamente los años, entonces, no habría por qué entretenerse en un plan de sucesión, ya que, si se está sano y con proyectos, habrá tiempo más adelante para atender esos temas.

La muerte se ligará al sentido de eternidad no porque se enuncie directamente, sino como una capacidad permanente de estar y permanecer en el día a día, como si el tiempo no sumara más episodios, para que esta actitud se sustente, experimentan una ficción sostenida de poder continuar por tiempo indefinido.

Para extender mentalmente la longevidad suelen compararse con los antecesores y asumir que dicha suerte los cobija: *Bueno, mi papá se murió de 95 y mi mamá de 100 con 100 días y el papá de ella, el doctor Urrutia se murió de 104, pues a lo mejor me quedan 15, no sé (don Oscar†)*. Destaca una frase que imprime cierta dubitación *no sé*, pero que no desdice una aritmética a su favor que no está desprovista de cierto ilusionismo, por la imposibilidad de medir lo imponderable, que, a su vez, se pone en manos del Supremo: *y si Dios me da más vida, sólo Dios sabe hasta dónde podría llegar (don Oscar†)*. El tiempo, una vez más, es un cheque en blanco que cargan en sus bolsillos y

muestran cuando les es preciso confirmarse que el momento del fin es aplazable.

La juventud como *divino tesoro*, expresa una doble vertiente, por una parte, es sinónimo de salud, plenitud y vitalidad, pero a la par, es una unidad de tiempo, también se cifra como si de un activo se tratara en un revelador diálogo que es aportado en una de las entrevistas en tanto el participante reproduce una emblemática interacción con un joven, en donde sobresale la analogía de contar con un bien, como si fuera monetario:

- *Te estoy preguntando tu capital*
- *Pues sí señor eso es todo lo que tengo*
- *No. Tu capital que Dios te dio es vida para vivir, cuéntame de tu vida, háblame de tu vida, yo tengo menos capital que tú, ustedes cuánto tienen ¿30? ¿20 años? Te cambio lo que tengo por esos 30 años (don Ernesto).*

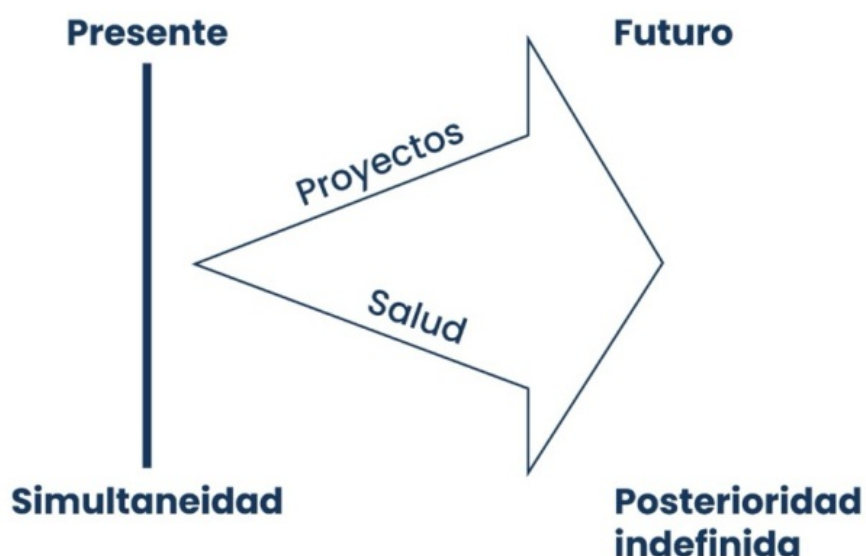
Acorde a esta transcripción, no se niega que las nuevas generaciones cuenten con un capital, pero a pesar de que los fundadores no pueden comprar juventud, confían en que podrán perdurar en plenitud por más años, es decir, no compiten. Se trata de una añoranza ante lo que es inasequible, se encuentran enfrentando un hecho que es ajeno a su control, por lo que asumen las evidencias de su vejez sin confrontación alguna con quienes representan la juventud, pues su conducta confía que perdurarán, razón que justifica el título de la categoría desarrollada en el presente apartado.

El tiempo es un mecanismo sutil y significativo que se extiende en todas las secuencias narrativas, y desde el foco de la inmortalidad, es más que un hilo conductor que da continuidad al relato, es un recurso para revelar el posicionamiento de los sujetos ante una realidad: la historia de sus vidas se encuentra en los últimos capítulos, pero es posible anclarse en un presente aún promisorio para tomar fuerza y continuar.

En la Imagen 8 se representa esta modalidad de temporalidad en donde destacan dos líneas que se impulsan hacia un mañana que se abre.

Imagen 8. La inmortalidad y atemporalidad

6a La inmortalidad / atemporalidad



Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, el punto de referencia que proyecta la subjetividad con que se experimenta el tiempo tiene como principal pivote el presente, que, en términos de este estudio, se describe como simultaneidad. Llama la atención que, a diferencia de las anteriores categorías de análisis, en ésta, la anterioridad (pasado) no se manifiesta, pues el punto de referencia una *posterioridad indefinida* toma como impulso dos certidumbres: la salud y los proyectos. Desde esta perspectiva categorial, el tiempo deja de ser una abstracción que se valore con un transcurrir en el día a día de la rutina; más bien los puntos de apoyo para moverse hacia el futuro son aprovechar al máximo las fuerzas que aún les asisten para continuar entretenidos en nuevas conquistas empresariales. Se tiene presente que tanto los aspectos relacionados con la salud y los proyectos en marcha o por venir, han sido parte de esta discusión en apartados previos, con lo que, en este momento, reafirman su papel en estos mecanismos subjetivos.

Se trata entonces, de una conversión de la percepción del tiempo futuro a un impulso sobre el que sí tienen el control: el trabajo sostenido que les caracteriza, y la energía física que orientan a avanzar hacia una frontera invisible que como la flecha lo indica, se amplía conforme avanzan en la vida sin pensar en el pasado o el futuro, sino haciendo del presente sinónimo de trabajo y fuerza.

Ellos intentan apoyarse en varias columnas para garantizar su permanencia; como si fuera una mesa que se sostiene o una fuente que los alimenta para mantenerse vivos; lo que es loable en su trayectoria se

tergiversa y distorsiona, porque ya no es necesario demostrar al mundo externo esas realidades. Este mecanismo se destaca porque se le resta importancia a cualquier plan de retiro, pues implica que no planear la sucesión se explica porque el futuro se va aplazando indefinidamente. Se mueven con la certeza de que el reloj les favorece. Se colocan en la esperanza de manera similar a la que en general, el enfrentamiento ante cualquier adversidad se afronta con optimismo, cuanto más si se sienten bien en un optimismo ingenuo, pues sobredimensionan su propia historia y se auto perciben invencibles, esta condición los rejuvenece mentalmente.

La dimensión aquí desarrollada de la inmortalidad, es la última de una serie de categorías que han permitido configurar la modalidad subjetiva de los participantes ante el paso del tiempo, pues al desdibujar el futuro, es posible explicar la ausencia de acciones previsoras en torno a la sucesión, pues en ésta, se encuentra implícita una agenda de trabajo que requiere años de continuidad, pero como se ha intentado confirmar en este apartado, para ellos, el presente es el principal valor que los moviliza en su día a día.

Una vez que se han desarrollado las seis modalidades de temporalidad: *desplazamiento dinámico, congelamiento, otredad, fraccionamiento y ciclicidad, escalamiento y relativización e inmortalidad y atemporalidad*, que en sí mismas constituyen la aportación central de esta tesis desde el paradigma de la teoría fundamentada en el análisis y sistematización de evidencias narrativas desde la subjetividad de los empresarios fundadores, conviene

referir que cada una de ellas cuenta con una autonomía conceptual que permite diferenciarlas, sin embargo, existen puntos de encuentro en los que comparten hechos, pues se entrecruzan por la mutua determinación que las une. Esta interdependencia se explica tanto por la similitud de contextos que comparten, como por la naturaleza generacional que los distingue.

A su vez, al enfatizar en los hechos relacionados con la resistencia a ceder la dirección, no se desdibuja la fortaleza atribuida a los fundadores, pues es innegable que se mantienen imbatibles; esta afirmación deja de lado cualquier juicio sobre los sujetos de interés, pues el objetivo principal es aportar elementos que abunden en la explicación de la permanencia y ante todo, visibilizar la problemática central: el no ejecutar un plan de sucesión, pone en riesgo la supervivencia de la empresa y la unidad familiar.

5.10. Contraste de categorías

Una vez que se han propuesto nueve dimensiones en relación con la subjetividad y la temporalidad manifiestas entre los protagonistas de las indagaciones, el centro de interés de este apartado son dos casos por incorporar en el análisis que, durante el trabajo de campo, permitieron evidenciar una realidad posible: lograr una sucesión según lo esperado en la evolución de una empresa.

La oportunidad de revisar cómo están presentes las nueve dimensiones ya referidas permite reforzarlas desde casos límite y completar la

caracterización de los fundadores desde ese otro mundo posible: un retiro acorde al pulso de hombres en el último trayecto de vida.

Para marcar el contexto de estos dos casos que no comparten las circunstancias de la muestra de empresarios que se mantienen al frente, conviene aclarar que por partes iguales, se desconocía en un inicio que resultarían evidencias de contraste, pues se les convocó al diálogo con la misma expectativa de toda la muestra, pero a durante el desarrollo de las entrevistas, fue evidente que la condición en que se encontraban permitía identificar rasgos en su perfil empresarial relacionados con la capacidad para soltar sus emprendimientos y abrir paso a las siguientes generaciones.

Habría que retomar un hecho metodológico: cuando tuvieron lugar las correspondientes dos entrevistas que interesan a este apartado, se confirmó que, en el primer caso, se trataba de un empresario que no había sido fundador y en el segundo, de una personalidad clásica de emprendedor que levanta un negocio y lo suelta para iniciar otro y así, sucesivamente.

Se confirman dos realidades: a) el no haber visto el nacimiento de la empresa descarta el concebirla como *cosa propia* o *juguete existencial*, lo que se relaciona con tener la capacidad para desprenderse de la organización y obsequiarse la posibilidad de asumir la vejez, por ejemplo, alrededor de los nietos, este grado de madurez no es una condición que compartan todos los empresarios fundadores. Una explicación a este hecho ya ha sido referida en tanto el sentido de posesión de la empresa se relaciona con

haberla visto crecer y madurar al mismo ritmo que su vida e historia personal; b) el contar con un perfil nato de emprendedor propicia un desapego dinámico, esto es, que ver crecer una empresa va de la mano con soltarla, e iniciar otra, en otras palabras, se desprende de una obra creada para iniciar de cero un nuevo proyecto. Si esto se coloca en los rasgos de la personalidad, se evidencia que las certidumbres personales del empresario fundador se sitúan en el orgullo de formar nuevos empresarios que tomarán la estafeta de la obra realizada.

De esta manera, los dos casos en que se centra el presente apartado coinciden en que sus narradores no ejercen la dirección plenamente, aunque participan, no los define esa actividad como individuos, hecho que motivó algunos ajustes en el formato del diálogo durante el trabajo de campo, y que como se ha advertido, fue una situación no prevista en la selección de la muestra de participantes.

Si bien, se diseñó de manera flexible la guía de la entrevista, el hecho de haber promovido otros espacios de las primeras empresas que fundaron aporta elementos para descifrar qué condiciones les permitieron un destino distinto y sin apegos a sus emprendimientos.

En el curso del diálogo de estos dos casos de contraste se fue revelando una disparidad en los intereses temáticos por desarrollar, para el caso, estas dos entrevistas tuvieron una duración menor, sin relatos prolijos en primera

persona, a lo que se suma la cualidad del espacio en que se sintieron cómodos para el referido encuentro.

Una situación que marcó la diferencia con los casos de contraste fue el sitio en el que eligieron dialogar para dar lugar a la entrevista, pues lo hicieron en un lugar que no necesariamente confirmaba su estatus de empresarios exitosos, el valor simbólico no residió en el poder y mando clásico del director, sino el quien se asume en calma y como líder en cualquier espacio.

Entre cualidades compartidas y opuestas se referirán aquellos hechos manifiestos o ausentes en los empresarios ya analizados y de esta manera, se confirmará mediante un análisis contrastivo, el peso de las evidencias con un propósito mayor: constatar los rasgos opuestos en dos mundos que se hicieron presentes en esta investigación para explicar el perfil de quienes ceden la empresa a otros para asumir derroteros más allá del ejercicio de la dirección.

5.11. Don Saúl

En el primer informante, *don Saúl*, encontramos un emprendedor nato que ha descubierto su vocación a temprana edad. Coincide con el perfil clásico de quien hace empresa al mismo tiempo que extiende su presencia en distintos sectores productivos, ya sea de similar ramo, o bien, que le permitan poner a prueba su flexibilidad para consolidarse en nuevos mercados. Esta cualidad está presente de hecho, en todos los participantes de esta muestra, permanezcan o no en la dirección, sin embargo, lo que

destaca es qué significado dan en su vida de empresarios a este talento. En el caso de *don Saúl*, es un impulso que dinamiza su definición como individuo, y nunca, un pretexto para aferrarse extemporáneamente al ejercicio del control en la empresa.

Durante su relato personal, es claro que se han abierto paso en un constante ejercicio de conquista, tanto desde sus posibilidades de experimentar los propios límites, como en la permanencia en el acompañamiento de aquellas empresas que ha consolidado y cedido en la dirección general a quienes prepara y conduce para tomar el timón de lo que, en su inicio, estuvo en sus manos.

Este primer caso de contraste de dos que se presentan se orientará por las nueve dimensiones, que como ya se mencionó, surgen del perfil característico de los empresarios en permanencia, y que es menester contrastar para sustentar los hallazgos de esta investigación para aportar elementos diferenciadores de dos modos de asumir la dirección con el paso del tiempo.

En lo que respecta al *éxito*, puede decirse que sí se expresa una conciencia relacionada con su propia historia y cómo se encuentra marcada por significativos logros. Sin embargo, el asumirse como un empresario triunfador, se comparte con una neutralidad que sobresale: *Pues fue verdaderamente interesante el hecho de poder competir con las grandes empresas y estar por arriba de ellas*, entre estas palabras se distingue el término

interesante como un adjetivo que no incurre en el alarde o la arrogancia, aunque expresa con transparencia el hecho de dar batalla y superar las propias marcas en un competido mundo de negocios.

El éxito, en este caso, comparte semejanzas con los protagonismos asociados al mundo de los sectores empresariales: *Pues esos son los logros, vamos a decir, dentro de las empresas. Pero dentro del empresariado me tocó ser dirigente de empresarios*, hecho que menciona en un tono anecdótico y desde una dimensión social, lo que al mismo tiempo devela el haberse asumido más allá de alguien que mueve capitales en un mercado, pues extiende su carisma en aportar a la organización del gremio. La idea de triunfar, no se limita a asumir la satisfacción personal, sino que se coloca en una esfera que convoca a los otros; los matices con que experimenta el éxito incluyen a quienes le rodean, especialmente, si han sido involucrados en cada uno de sus nuevos emprendimientos.

En cuanto a la segunda categoría, el *paternalismo*, otro signo que marca el retrato de esta personalidad, es que no tiende a hacer sombra a quienes le rodean, es decir, su confianza como líder en los periodos en que protagoniza en las empresas, no se expresan con líneas de autoridad rígidas, ni circunscribe sus formas para socializar exclusivamente a la ganancia; por ejemplo, es común que salga en comunidad con los habitantes en fiestas religiosas y eventos colectivos. Ahí destaca el entusiasmo con que se asume generacionalmente como un benefactor de edificaciones religiosas: *esa iglesia que está ahí, esa iglesia la empezó mi papá y*

la terminé yo. Está dedicada a la virgen de Fátima y atrás está un convento de las madres de las dolorosas. Es otra de las cosas que hemos hecho. Donde se subraya la frase *otra de las cosas* que presupone que existen más de similar naturaleza, pero eligió esta por resultarle emblemática. En similar término, se encuentra el uso del verbo en plural *hemos hecho* por expresar un *nosotros* que vincula un sentido comunitario de su actividad empresarial. Sobresale entonces, *don Saúl* como la figura de un empresario-padre simbólico que acoge la obra material de los espacios espirituales de la comunidad.

Además, su huella es permanente al haber empujado un proyecto de gran trascendencia para la región: una institución de educación superior: *pues lo que ganó la ciudad teniendo una universidad como esa pues ha sido magnífico, universidad que, a su vez, ha propiciado dinámicas de trabajo en común: yo creo que el triunfo más grande es haber jalado el carro. Decir 'vamos para adelante' ¿contra todo?, sí vamos para adelante, vamos a jalar el carro, vamos para adelante.* Estamos ante un *pater* que convoca a sus iguales, se atreve y logra lo impensable.

El *conocimiento* como la tercera escala que perfila los empresarios fundadores se manifiesta con semejantes rasgos en los dos grupos de análisis, es decir, tanto en aquellos que se resisten a abandonar la dirección, como en *don Saúl*, en quien encontramos una actitud receptiva y dinámica ante los saberes que movilizan la acción directiva.

Sin embargo, a pesar de compartir una actitud positiva por compartir su saber, se agregaría un matiz que resulta clave, y es la capacidad para compartir con los hijos o nietos la ciencia de la empresa que han acumulado desde la experiencia. En particular, con la segunda generación de la que se hace acompañar: *vamos todos, para que todos vayan hacia arriba y hacia arriba. Les digo yo ahora así estoy con uno con los nietos. Aquí se descifra ese ir hacia arriba desde quien se asume como un guía que conduce y hereda su experiencia en vida para trascender en los otros.*

Es precisamente la disposición para transmitir el saber en los candidatos al relevo generacional un hecho que contrasta con quienes se quedan en las empresas, pues para éstos, el perfil de los hijos nunca es suficiente desde el nivel de su exigencia, pues descartan extender su conocimiento a favor de quienes les rodean. La diferencia entre concentrar el conocimiento y multiplicarlo en los más jóvenes es un tema de activos intangibles, propio de quienes sueltan la empresa en un momento clave para cooperar al florecimiento del talento para la dirección; compartir el saber es parte de la esencia de ser empresario. A la par, esa ciencia de la empresa que domina desde la experiencia la conduce hacia otros derroteros, no para acumular saberes exclusivamente para sí mismo y con ello, ahondar la distancia de los que no alcanzan sus capacidades. Un ejemplo de lo anterior se refiere al momento en que logra su primer puesto, afirma: *yo vengo a aprender a trabajar* y cuando declina la oportunidad de ser un alto ejecutivo, se retira con la frase: *yo ya aprendí a trabajar. Le agradezco mucho todo lo que ha hecho*

por mí, pero ya me voy. Fragmento que expresa con claridad un estrecho vínculo entre la capacidad para aplicar los saberes y con ellos, conquistar territorios para la toma de decisiones.

Con relación al *gusto y vocación*, la constante experimentación confirma su esencia como hombre de negocios, con una singularidad marcada por la alegría de representar al empresario insignia de la región; lo anterior se sustenta en el hecho de referir durante la entrevista, su ilusión por verse reflejado en la siguiente generación con la marca y huella de su trayectoria. Estas acciones coinciden con la idea de hacer de los otros empresarios, es decir, contagiar ese ánimo para transmitir una pasión y continuar extendiendo la cultura empresarial.

Cuando se coloca este tema en lo relacionado a incorporar perfiles que renueven la empresa, se manifiesta una disposición por *encarrilar* a quienes lo suceden: *Traigo dos nietos: un nieto y una nieta que ya son ingenieros. Y vienen otros detrás y otros que todavía no son ingenieros, pero estoy tratando de encarrilar ahorita a cuatro de ellos*, el espacio de trabajo es comparable a una escuela que potencia talentos en la medida que contagia una vocación, y se vuelca a los otros, es sin duda, un rasgo significativo de quien asume su paso como un lapso que en algún momento, concluirá, por lo que entre líneas se autodefine como un empresario que conecta con las siguientes generaciones con un liderazgo genuino y espontáneo.

Al abordar la quinta *categoría, orgullo y sentido de pertenencia*, se manifiesta una vida marcada por cierto nomadismo emprendedor, lo anterior, por sus recorridos que nunca se instalan en un solo gremio o modo de hacer empresa. En su relato pone en claro que explora en una gama amplia de negocios posibles, mismos que se han mencionado al inicio en su caracterización general y entablan un significado claro respecto a consolidar y soltar un proyecto para ir en busca de otro. De esta manera, encuentra en el probar en ámbitos cambiantes el impulso por crear más que un apego a la obra inicial, con lo que se trazan unas coordenadas particulares con lo relacionado a la manera de significar la identidad de hacer empresa.

Un hecho se agrega a la cualidad de ser empresario, y se refiere a la convivencia cercana con representantes estatales: *Yo hice grandes migas con el gobernador. Ha sido el mejor gobernador que hemos tenido aquí. Hice unas migas tremendas. A lo que afirma con naturalidad: Hicimos un congreso, yo dejé de ser 'señor ingeniero'. Me empezó a decir 'Carlitos' y yo dejé de decir 'señor gobernador', le empecé a decir 'maestro'*, con lo que se aprecia una capacidad clara para entablar vínculos con figuras de autoridad.

Estamos, entonces, ante un personaje en quien confluye un talento que se desborda con soltura y puede congeniar tanto con los vecinos si comparte con ellos en una procesión religiosa, como en altas esferas de responsabilidad política, por lo que, para él, el *sentido de orgullo y pertenencia* no se encierra en las paredes de la empresa ni se circunscribe a

los circuitos de empresarios influyentes, pues se trata de alguien que se vuelca más en lo colectivo y comunitario.

Llama la atención que en lo que respecta al *ego*, la sexta dimensión, en el caso de *don Saúl*, no se manifiesta como un culto a sí mismo, tampoco en tono exacerbado de la primera persona como expresión protagónica; más bien se encuentra fusionada con la vida misma y en confluencia con los logros obtenidos, mismos que se asumen desde una racionalidad más equilibrada; nunca como un pretexto para permanecer por ser insustituibles.

De esta manera, la identidad sobre sí mismo se finca en la experiencia de hacer germinar en otros la capacidad para conducir las empresas que ha llevado al éxito. Respecto a la connotación negativa con la que suele asociarse ese concepto, podría decirse que ejerce una suerte de *ego sano* pues se asume a sí mismo con talento y carisma, pero se contiene sin cruzar la frontera de la vanidad, en otras palabras, se hace responsable de su prestigio sin la menor intención de opacar a los otros ni desdibujar a quienes en su entorno destacan.

La empresa es una vivencia compartida, nunca una cosa propia por haber movilizado las iniciativas que la crearon, por lo que existe menor apego cuando esta tenencia de la empresa es compartida en un colectivo. A la par, el estilo de hacer empresa y formar parte de un proyecto productivo tras otro, pues se encuentra en disposición a escuchar y atender las propuestas

de otras voces: *Yo nunca estuve sin socios. Todo lo he hecho con socios. Quizá muchas de las cosas sean ideas mías y otras de los demás, pues al tener socios tiene uno que aceptar, pues lo que los otros piensan y tienen buenas ideas y todo.* Afirmación que aporta un panorama de mayor capacidad de consenso y conecta con hechos ya considerados en esta investigación

El vínculo que se construye con los hijos o nietos también es una expresión del ego, esto en la medida en que para *don Saúl* el integrar a su descendencia a la empresa no compromete sus certidumbres personales, pues quienes lo relevan no lo desplazan, sino se integran a un proyecto en constante expansión, por lo que no simbolizan una amenaza que los desplace, incluso, en sus palabras estuvo presente un timbre de orgullo de haber impulsado una empresa e *hicimos una vinícola y ahora ya la está manejando mi hijo*. De esa manera destaca la disposición para compartir logros y poder.

A propósito, y en continuidad con el método de contraste que se desarrolló en su momento como parte del perfil de los fundadores en persistencia en la dirección, fue constante una percepción respecto a los hijos que los descarta como posibles talentos o candidatos a sucesor. Conviene retomar una cita ya presentada y que pinta esta relación de permanente desventaja de los hijos respecto a los fundadores: *mi hijo va a la planta una o dos veces a la semana y sigue distraído (don Oscar†)*, en donde sale a la luz del ego, y ciertos tonos de paternalismo; no así en *don Saúl*, pues con él se confirma que sí es posible cambiar la historia de las empresas para encaminar a los

más jóvenes sin comprometer la confianza en sí mismos. Como se ha podido confirmar, para él, los hijos no hacen sombra a la certeza de quien es.

En cuanto al eje número siete, los *proyectos* para efectos de esta comparación, por tratarse *don Saúl* de un perfil de empresario centrado en iniciar un negocio más, consolidarlo y cederlo a otros para continuar uno nuevo, el significado de abrirse camino responde a su propio espíritu, no así para quienes se resisten a ceder la dirección, pues para estos últimos, ampliar sus emprendimientos son un pretexto más para permanecer. Así se lee: *Hice primero una constructora, después, una fábrica de blocks y con ella, hicimos una vinícola, luego, una fábrica de conservas en el campo, planté duraznos, chiles y después puse mucha vid.* En donde se identifica una lluvia de proyectos materializados en donde el motor principal es movilizar iniciativas sin apego a un gremio, un sector y a la empresa misma.

Ambos, tanto quienes se quedan como quienes se van están entretenidos explorando negocios, pero en el caso de los primeros, se trata de ampliaciones del negocio central o principal; si es panadería, extenderse a galletas saludables, por ejemplo; expanden sus intenciones en dominios en ocasiones que desbordan la realidad de su expectativa real de vida, junto a sus capacidades físicas de mantener ese paso. Pero los segundos, buscan impulsar sectores no cultivados; son proyectos realizables en periodos de mediano plazo, pues se concentran en planes factibles, manejables y desde lo posible, planeados en un arco de tiempo que les permita ejercer su

liderazgo y soltar en su momento; no traza los mismos caminos, sus desafíos se extienden en otras órbitas que evolucionan en un periodo razonable en que logran cerrar ciclos de crecimiento.

En esta personalidad se expresa con claridad una capacidad probada para consolidar una empresa y transferir su control a un nuevo talento; la extensión temporal suele ser de dos años para edificar y ceder lo creado. Esto habla de un cronograma interior del espacio que en su vida ocupa un proyecto. Por tratarse de una fase corta, si se compara con los 50 años en que los *otros* fundadores en permanencia resisten, las capacidades puestas en marcha y el ritmo de las tareas que se comprimen en ese par de años, seguramente estarán apoyadas de acciones directivas certeras, lo que habla al mismo tiempo de otras formas de ejercer la dirección, por ende, de hacer empresa. Respecto al ritmo con que crece la empresa y con ella, su fundador, puede retomarse la analogía de la telaraña que propone Danco (2003), misma que crece exponencialmente y se va ampliando de manera centralista conforme el fundador se mantiene al frente, pero para estos dos casos de contraste, la empresa se abre en múltiples rutas de las que tiene el control, pero no centraliza. Estamos ante dos modos de hacer empresa, en los que se conjugan rasgos y formas de ejercer la dirección, por ende, expresan dos capacidades de conducir y concretar un proyecto, en el primero, nada se mueve fuera de la telaraña, en el segundo, se orienta hasta que la empresa se autorregule y se mantenga dinámica sin su injerencia.

La seguridad sobre sí mismo es una fortaleza que lo impulsa, pues no ha fincado sus certidumbres en la permanencia en la empresa ni en el ejercicio del control desde la dirección general. *Don Saúl* no se encuentra presente todo el tiempo en las empresas que ha consolidado, pero no por ello deja de aportar en el marco de los consensos y regulaciones administrativas, hecho que no afecta sus certidumbres como hombre experimentado de empresa.

Respecto a *salud y vida*, la octava dimensión, este aspecto se revela con una consistencia tal, que puede anticiparse un hecho: la proximidad con la muerte, las probables situaciones de salud adversas por la edad, que, por su recurrencia en el primer grupo de análisis, conformaron esta dimensión, se encuentran ausentes. En otras palabras, *don Saúl* nunca manifestó preocupación alguna por llegar al final de sus días; en su relato no se refiere pues no existe ningún cálculo de supervivencia que se asociara a querer vivir más años.

Tampoco se evocan conocidos que padezcan alguna dolencia, estén en condición crítica de salud o que incluso, pudieran haber fallecido, que como se recordará, estos personajes en declive tienen un rendimiento simbólico en los empresarios en permanencia, pues es en los otros y nunca es ellos en quienes recaen los achaques de la edad. Para el caso de *don Saúl*, a menos que sea un hecho descriptivo de su biografía, se menciona la muerte de su madre o una hermana como un dato de fondo, pero nunca entran en cuadro compañeros de generación, por lo que el dato de la

enfermedad o riesgo de morir no entabla ningún sentido con el mantenerse activo en las empresas, ni constituye una preocupación; ver en el otro la decadencia propia de los años, nunca resulta en un ejemplo de la fortaleza personal o ser imbatible.

Así, las consecuencias de la edad respecto al deterioro de la vitalidad no son objeto de interés. Este valor por ausencia es significativo, y uno de los más consistentes en este ejercicio de contraste, pues al no existir una relación entre la cercanía de la muerte y la necesidad de retirarse de la dirección, pierde todo sentido referir a quienes en su entorno enferman o mueren como evidencia de que en otros sucede lo que ellos han logrado evadir.

Otro de los tópicos que ambos participantes consideraron irrelevantes tiene que ver con la jubilación como un augurio de la muerte, pues no se hace referencia a historia alguna de compañeros de generación que por retirarse de las responsabilidades directivas hayan tenido como consecuencia, despedirse de este mundo.

Uno de los intereses centrales en los participantes en permanencia es la salud y con ella, su contraparte adversa: la enfermedad, misma que se expresa en dos vertientes, sea que ellos mismos hayan superado un estado crítico de salud, o bien, que quienes les rodean, padezcan complicaciones. Como se sugirió en su momento, la muerte en estos casos es un fantasma que logra ahuyentarse y esquivarse, de la que salen airosos con una ilusión

de inmortalidad. En contraste, para *don Saúl*, la existencia convertida en relato se vive en una actitud neutral respecto a la dualidad sano-enfermo.

No destacan anécdotas ni personales ni trasladadas a los otros que aludan a algún achaque o padecimiento, por lo que este valor por ausencia expresa en este momento del análisis contrastivo, una de las fortalezas que sustentan los hallazgos, pues la vitalidad que comparte es fidedigna, no desafía el destino, y nunca se advierte en su relato alguna simulación que intente compensar la condición humana de la muerte, tampoco el estado que le antecede: la enfermedad.

En cuanto a la última categoría por desarrollar en estas nueve dimensiones, encontramos en la *temporalidad* uno de los pilares de este análisis por su consistente evidencia que objetiva las asimetrías entre quienes se quedan y los que se retiran de la empresa. Mientras en los empresarios fundadores en permanencia la percepción del tiempo es un artefacto mental más para auto percibirse inmunes al calendario, para *don Saúl*, no es necesario manipular los episodios de su vida para hacer de ella un lapso breve pues no apuesta a un mañana ilimitado.

Como se ha planteado previamente en esta tesis, al convertir las vivencias del pasado en materia narrativa, quien enuncia sus peripecias gestiona el orden de cada episodio, por lo que son comunes los desplazamientos narrativos, pero *don Saúl* construye su historia linealmente sin iluminar el pasado glorioso como si todo se mantuviera intacto. En cambio, en quienes

se resisten a ceder el puesto, tienden a ir y venir, distender eventos para generar un efecto particular del paso del tiempo en un constante viaje donde la historia personal se congela en una edad ideal (ni demasiado joven, ni muy viejo). Las secuencias en las se evocan episodios de su vida, sus orígenes familiares, la condición inicial como asalariado y su meteórica carrera de ejecutivo, la decisión confiada de convertirse en empresario y la permanente coronación de éxitos, se relatan sin quiebres temporales ni triquiñuelas evasivas de la edad biológica real.

El tiempo es un hecho que se aquilata desde la naturalidad de quien lo vive sin necesidad de cantar las glorias de los episodios vividos. *Don Saúl* se presenta a sí mismo con una clara conciencia de su historia, en tanto coloca las secuencias que rememora con el objetivo de compartir una autobiografía continua y espontánea, sin argucias que justifiquen sus decisiones pues se asume en el presente y el desplazamiento de la memoria a un pasado no apunta a la añoranza nostálgica, sino que se asume como un hecho que convive sin dificultad con un futuro que no angustia, ni se evita.

Como pudo constatarse a lo largo de este apartado, el análisis del relato del primero de los dos casos de contraste permite colocar evidencias que fortalecen la lectura de las nueve categorías provenientes de los empresarios fundadores en permanencia para con ello, identificar sus asimetrías y confirmar dos maneras de vivir la empresa al término del trayecto de vida.

Encontramos que asume sus acciones al interior de un ciclo que habrá de cerrarse para reinventarse constantemente. El ser inquieto y estar al tanto de novedades y avances relacionados con sus negocios es un impulso más para coincidir con los otros, por lo que estamos ante una forma de saber que cruza la esfera de lo individual y se traslada a quienes le rodean desde la intención compartida de hacer crecer las empresas con que se involucra.

Con el propósito de ampliar este acercamiento, corresponde la revisión del segundo relato afín que en seguida se presenta.

5.12. Don Rodrigo

Esta segunda historia tiene como protagonista a *don Rodrigo*. El territorio en el que tiene lugar el diálogo destaca por su significado, pues sucede en su casa, misma que enmarca una importante porción de las secuencias narradas, es decir, es un dato sólido, a la par que refiere las reuniones dominicales que convocan al clan, e incluso, el señalar con orgullo el jardín en el que juegan los nietos. La elección del espacio provino de los participantes en todos los casos de esta investigación y únicamente fue *don Rodrigo* quien convocó en su hogar, de ahí la relevancia del hecho.

El contexto de este caso está marcado por una relativa separación con la empresa, pues su presencia es estratégica y puede decirse, quirúrgica *todavía no me puedo retirar totalmente, pero estoy presente casi nada más en juntas de consejo*. Llama la atención la expresión *todavía* por expresar entre

líneas la posibilidad de estar contemplando separarse definitivamente de cualquier responsabilidad, pero que no ha llegado el momento.

Durante la entrevista reporta haber nombrado, 25 años atrás a su yerno como director general, a lo que agrega que su hijo funge como presidente del consejo familiar. Sin embargo, cuando alguna situación apremia su intervención, así procede: *cualquier cosa que piense, que vea, o que crea que le conviene a la empresa yo le hablo al presidente del consejo, no, no a mi yerno, no al director general, ni mucho menos a otras personas de la compañía, no, yo me voy con el presidente del consejo, así nos organizamos* lo que habla de interacciones periféricas que eluden a los familiares en interés, pues sin duda, le ha sido positivo como método de trabajo, donde aplica un balance discreto de acción sin perturbar las investiduras de poder instituidas al interior de sus organizaciones.

El origen de la empresa con que se le relaciona explica en gran medida su desapego, pues no fue fundada únicamente por él. Su hermano es quien lo convoca, por lo que las condiciones en que se integró explican su grado de autonomía, pues al no considerarla como su creación y territorio propio, las actitudes son más bien de menor apego, lo que hace posible que se conduzca por caminos en los que él mismo se recrea sin apegos. De esta manera, al haber iniciado su historia en la empresa a la par que uno de sus hermanos, se habrían establecido esos acuerdos de autonomía entre ambos miembros de la familia, mismos que se respetaron al momento de la salida de *don Rodrigo*.

De esa manera, una fundación compartida de la empresa facilita una conciencia acerca del momento oportuno para retirarse desde una clara voluntad de que la empresa se quede en manos de la siguiente generación. Este hecho habrá de sumarse al análisis de las actitudes que conforman una cultura entre los empresarios fundadores en general, pues en el perfil de *don Rodrigo* encontramos un caso emblemático de la posibilidad de lograr una transición gradual y madura de la dirección.

Se clarifica así, que cuando una empresa es fundada por un solo individuo, ésta es percibida como un objeto de posesión, lo que impone obstáculos para desprenderse de ella. Lo anterior constituye uno de los contrastes fundamentales que dan sentido al presente análisis. Con *don Rodrigo* la acción empresarial se revela opuesta a los casos previamente desarrollados pues para él, ejercer la dirección equivale a una experiencia integral desde su origen que conforma progresa, regresa a un nuevo punto de origen para seguir creando, lo que implica crear, madurar y desprenderse.

Una vez clarificado el contexto de este participante, se consideran los nueve componentes a desarrollar. En cuanto a la primera dimensión de análisis, el *éxito* es un rasgo certero que lo distingue y no lo hace muy diferente al resto de los casos, sin embargo, el tono en el que este empresario comparte sus logros adquiere un matiz propio desprovisto de arrogancia, como podrá apreciarse en los ejemplos. La expansión de sus empresas se enuncia sin exageraciones: *tenemos una fábrica en Monterrey, otra en Dallas, la de Florida, dos en Inglaterra y una en Escocia, o sea que ya*

andamos por allá también donde una presencia más allá de lo nacional se presenta sin alarde ni exageraciones, pero no desprovista de complicaciones yo lo veo claramente estar en 45 países y dar tecnología de uso es muy difícil.

Puede agregarse respecto a esta primera dimensión de análisis la capacidad del participante para autoanalizarse: *yo muchas veces me he puesto a pensar bueno ¿por qué yo tuve éxito? Y muchos otros de mis compañeros de la escuela no tuvieron este éxito ¿por qué? Pues no sé qué decir, pero pues, así me tocó, no sé cómo decirlo ¿verdad?* lo que nuevamente da como respuesta una franqueza sin imposturas. El éxito se vive sin nombrarlo, más bien, en una constante confirmación desde el trabajo, los valores y las decisiones atinadas.

El segundo elemento por revisar, el *paternalismo* se expresa explícita e implícitamente desde una cooperación dinámica y asertiva, sobre todo, con quienes comparte las rutinas y responsabilidades en la organización. Una evidencia de cómo se expresa directamente, es cuando se desmarca respecto a los perfiles autoritarios en la empresa —posiblemente, comunes entre los miembros de su generación— , lo que presupone que no se considera a sí mismo dentro del paradigma del empresario déspota que ejerce el liderazgo con descalificaciones; dicha condición la describe como *eso de que aquí yo mando, antes, después, y al final también, no conduce a nada* en donde por sí mismo se asume ajeno a los métodos verticales en la organización. A la par, y desde la segunda manera de expresar el paternalismo analizado, de manera implícita, en su narrativa revela su

carisma y poder de convocatoria con las distintas generaciones que componen su numerosa familia en tanto lo procuran, seguramente desinteresadamente, pues así narra episodios de convivencia con su prole: *una cosa que estaba comentando con mis hijos el domingo, porque aquí nos juntamos a comer el domingo y hacemos un grupo bastante grande*. Frase que deja entrever que su casa es un punto de encuentro en donde se propicia el diálogo e intercambio entre quienes asisten a la cita familiar los fines de semana, en donde él es la figura del líder del clan. En otros términos, ejerce como *pater* mientras permite que quien dirige en la empresa, ejerza su responsabilidad sin él sentirse comprometido en las funciones que le corresponden tanto al interior de la familia, como en la organización.

Respecto al esposo de su hija, aunque, forma parte de su familia, no responde a la lógica del mismo paternalismo ejercido hacia los hijos ya desarrollado, pues se explica más desde la meritocracia que permite ver la idoneidad de un perfil, sin el requisito de compartir la misma sangre para ejercer la dirección. En cuanto al hijo, se comprueba un hecho: la capacidad de facilitar las condiciones para que se posicionara al frente del consejo familiar. Este hecho traza las coordenadas de una sucesión posible cuando las determinaciones que envuelven al empresario no están marcadas por el arraigo y el complejo sentido de pertenencia que implica la empresa. Puede decirse que, en líneas generales, manifiesta capacidad para conducirse por las vías institucionales de respeto a las jerarquías y con la disciplina que exige una cultura empresarial justa. Claramente, estas cualidades se

observan lugar en los empresarios que permanecen en la dirección por tiempo indefinido.

Respecto a la tercera dimensión de análisis contrastivo, el *conocimiento* se expresa desde una conciencia de poseer los saberes fundamentales para hacer empresa tanto en la potencialidad como en su crecimiento, en especial, por los logros de expansión que son evidentes en su relato y constatables en la realidad, al mismo tiempo que se manifiesta directamente cuando evalúa los momentos en que le piden consejo o recomendaciones en la toma de decisiones: *muchas veces como que quieren quedar bien pidiendo un consejo, consejo que no van a seguir, van a hacer lo que les dé la gana, pero lo piden* con lo que se muestra no muy entusiasmado y francamente realista respecto a la capacidad de escucha en las brechas generacionales: *pero sí, sí me piden consejo* lo que lo coloca como un depositario de un saber que ha mostrado probadamente talento para la empresa. Lo que se expresa consistentemente es su disposición a compartir y al mismo tiempo, ser objeto de consultas por parte de quienes le rodean, lo que va de la mano con el talento para acompañar y enseñar —aunque asuma que no siempre atiendan sus consejos—, capacidades que en conjunto, se oponen a quienes —como se argumentó en los fundadores longevos— descartan compartir su conocimiento, por considerarlo un activo más de su capital personal además de una importante porción de las razones para permanecer en la dirección.

En cuanto al *gusto y vocación* se manifiesta un empresario consciente de su plenitud y destino: *por un lado, yo le doy gracias a Dios de que toda la vida he hecho cosas que me gustan, eso es muy importante, porque estar haciendo cosas que no te gustan, hójole, pobrecitos, no, no. Pero a mí me gusta mucho la administración industrial.* En la medida que se compara con quienes trabajan en contra de su gusto o aptitud cuando los refiere como *pobrecitos*, revela la potencialidad del talento cuando se pone en juego en la empresa. En realidad, esta dimensión no manifiesta grandes contrastes entre los dos universos analizados, pues en ella coinciden tanto *don Rodrigo* como *don Saúl*, y sin duda, en gran medida los casos de empresarios que se resisten a abandonar la dirección.

La quinta dimensión, el *orgullo y sentido de pertenencia* puede decirse que se vincula mayormente con actitudes ante la vida o significados compartidos de ser empresario, por ejemplo, cuando se le pregunta respecto a su legado, afirma: *sí, a las siguientes generaciones yo insisto mucho, no tanto en palabrerías sino en hechos, los valores, eso es fundamental con lo que se asocia estrechamente el pilar de los principios como constituyentes de hacer empresa.* Respecto a un tema sensible sobre los criterios de reclutamiento, asume como parte de su filosofía el dar la oportunidad a exconvictos a incorporarse a las plantas productivas: *Es muy injusto eso de que alguien que cayó, y muchas veces a lo mejor cayó sin culpa, cayó en eso, en un delito, se fletó ahí 5 o 10 años readaptándose, sale y les cierran las puertas a todos lados (don*

Rodrigo), lo que deja en claro una filosofía del trabajo basada en la confianza y la oportunidad hacia los demás.

Uno de los pilares en este capítulo de la presente tesis es el papel del *ego* como un factor, sea promotor de una personalidad que se exalta a sí misma, o bien como una cualidad que los demás perciben sin ser declarada directamente por los empresarios. Por oportunidad y considerando el nivel de empresas del total de los casos, *don Rodrigo* representa un personaje influyente y sus negocios se consideran de importancia, de manera que tendría motivos para ejercer cierta arrogancia, que no es su caso.

En lo que refiere *don Rodrigo*, no son evidentes ni recurrentes frases que apunten a una auto celebración de la propia historia. Un hecho que permite esta afirmación es la poca presencia de la primera persona (*yo*) durante el relato, pues no se coloca a sí mismo en cuadro durante su narrativa con el protagonismo con que se manifiestan sus contrapartes —quienes se resisten a irse de sus empresas—, éstos se auto elogian desde los logros de sus empresas persistentemente. Por ejemplo, al inicio de la entrevista, está más interesado en describir el cuadro familiar y compartir la historia de sus hijas, tanto por sus trayectorias, como por los respectivos negocios en que las ha acompañado. A la par, cuando se le solicita que comparta su trayectoria, opta por aconsejar acerca de los métodos para conducir a las siguientes generaciones para que sean exitosos, es decir, hablar de las formas con que conviene tratar a los jóvenes para formar su carácter.

Se lee entre líneas, que no requiere confirmar su personalidad desde una preocupación por quedar bien con los otros; no incurre en juicios o detalles sobre los comportamientos en la empresa; se asume con seguridad por quien es, con lo que su identidad no está colocada de manera exclusiva en la organización de la que forma parte. Al respecto, puede hablarse de un ego sano, que potencia sus talentos en equilibrio, pues se refiere a sí mismo con anécdotas que lo pintan como un personaje afable y situado en su realidad.

El tema de los *proyectos* como una séptima dimensión por analizar, deja en claro que para *don Rodrigo*, los negocios en los que se involucra y que le significan, son aquellos en los que decide apoyar tanto con recursos como al alentar el talento de quienes le son cercanos; lo que lo coloca con un claro contraste respecto a los fundadores que permanecen en la dirección.

Según refiere en la entrevista, ha prodigado parte de su capital a su descendencia, por lo que se reconoce en el florecimiento en los otros. Respecto a su probada disposición para apoyar a quienes conforman su círculo familiar, comparte: *Claro, ahí está, a él sí le he ayudado, y al que vive en Florida también se les ha ayudado claro, a los que viven en Mcallen pues les ayudamos en la construcción de su casa, y luego los que se fueron a Vancouver también les ayudamos para que empezaran porque pues es muy difícil para ellos ¿verdad? Yo lo comprendo muy bien.* Así, se asume como potenciador de los planes que otros encabezarán y harán realidad, lo que lo sitúa en un punto diametralmente opuesto a quienes justifican su permanencia con el

argumento de continuar emprendiendo, pero no para los otros, sino para sí mismos; para *don Rodrigo*, sus proyectos son los de los otros, los toma como propios desde una condición magnánima y fidedigna.

Lo suyo es abrir horizontes con empresas que dinamicen las capacidades de quienes se encuentran cerca de él; no centraliza ni concentra los nuevos emprendimientos para justificar su permanencia, tanto porque ya se encuentra físicamente fuera de la empresa, como por una razón central: ha resuelto su propia identidad en un territorio de apoyo e interacción productiva con los otros, y nunca desde el control.

El tema de la *salud y la vida* se manifiesta como un valor por ausencia, pues no alude a la muerte, ni de quienes hubieran dejado este mundo por coincidir generacionalmente, ni por quienes conforman su núcleo familiar. Al tratarse de un hombre de edad avanzada, es de suponer que alguno de sus compañeros de generación empresarios habrán dejado este mundo por condiciones naturales del paso del tiempo, sin embargo, no aparecen en su relato, pues no narra desde el impulso de contrarrestar su edad avanzada.

Una frase destaca para este nivel de análisis y se refiere a cómo percibía durante su etapa productiva la posibilidad de retirarse: *Hace 20 años, por ejemplo, si alguien me dijera que iba a estar en mi casa todo el día porque no tengo que ir al trabajo, no, me hubiera muerto ahí. Pero ahora pues ya, muchas veces me paso días completos aquí en mi casa.* Esta frase pone en evidencia que dejar la empresa lleva su tiempo, y que se requiere voluntad para ceder los

espacios. Lo cierto es que el tema de la muerte, al igual que en los casos que se contrastan, se asocia al retiro bajo un rasgo en el que coinciden tanto quienes se quedan, como *don Rodrigo*: dejar la empresa puede matar a quien la abandona, pero sí es posible, aunque: *yo creo que el secreto está en hacerlo lentamente, pero también cuesta mucho, este, dejar de delegar, sí.*

Otro momento significativo en el que se relaciona la muerte con la labor empresarial, en este caso en un alto nivel, refiere: *No vaya a ser como Warren Buffett, ese millonario americano que dice 'yo me voy a retirar 5 años después de que me muera',* anécdota que refiere desde el humor, pero con la profundidad que implica el apego a la dirección, de la que se manifiesta consciente y con una postura definida.

De esta manera, el tema de la salud y la muerte que animan este apartado se resuelve con una presencia madura y definida: *Yo francamente soy feliz, si así le sigo hasta que me muera, voy a ser feliz. Yo le pido a Dios dos cosas referentes a la muerte, tener calidad de vida hasta el final y luego que sea rápido el final, esas dos cosas. Si me las concede yo ya fui el hombre más feliz (don Rodrigo).* Así resuelve su postura ante la vida, con franqueza y la naturalidad de quien está consciente de que el tiempo ha transcurrido y lo inevitable está por llegar.

Respecto a la *temporalidad*, sí se manifiesta una conciencia sobre el devenir del calendario. El paso del tiempo sí es percibido, pero no se asocia a una negación de la vejez o una simulación fantasiosa de eternidad, más bien se

expresa en la historia misma de la empresa y sus procesos: *Me acuerdo de que teníamos que ir, para comprar insumos nosotros, pues no sé, a muchos lados, irles a rogar que nos vendieran, ja, ja. Bueno, eso ya pasó a la historia, ahorita estamos en otra cosa, en otra época diferente.* El recuerdo no se expresa desde las individualidades, ni desde su protagonismo, sino con los cambios externos que hacen visible una transformación de la economía de la nación, y las oportunidades que facilitaron el progreso.

A su vez, la suma de los días se refiere en relación con los procesos de maduración personal, una vez más frente a la evolución de las responsabilidades: *Pues yo era el pitcher, el catcher, el bateador y todo, no, no. Al principio empieza uno siendo todo allí, y tiene uno sus ayudantes y todo. Con el tiempo ya va uno, este, creciendo, y entonces tienes que tener a alguien en producción, otra en finanzas, otro en ventas, normalmente así es.* Esta breve secuencia encierra todo un proceso de vida, en el que una vez más, se muestra desde la conciencia del paso del tiempo, la posibilidad de madurar y asumir las transformaciones que merece la etapa en que vive.

Este participante refiere haber superado el apego a ceder la dirección de la empresa tanto durante su retiro físico, como en los primeros episodios de su ausencia: *cuando tengo algo relacionado a la empresa no me meto porque hemos tenido muchos problemas en eso, así que ya, ya entendí, cuesta mucho trabajo desprenderse.* De manera velada, deja en claro que lograr un equilibrio entre aportar su conocimiento a la empresa a cierta distancia y

lograr realizarse fuera de ella es un proceso que no se logra de un momento a otro, por lo que exige persistencia.

Durante el total de las entrevistas, la palabra *sucesión* flotó en el ambiente; estamos ante personalidades intuitivas y sin duda, astutas en el mejor sentido. No hubo una pregunta explícita que indagara directamente sobre el tema de la sucesión, pero las experiencias vertidas redundaron en una condición resuelta, por haber transitado hacia otras formas de vivir la empresa.

Con este último rasgo que perfila a *don Rodrigo* se confirma el contraste de la cultura empresarial que representa con su probado testimonio frente a los empresarios fundadores que permanecen al frente y participaron en las entrevistas. La manera de entender el futuro es distinta, pues para quienes permanecen, ven el mañana como un horizonte indefinido en el que siempre será posible sumar un nuevo proyecto; no claudican a su naturaleza creativa; muestran una capacidad sobrada para expandir las posibilidades de ampliar sus mercados y diversificar sus productos o servicios, pero para *don Rodrigo*, como un caso emblemático que encarna el retiro gradual y consciente que hay un más allá después de la dirección.

5.13. Cierre del análisis de ambos casos

En este apartado se presenta una síntesis del aporte metodológico de los dos casos de contraste. La intención ya enunciada, es enfatizar los elementos presentes y ausentes en dos grupos de empresarios; los

primeros, quienes fueron objeto de análisis en la primera parte del presente capítulo V, que se caracterizan por permanecer al frente de sus empresas sin intención ni plan para organizar una sucesión; y los segundos, *don Saúl* y *don Rodrigo* quienes evidencian la capacidad para dejar la empresa de la que se formó parte, pero, desde la confluencia de otras determinaciones, mismas que interesan para marcar las coordenadas que tracen una cartografía de la identidad del empresario fundador desde su propia voz.

El fundamento para analizar las diferencias entre estos dos estilos de ver pasar los años desde la dirección de una empresa familiar no pretende enjuiciar a unos, ni exaltar a otros; tampoco tomar los casos como ejemplos para ser copiados al carbón para contextos aparentemente similares; más bien se propone desentrañar las razones profundas que colocan a los protagonistas de estas historias en destinos disímiles y con ellas, proponer un sistema categorial. Éste, derivó en las 9 dimensiones ya propuestas y que fueron contrastadas con los dos últimos casos presentados.

En consideración de las nueve dimensiones surgidas de la suma de perfiles de empresarios en permanencia, destacan tres ejes por su potencialidad explicativa y sobre los cuales giran las personalidades de los protagonistas de las historias analizadas, a saber: el *ego*, los *proyectos* y la *muerte*. A su vez, estas tres materialidades se ven atravesadas por la percepción del tiempo, pues según se ha enfatizado, éste último componente regula formas de pensamiento de los sujetos y, por ende, permite explicar su colocación en el mundo que les rodea, es decir, sus empresas.

Destacan estos ejes del resto de los elementos considerados, porque suelen expresarse con una oposición claramente diferenciada en los dos grupos de análisis, y con ello, constituyen un hallazgo que aporta elementos para fundamentar los contrastes. Se vislumbran dos condiciones humanas y dos culturas presentes en las empresas familiares, cuyo resultado, contribuye a ampliar explicaciones sobre estos dos mundos: el de quienes se quedan empecinadamente y aquellos que logran una vida más allá de la empresa.

Las diferencias ya desarrolladas entre quienes se quedan indefinidamente y *don Saúl* o *don Rodrigo*, no son de alto contraste en lo que se refiere al *éxito*, el *paternalismo*, el *conocimiento*, el *gusto-vocación* y el *orgullo-sentido de pertenencia*, por ende, tampoco resultan determinantes para explicar por qué unos se aferran a la dirección y otros logran soltarla. Las formas en las que se viven los ejes de análisis mencionados únicamente comparten particularidades, es decir, matices. Por ejemplo, el *éxito* es un hecho incontrovertible en ambos perfiles, no así las formas en que lo gestionan cara a quienes les rodean. En cuanto al *paternalismo*, es más clara la distancia entre los dos grupos, lo mismo para la gestión del *conocimiento* por la posibilidad de compartir como guía y líder. En cuanto al *gusto y vocación*, a la par de *orgullo y sentido de pertenencia*, las diferencias son en grado, más no en esencia, pues estamos ante empresarios en el sentido estricto de la palabra, aunque los itinerarios de emprendimiento se conduzcan con tiempos, espacios y significados diferenciados.

Respecto al *ego*, aunque generalmente suele conceptualizarse como una debilidad emocional, en el análisis se comprobó que brinda una oportunidad de ver su rol con orgullo y se convierta en un hecho virtuoso que anima la acción directiva, esto, desde los perfiles de *don Saúl* y *don Rodrigo*.

Los dos casos de contraste no mostraron interés en compartir anécdotas que los hubieran marcado en sus inicios, por lo que dieron poco peso a su pasado, ni pormenorizaron en su trayectoria, porque no lo consideraron necesario; en otras palabras, los hechos previos a su presente, no los definen.

En cuanto al tema del *ego*, no se expresa desde alguna herida del pasado, por lo que no hay expresiones compensatorias que intenten equilibrar una infancia cuesta arriba o algún trato severo de los progenitores. Si no se narran episodios que comprometen la identidad más profunda, es porque no los mueve la necesidad de confirmarse a sí mismos desde algún saldo pendiente de la infancia. De esta manera, los casos de contraste viven un ego sano que no se sobre expresa, tampoco niega sus logros, pero los integra anecdóticamente con naturalidad.

En lo relacionado con los *proyectos*, puede decirse que coinciden en finuras que no los distancia marcadamente y con relativas semejanzas respecto al grupo de fundadores en ejercicio extemporáneo.

En cuanto a la *salud y vida* se tiene presente en estos dos casos que la fragilidad propia del paso de los años, y con ella, la posibilidad de partir de este mundo no es un dato que merezca mención alguna; son conscientes de la muerte, pero lo tienen resuelto, viven con plenitud.

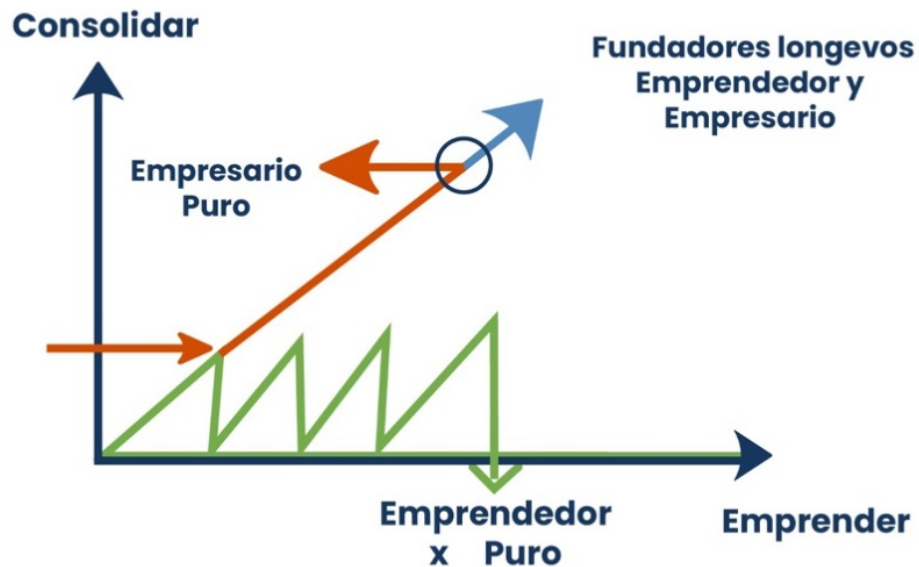
El futuro por venir, con su irremediable declive de las fuerzas, no preocupa, lo que abre paso a una percepción de un presente vital, por lo que la *salud y la vida*, junto a la *temporalidad* se consolidaron durante la revisión contrastiva de los casos de *don Saúl* y *don Rodrigo*, con significativas diferencias frente al grupo de empresarios en activo, por lo que constituyen los dos pilares más consistentes en que se sostiene metodológicamente este trabajo. Lo anterior toma relevancia en el análisis de los hechos relatados desde el valor por ausencia, pues al no manifestarse ciertos rasgos, se otorga mayor consistencia a las referidas 9 dimensiones, pues en ambos casos de contraste, no existe interés por proyectar una imagen de empresario eterno, con lo que evidencian la condición mental y cultural de quien ha sabido transitar de la empresa, a la búsqueda de otras formas de vida para continuar en los negocios sin apegos ni con ilusión alguna de perpetuidad ficticia e imaginaria.

Con la intención de representar visualmente el aporte de los dos casos de contraste se presenta en la Imagen 9. Ahí se establecen tres líneas azules; la primera en vertical ascendente representa la tendencia a consolidar la empresa, la segunda, en disposición horizontal, materializa la acción de emprender como un rasgo que es común a todo fundador. En disposición

diagonal, el trayecto indefinido de quienes permanecen en la dirección y combinan tanto la capacidad para emprender, como una arraigada identidad que los motiva a permanecer extemporáneamente al frente de sus empresas. Sobre esta línea, se superpone una más en color naranja que se interrumpen en dos puntos; estas líneas que se convierten en flechas que representan a los dos empresarios en los siguientes términos: la flecha inferior naranja que mira hacia la derecha es la expresión gráfica de *don Saúl*, pues avanza en la línea que le es natural a todo emprendedor, sin embargo, se transforma en un zigzag en línea verde, por su tendencia a encarrilar un proyecto, soltarlo e iniciar otro; esta dinámica es la de un emprendedor clásico. En lo que se refiere a *don Rodrigo*, se trata de un empresario que mantiene su trayectoria y ejerce una responsabilidad directiva que cierra su ciclo a tiempo para incorporar a sus intereses rutinas afines a quien se retira; no deja de formar parte de la empresa, pero su trayectoria vital ha logrado desprenderse de esa línea en tiempo.

Imagen 9. Casos de contraste

Fundadores Vs. Casos de contraste



Fuente: elaboración propia

Si bien, las dos flechas de color naranja que representan a los dos casos de contraste se disponen en trayectos distintos, coinciden en que rompen la inercia de permanecer atemporalmente en la dirección, que como se ha mencionado, corresponde a quienes han cruzado la frontera del tiempo deseable y necesario para despedirse del protagonismo de las empresas que llevaron al éxito.

En esos casos, asistimos un ritmo distinto de emprender; inician un negocio, potencian sus alcances y lo ceden a algún relevo familiar; edifican, consolidan y sueltan. Están en vida y experimentan la posibilidad de que

funcionen sin ellos, pero con la posibilidad de intervenir; se hacen a un lado y forman escuela sin generar una dependencia de los otros sobre ellos, ni de ellos respecto a sus empresas en cuanto al sentido de la vida. Logran una presencia simbólicamente permanente, pero permiten que los otros desarrollen sus responsabilidades en la organización.

Como se refirió al inicio de este apartado, haber colocado los dos casos de empresarios que sí lograron desarrollar un proyecto de vida en autonomía con relación a las empresas que los distinguen, es un hecho metodológico que objetiva y sustenta una realidad opuesta: la resistencia a abandonar la dirección y permanecer contra viento y marea.

Si bien, tanto *don Saúl* como *don Rodrigo* coinciden en su condición de retirados, mantienen una relativa presencia en sus empresas, aunque negocian equilibradamente los límites de su influencia. Ambos cuentan con rasgos particulares que los distinguen y diferencian; las coincidencias que los unen para el análisis se fundamentan en su condición de empresarios retirados. Los dos casos tampoco son idénticos, pues cuentan con sus matices, entre ellos se manifiestan condiciones diferentes y singularidades que, aunque los perfilan, hacen posible un contraste consistente con aquel grupo de empresarios que se mantienen en la dirección y que constituyen el objeto de estudio de la presente tesis.

Como pudo constatarse en este apartado, la característica que comparten los dos empresarios en cuestión es que no permanecieron a destiempo en la

dirección de las empresas en que progresaron, pues lograron resolver la sucesión, por lo que se encuentran con una injerencia limitada en los negocios que fundaron o cooperaron a su desarrollo.

Este marco previo, como se ha dicho, intenta cruzar los dos universos en discusión —quienes se quedan y quienes se retiran—, se tendrán presentes las coincidencias y distancias en cómo viven el *éxito*, el *paternalismo*, *conocimiento*, el *gusto y vocación*, *orgullo y sentido de pertenencia*, *ego*, *proyectos*, *la salud y la vida* y *la temporalidad*. Por lo que se revisará cada una de estas dimensiones en *don Saúl* y *don Rodrigo*.

De esta manera, se concluye el presente apartado que se centró en el análisis contrastivo de dos casos que se distinguen por haber llevado a cabo una salida a tiempo de las empresas en que tuvieron el timón. Los hallazgos que se deriven y se presenten en las conclusiones, intentan aportar reflexiones fundamentadas a favor de una sucesión planeada y en armonía tanto entre el fundador, como en aquellos que le rodean distintas esferas de responsabilidad en la organización.

CONCLUSIONES

Te voy a decir, yo no me voy a retirar de trabajar, el que se retira, se muere

No es fácil, no es fácil ser el número uno

Este apartado ofrece el resultado del proceso de investigación, por lo que se referirán los hallazgos que, en suma, intentan ampliar explicaciones acerca del mundo interior de los empresarios fundadores. Investigar es una experiencia en la que se hacen presentes realidades no contempladas; si bien, como parte del procedimiento, se delimita un tema, se diseñan y aplican instrumentos para acopiar evidencias, durante el trayecto se manifiestan hechos tanto predecibles como inesperados, que, al conjuntarse, marcan el camino para continuar, pero también, demandan ajustes y conjuntar nuevos elementos.

Estarán presentes aquellos descubrimientos que fueron surgiendo conforme el desarrollo de esta tesis. Las conclusiones se agrupan en cuatro ejes: *aspectos teóricos* acerca de la empresa familiar, rasgos característicos del fundador y la sucesión; *construcción metodológica*, con un énfasis en la opción por el enfoque cualitativo; *subjetividad del empresario* en consideración de su identidad, y la *percepción del tiempo*, como origen de un sentido de eternidad.

Todos los subtemas que se desprenden de los cuatro subtítulos que orientan estas conclusiones son la suma de un método de trabajo que

orientó los capítulos y que abren paso a su síntesis. Se desarrollarán con la intención de destacar las aportaciones en cada uno de estos ámbitos.

Aspectos teóricos: hallazgos derivados de la revisión conceptual

Respecto a la teoría disponible, las aportaciones a la discusión que permitieron valorar los resultados de este trabajo pueden abreviarse en tres momentos: referencias a las empresas familiares como tales, lo concerniente al empresario fundador y, finalmente, aquello que aborda la sucesión.

En lo que aporta a la teoría general de las empresas familiares, se tuvo presente que si bien, se dispone de un amplio conocimiento sobre su naturaleza, entre dichos estudios, prevalecen los enfoques de modelos de gestión, trascendencia económica del legado de las empresas familiares y el valor de su tradición en la historia de las naciones. Sin descartar el significado de la familia en el devenir civilizatorio como origen de la economía y sociedad; al respecto, se puede concluir que estos abordajes teóricos son imprescindibles y no ameritan revisiones críticas, pues enmarcan saberes fundamentales para iniciar cualquier estudio e independientemente de la delimitación del tema, son funcionales y necesarios para situar las empresas familiares en marcos amplios con una significativa aportación más allá del objeto de estudio desarrollado.

Posterior a dichos puntos de partida y en consideración de la tradición teórica, fue posible ampliar tales perspectivas, con una reformulación de las definiciones generales de las empresas familiares, en donde destacó una

categoría denominada *confusiones* que coloca la conducta de los sujetos de interés en cuatro dimensiones: roles y ámbitos, relaciones familiares, propiedad *vs.* dirección, así como activos, y flujos económicos, que en conjunto, destacan como una de las aportaciones por referir en este capítulo en tanto se examinaron en paralelo con la problemática a tratar, pues permitieron abrir paso a una radiografía que sintetiza tanto la operación de la empresa como la agencia del empresario fundador.

Estas confusiones características de las empresas familiares, una vez que fueron analizadas bajo la óptica de este trabajo, se concluyó que el fundador es un protagonista clave para que tengan lugar, lo que intensifica la complejidad del fenómeno, pues en alguna medida tienen origen en él, pero al mismo tiempo, su liderazgo y control, le permiten contener sus efectos. Es justo dimensionar el alcance de dichas confusiones, pues no detonan en crisis que desborden la operación de la empresa gracias a la autoridad prevaleciente. En otras palabras, el fundador detona tergiversaciones entre el plano familiar y empresarial, pero él mismo las neutraliza desde su autoridad. Esta condición es recursiva y análoga a un metabolismo permanente, sin embargo, ante su inminente ausencia cuando sobrevenga la muerte y a futuro, cada una de las confusiones presentes se convierte en una amenaza para la perduración de la empresa. Lo anterior, debido a que la presencia de estos desequilibrios entre lo que corresponde a la familia y lo que atañe a la empresa, se tornan en conflictos crecientes que, ante la ausencia del fundador, la nueva generación tendrá que encarar

sin el principal recurso que prevaleció: la concentración del poder en un solo individuo.

Es posible en este punto proponer el siguiente supuesto: entre mayor sea la crisis que se presente por la intensidad de las confusiones, mayores situaciones por resolver se requerirán en una sucesión y que en grandes líneas, se resumen entre marcar territorios con autonomía entre la organización y los lazos familiares en donde estos vínculos representen una pérdida de control, pero como efecto contrario y en busca de un equilibrio, abordarlas y resolverlas puede fortalecer las prácticas que confirmen un espíritu de unión e integridad.

Respecto a lo relacionado al fundador como figura central de las descripciones teóricas, son frecuentes los estudios de caso en donde su vida y trayectoria se valida preferentemente desde sus logros y trascendencia de los emporios que han consolidado, lo que deja en segundo plano la identidad y cultura que representa. Otra limitación en las publicaciones revisadas tiene que ver con la relevancia de la vida y trayecto de quienes están por periodos extendidos al frente de sus empresas, pues en cada uno de sus episodios habitan significados que resultaron fructíferos para comprender sus circunstancias y con ellas, descifrar cómo viven el trayecto final de su existencia.

Al respecto, la teoría consultada coloca sus intereses tanto en los marcos de la estructura organizacional de las empresas familiares, como en las

tipologías de dirección, también conocidas como *estilos de dirigir*, sin embargo, existe una interdependencia entre ambas, es decir, la lógica de la empresa como organización es la base teórica que explica el perfil dado al empresario y no en sentido inverso, como intenta aportar este trabajo, pues el mundo interior del empresario fundador se rige por una lógica propia que aporta explicaciones respecto a su resistencia a abandonar la dirección general.

De esta manera, es un hecho que se dispone de una abundante teoría respecto al papel de las empresas familiares en el universo de los negocios, así como de los tipos de empresarios desde su accionar según la tradición de los estudios de gestión y liderazgo, pero cuando se aborda la personalidad del fundador, se resuelve con referentes como su condición jurídica de *propietario*, desde su *familia* o los *perfiles de mando*; en otras palabras y abundando en la valorización de la literatura consultada a la luz del tema de estudio, el empresario suele explicarse desde la empresa y no desde sí mismo. Estos marcos de teorías clásicas se mencionan por haber sido un punto de partida necesario, pues sus conceptos centrales perviven, pero aquellos que requirieron ajustarse fueron contextualizados.

Ir a la búsqueda de otros marcos que expliquen la mentalidad del fundador marca una necesaria distancia de dichas tipologías preestablecidas que se construyen desde prototipos de personalidades rígidas; por lo que esta investigación apostó con resultados positivos a la propuesta de patrones recurrentes desde la propia voz narrativa de los participantes con el

método de sistematización de las evidencias lingüísticas, lo que constituye en sí mismo un hallazgo, pues se demostró la posibilidad de ampliar la teoría desde el enfoque de las subjetividades e identidades con propuestas categoriales desde la metodología cualitativa, como se ampliará posteriormente.

El tercer momento de las presentes conclusiones de la revisión teórica, tiene que ver con la sucesión, misma que se presenta con generalizaciones y enfoques preferentemente procedimentales, donde interesan los tiempos, las fases, así como los protocolos para su ejecución; esta mirada pragmática deja a un lado el poder del fundador para que las cosas sucedan. Resulta primordial que el fundador desee retirarse, ésta sería la primera condición para que la sucesión tenga lugar, independientemente que un tiempo ideal de 10 años de anticipación pueda ser una realidad. Sin voluntad del fundador, no hay sucesión planeada.

Este vacío en los enfoques teóricos no invalida el progreso científico sobre las empresas familiares, pues están presentes en esta tesis los autores que se consideran pilares en la discusión, por lo que el método de análisis de estos aportes se orientó más bien en complementar sus miradas en el marco del avance de dichos conocimientos.

Respecto a los marcos que describen la sucesión, la literatura replica categorías preconstruidas con las que este trabajo no encuentra controversia, más bien propone enriquecerlas desde la subjetividad del

empresario, que es la novedad que intenta aportar esta investigación. De esta manera, el interés por la sucesión se enmarcó en las características de la empresa de primera generación, por coincidir con el perfil de la muestra y por ser un primer reto que toda familia empresaria debe enfrentar si quiere trascender en el tiempo.

Si se pormenoriza al respecto, los planes o métodos para la sucesión en su concreción operativa e idealización cronométrica, pasan por alto en sus propuestas y estudios la capacidad del fundador para decidir sobre sí mismo y el destino directivo de sus empresas. Un número importante de publicaciones al respecto dan por sentado que el fundador se retirará desde un deber ser, pero al no suceder con la frecuencia debida, se manifiesta una suerte de utopía que amerita una revisión que se emprendió en este trabajo. Al respecto, la bibliografía que evidencia esta afirmación, va desde perspectivas clásicas que describen las fases del proceso (Gallo, 2004) pasando por aspectos financieros (Arce, 2017) o bien, enfoques psicológicos (Sonnenfeld, 1988), (Gordon & Nicholson, 2010) que aportan generalizaciones abstractas; hecho únicamente atribuible a los enfoques y delimitaciones que los orientan, pero que, como ha propuesto este trabajo, pueden enriquecerse con los hallazgos y la teoría aquí aportada.

En dichas investigaciones suele darse por hecho que el fundador cederá la dirección espontáneamente y tendrá lugar la sucesión. Este supuesto es recurrente, mismo que se desarrolló en el Capítulo III y citó obras en donde se hacen presentes coincidencias entre los autores consultados (Amat,

2004), (Gómez-Betancourt, 2005), (Tàpies, 2011), pues la complejidad de la empresa familiar, a la que se suma la personalidad del fundador toman sentido en este apartado final desde una constatación: prevalecen generalizaciones que simplifican la complejidad respecto a la resistencia a abandonar la dirección, pues se soslaya la subjetividad y el mundo interior que han esculpido una personalidad, cuyo perfil impacta en el funcionamiento de la empresa. Cada caso se distingue por una extendida trayectoria, por lo que ignorar esta realidad disminuye la posibilidad de aplicar con éxito los proyectos de sucesión ordenada y secuenciada, pues, como ha intentado demostrar este trabajo, ahí residen explicaciones que abonen a un futuro promisorio respecto a la anhelada supervivencia transgeneracional.

En el marco de los estudios de sucesión, y retomando el contexto que la idealiza como un hecho espontáneo e inmanente, se concluye que no existe sucesión exitosa, ni sucesión a secas sin la preparación previa del candidato, quien tendrá que haber sido formado en las lides de la dirección desde la posición de subordinación de la figura vertical del fundador.

Lograr una sucesión en armonía, constituiría una evidencia de que es posible a pesar de las resistencias que distinguen la personalidad del patriarca. Pero la capacidad de quien tome el timón no es suficiente para un logro exitoso del proceso; por lo que se tendrá presente la estructura de la empresa que requerirá transformaciones al mismo ritmo de los cambios; no se trata de la suplantación de una persona por otra; este intercambio no

debe ser abrupto, ni radical con relación a las políticas y manejos instituidos. Al respecto, los participantes de la muestra invisibilizan, que cuando dejen la empresa por fuerzas del destino, no estarán para llenar un vacío que ellos mismos han provocado.

Lo anterior significa, que si la transición no se efectúa tanto desde los nuevos liderazgos en formación, con la reingeniería de los procedimientos, y sobre todo, considerando que la empresa ya no es la misma que el fundador inició, probablemente el sucesor represente una imposición para el nuevo orden y no una oportunidad para subsanar los desequilibrios que caracterizaron la autocracia precedente, de ahí la pertinencia de incorporar en la teoría, la subjetividad del fundador por su carácter central en el proceso.

La multidimensionalidad de la sucesión habrá de enriquecerse teóricamente con una mirada que contemple varios ámbitos, entre ellos, el paso del tiempo y la diversidad de los protagonistas. La complejidad que entraña alinear estas dimensiones es un desafío poco frecuente en la discusión teórica, lo que requiere ampliarse sobre todo para entablar analogías entre los casos estudiados.

El principal recurso para establecer un puente entre los casos reales analizados y el fenómeno de la sucesión se refiere al hecho de que los participantes están enteramente conscientes de la necesidad de emprender acciones a favor de preparar un relevo, pero enmascaran este hecho

simulando, o bien que todo está bajo control, o que no tienen apego, y que quienes no quieren que ellos se retiren, son los hijos. Este rasgo, es parte fundamental de estas conclusiones en el rubro de la teoría de la sucesión a la que se intenta aportar, pues todo progreso científico habrá de partir de problemáticas que requieren visibilizarse para el progreso del conocimiento.

Esta investigación tuvo como punto de partida una revisión bibliográfica que motivó una interpelación con la teoría instituida por las limitaciones que manifestaba ante la novedad del objeto de estudio de esta tesis, lo que responde al sentido último de la investigación, que conlleva aportar a la discusión desde la pertinencia de un tema de estudio, lo que hizo posible ir más allá del comentario o la reproducción de los enfoques clásicos, y con ello, una oportunidad para aportar a la teoría acerca de la sucesión y los empresarios fundadores.

En este orden, tanto la empresa familiar como categoría amplia de estudio, como el fundador y la sucesión en una empresa familiar de primera generación conforman una complejidad que se extiende en marcos que progresan en el tiempo, lo que implica conciliar y armonizar factores que abonen a su comprensión desde sus procesos internos y transformaciones que le son naturales por su evolución. Las percepciones y sentimientos del protagonista de las empresas familiares merecen un entendimiento profundo a la altura de todo campo de conocimiento, para ampliar nuevos sistemas categoriales sobre la ciencia de la empresa familiar.

Como conclusión respecto a la búsqueda y acopio bibliográfico y posterior a una revisión principalmente de libros y en menor proporción de artículos especializados en el tema de las empresas familiares, sus fundadores y la sucesión, se constató la oportunidad de profundizar la teoría desde la multidisciplinariedad. Así, la resistencia de ceder la dirección por parte de los empresarios fundadores se constata como una oportunidad para fortalecer estas conclusiones. Sin embargo, dicha literatura constituyó un punto de apoyo para ampliar las perspectivas en tanto se colocaron desde la óptica del tema de estudio para, de ellas, potenciar sus alcances.

Construcción metodológica

Toda investigación, al concluir, cruza una meta en la que confirma o descarta un supuesto de inicio, a la par que verifica la idoneidad de sus objetivos y planteamientos iniciales. Cada momento del trayecto en que se investiga, implica una transformación, tanto del sujeto que se compromete con un tema, como de las ideas con que inició el trabajo, lo que permite llegar a unos resultados que puedan ser un aporte a la problemática que animó el estudio.

En esta investigación se marcó distancia con los estudios de corte cuantitativo y se optó por el paradigma cualitativo, en particular, desde la historia de vida y el análisis lingüístico, la decisión de optar por estos recursos enmarca la conclusión más relevante de este apartado, pues, al ser una metodología que puede aportar a investigaciones de este corte, el confirmar la idoneidad y potencialidad de objetivar la narración como

fuentes de resultados que abonen a la mejora de las empresas familiares, destaca por la posibilidad de ser replicado, pues el método de la entrevista autobiográfica, es por sí mismo, un hallazgo.

En lo que respecta al análisis del lenguaje, constituyó una aportación novedosa, pues, los estudios de empresas familiares sea que opten por el paradigma cuantitativo o cualitativo, pueden ampliar sus posibilidades con estudios mixtos que diversifiquen las rutas de abordaje metodológico y con ello, humanizar los estudios de empresas familiares desde los enfoques de identidad y cultura empresarial. Desde esta propuesta se busca aportar para la promoción de trabajos multidisciplinarios que convoquen campos del conocimiento poco explorados; esto es, colocar al centro de la sistematización de evidencias, el análisis lingüístico-narrativo de la mano de los estudios de sucesión.

En cuanto a los criterios que orientaron el trayecto emprendido que aquí finaliza, el primer paso fue la delimitación de una problematización, que es el eje rector de la metodología, pues el retrasar deliberadamente el pase de estafeta de la dirección, como ya se ha mencionado, se trata de un hecho poco considerado en las explicaciones dadas al fenómeno de la sucesión, pues los empresarios fundadores se resisten a trasladar la responsabilidad que han detentando por años, a las nuevas generaciones; al respecto, se concluye que tanto el objeto de estudio, como el proceso con el cual se condujo la investigación, son innovadores respecto a los estudios precedentes. Si bien, existen metodologías aplicadas al tema, el colocar la

subjetividad de los participantes con relación a la problemática es poco considerada en la literatura consultada. Esto se constituye en un pilar de la presente conclusión por haber redituado positivamente en el acopio de evidencias gracias a la disposición desinteresada de los empresarios participantes.

En este orden, y para aportar alternativas novedosas de abordaje, se optó por dicha metodología cualitativa, misma que coloca en el centro a los protagonistas de la realidad estudiada para que, desde su propia voz, aporten evidencias desde sus narrativas. Así, se lograron cinco entrevistas de empresarios fundadores que donaron su historia a partir de un guion semiestructurado; las correspondientes transcripciones fueron íntegras respecto al diálogo realizado. Dicha materia verbal se sometió a una fase inicial en la que se conjuntaron temas semejantes para posteriormente, asociar esos módulos que emergieron como resultado de la sistematización; ésta derivó en un conjunto de categorías multidimensionales.

Al respecto, incursionar en las vivencias de los protagonistas enriquece la tradición metodológica, pues el haber decidido por el diálogo directo, cara a cara y en los territorios de acción de los empresarios, rompe el mito de su inaccesibilidad, pues se confirmó no sólo su disposición a compartir sus historias de vida, sino a declararse líderes de su generación. Este hecho que resultó de la puesta en marcha de una guía de entrevista semiestructurada permitió comprobar la utilidad de este instrumento de recolección de datos, así como sus cualidades de fidedigno, pues tanto el tono de voz, las

pausas como en general, la interacción fue en todos los casos voluntarias, espontáneas, transparentes y nunca bajo presión. Por lo anterior, en lo que respecta a las cualidades del método de recogida de información, se concluye que la pregunta de respuesta abierta en el marco de un diálogo espontáneo con empresarios fundadores brinda resultados favorables para una ruta de trabajo cualitativa. La mezcla de lo familiar con lo empresarial se expresa con contundencia durante las entrevistas, pero de una manera velada; por lo que no se manifiestan de manera directa, aunque existen expresiones que evidencian un grado de conciencia sobre su ser y un estar extemporáneo en la empresa.

El análisis del lenguaje de las transcripciones logradas permitió confirmar en los participantes la riqueza de cada frase y del vocabulario que eligieron, al mismo tiempo, estructuras profundas que, al considerar intenciones veladas, confirmaron tópicos relevantes. En un siguiente nivel de complejidad, el nivel narrativo de la trama planteada a partir de los personajes reveló la capacidad de “crear” mundos análogos a su condición, con lo que es posible afirmar que es útil el método de indagación narrativo, porque indirectamente propicia la revelación de datos sobre una comunidad que tiene mucho por decir sobre su propia vida, y que, aunque aparentemente comparten sus vivencias, gracias a un método de análisis del lenguaje, es posible entretejer otros mundos que se revelan entre líneas.

La apertura es un elemento central en la puesta en marcha de las entrevistas como vehículo de acopio, pues la disposición a colaborar se

expresó en cada una de las respuestas que emergían desde la nobleza de compartir sin recelo y una sinceridad que tuvo como principal motivación transmitir la experiencia a nuevas generaciones, que como se recordará, la primera pregunta del guion de la entrevista logró encarrilar a los participantes en un escenario fructífero.

En cuanto a la selección de los participantes, se constató que gracias a la naturaleza del método de acopio de evidencias basado en pregunta de respuesta abierta y su consecuente manejo analítico, no es requerimiento realizar voluminosas entrevistas, tampoco abundar en muchas preguntas, que fueron de corte semiestructuradas. A la par, que por tratarse de personalidades que rebasan los 75 años, el universo de estudio consecuentemente se reduce, por lo que se asumió el riesgo de que ocurriera un sesgo en el proceso de indagación. Desde la segunda entrevista realizada se identificaron coincidencias, lo que derivó en una saturación de los elementos de estudio, pues la frecuencia y distribución de las respuestas, evidenciaron consistencias y patrones recurrentes. Una vez que se obtuvieron los casos de contraste, se logró claridad respecto a los límites y fronteras entre los modos distintos de experimentar una sucesión.

El candor y la apertura es un elemento central de esta conclusión; la gran disposición a colaborar fue una respuesta noble por parte de los participantes ante la petición de un consejo para futuros empresarios. Dado que no se partió de un cuestionamiento sobre su dirección tardía, el reconocimiento de ellos como líderes se confirma como un método de

acercamiento que humaniza su trayectoria. Se puso en marcha una actitud empática, desde una sincera intención de darles voz, acción que en sí misma es un hallazgo por la efectividad que demostró. A lo que se agrega que la selección de los participantes condujo a un manejo limpio de los datos, pues, aunque podría ser completado con la perspectiva de los hijos o trabajadores, aportó un universo coherente para operar metodológicamente, con lo que se evitó cualquier percepción de cuestionamiento a sus dichos.

Es cierto que se dispone de investigaciones que incorporan narrativas y experiencias de empresarios, pero, la particularidad de este trabajo es haber enfocado las evidencias acopiadas a la búsqueda de explicaciones acerca de la permanencia en la dirección tardía y los marcos subjetivos que hacen posibles explicaciones novedosas. El hecho de haber optado por la vía cualitativa desde la historia de vida no pretende invalidar las formas de trabajo de los enfoques prevalecientes, sino enriquecer las alternativas de acercamiento a los fundadores como seres de carne y hueso, pues en las respuestas consecuentes no hubo resistencia ni simulación; prevaleció la empatía, pues el punto de arranque fue precisamente colocarlos como centro de interés en el diálogo.

El horizonte que se abre ante la metodología que humaniza el empresario fundador facilita objetivar un sistema categorial que aquí se propone, pues se trata de procesos que puedan replicarse en casos semejantes para explicar desde su mundo interior, las razones para no dejar la dirección y

aplazar indefinidamente la sucesión, claro está, con el desafío de sistematizar las conductas recurrentes para objetivar los hallazgos. Respecto al relato y la historia de vida, una experiencia no esperada que amplía las presentes conclusiones se relaciona con el tiempo que los participantes obsequiaron para dialogar, pues, aunque se agendó con cada cual una hora para la entrevista, en los casos que corresponden a los fundadores activos, la charla se extendió en promedio, a dos horas. Esta disposición a dialogar confirma la receptividad de las preguntas que se centran en reconocer la trayectoria individual, detonan respuestas sensibles y pormenorizadas que indirectamente, pintan de cuerpo entero el espíritu de quienes a futuro, optarán por un desprendimiento armónico de sus responsabilidades directivas, o por negar la realidad del paso del tiempo con su consecuente obsolescencia.

Además, el abordaje de los casos se complementó con dos casos de contraste que confirmaron los contextos diferenciados que se asocian al logro de un retiro congruente con las etapas de la vida. De esta manera, fue posible incluir en la fórmula las presencias y ausencias desde el método contrastivo, lo que confirma dos universos presentes; uno, anclado en la problemática a la que se pretende aportar, y el otro, desde la esperanza de lo que es posible, tanto para la salud de la empresa, como para una vida en plenitud que merecen los fundadores. Los alcances del método contrastivo permiten confrontar dos realidades; una posible (desprenderse de la dirección a tiempo) y otra prevaleciente (aferrarse indefinidamente); por lo

anterior, las conclusiones que se deriven de este análisis comparativo coinciden en que ambos grupos transmitieron sus historias de manera fidedigna y en congruencia con el momento histórico que les asiste.

Subjetividad del empresario

El colocar el mundo interior de los empresarios como centro de interés, amplía el conocimiento en torno a la teoría de la empresa, además de reorientar el concepto del fundador más allá de un súper-hombre en el mundo de los negocios, pues, atender su subjetividad tiene como fuente y evidencia las concepciones del mundo de los sujetos participantes, quienes representan una generación con un trayecto singular, lo que redundará en explicaciones acerca de sus acciones y aporta reflexiones para abordar realidades que requieren transformarse, particularmente, la permanencia tardía en la dirección.

Su esencia como empresarios se manifiesta en todos los casos con una vocación indiscutible y una identidad sostenida que convierten en un motor constante de proyectos, hechos todos que se suman a las razones subjetivas para permanecer.

Desde su narrativa, los participantes evidencian una intención sostenida de administrarse a sí mismos una percepción acomodaticia cuya motivación principal es mantener una imagen de imbatibles. Sobresale el hecho de manifestarse ante los otros desde un estatus de excepcionalidad, casi de

superioridad, que, en estos casos, no es petulante, sino una reacción a la fragilidad que los acecha.

Uno de los hallazgos fundamentales de esta investigación es la percepción del paso del tiempo tanto en la vida, como en los entornos que rodean a los fundadores. En este sentido, se propuso la noción de *temporalidad* para aglutinar un conjunto de representaciones conductuales, cognitivas y culturales, cuyo efecto genera una percepción de que el tiempo se extiende indefinidamente, al igual que el ejercicio del control en la empresa.

En las cinco transcripciones correspondientes a los empresarios en resistencia a ceder la dirección, se hicieron presentes expresiones que una vez agrupadas por sus semejanzas, posibilitaron el diseño de nueve categorías, que, a manera de mosaico, aportaron evidencias de las razones implícitas con que justifican su permanencia, mismas que se enlistan: *perspectiva del éxito, paternalismo, conocimiento, gusto y vocación, orgullo y sentido de pertenencia, ego, proyectos, salud y vida y temporalidad*.

El origen de estas categorías fueron las frases concretas con que respondieron a un cuestionamiento base: ¿cómo explicaría su éxito?, ¿qué pasaría si se ausentara de su empresa? Una vez puesto en marcha los relatos, las coincidencias permitieron objetivar un perfil que fue coincidente con las categorías arribas listadas que fueron surgiendo conforme se profundizó en el análisis de toda la información recopilada. Cada uno de estos ejes se desarrolló en los apartados correspondientes y se

acompañaron con evidencias lingüísticas y narrativas de las transcripciones de las entrevistas. Las nueve dimensiones configuran una idiosincrasia que, si bien se disponen diferenciadas, se suman para conformar un todo que alterna razones para creer que siempre hay un mañana para continuar, a la par que anida en la subjetividad de los empresarios fundadores una velada esperanza de eternidad.

A su vez, estas nueve categorías se trasladaron en los casos de contraste para confirmar con el necesario rigor las presencias y ausencias de circunstancias, para con ello, perfilar los dos universos de estudio: quienes permanecen empecinadamente en las empresas que fundaron por considerarlas una propiedad emocional frente a quienes logran desprenderse de una actividad protagónica en la dirección por su capacidad para dar paso a otros planes de vida afines al retiro.

Las actitudes, conductas y percepciones de los informantes requieren un manejo riguroso que evite dispersión de contenidos, pues, aparentemente, cada caso *es un mundo* y es precisamente ahí en donde se enfrenta el desafío de establecer rutas consistentes que objetiven el análisis. Por esta razón y para lograr que las expresiones provenientes de los participantes que sustenten un sistema categorial se dispusieron a manera de *clústers* los conjuntos de expresiones coincidentes y se consolidaron a partir de los perfiles expresados en los diálogos transcritos. Más allá de las historias, se manifestaron rasgos comunes que, en consideración de la literatura especializada revisada, fueron evidentes las coincidencias con conceptos

clásicos de los estudios de empresas familiares, pues algunas de las categorías aquí propuestas, sí están presentes en la teoría. Este cotejo entre los marcos teóricos previos y las manifestaciones de la subjetividad, no tuvieron como intención encontrar discrepancias, ni validar o invalidar los aportes precedentes, sino robustecer las posibilidades de incorporar alternativas de análisis cuyo origen sea la voz misma de los sujetos de interés.

Sin embargo, para sustentar la aportación de este trabajo, los conceptos teóricos se colocaron en 9 niveles, no de manera arbitraria, sino en consonancia con la totalidad de las entrevistas dispuestas. De estos 9 aspectos, los primeros 6 encuentran mayor afinidad con la teoría consultada, misma que ya ha sido referida en capítulo III y mencionada líneas arriba respecto a los conceptos establecidos a la sucesión; en tanto, asociar al empresario con el éxito, el paternalismo, sus capacidades directivas, su vocación empresarial. De estos, 9 apartados, el del ego resulta especialmente interesante su aplicación a fundadores longevos y desde esta sexta categoría se derivan las últimas tres: *proyecto, salud y vida*, así como *temporalidad*. Esta última dimensión en particular sí constituye lo que puede considerarse una aportación mayormente novedosa por no haber sido desarrollada en estudios consultados. En las siguientes líneas se presentan los hallazgos que estas 9 categorías de análisis suman a la discusión de la sucesión.

La configuración de las categorías aportaron hallazgos desde los propios marcos con que fueron expresados los relatos, en este orden, respecto al *éxito* puede decirse que éste tradicionalmente se atribuye al empresario como parte de su naturaleza de hombre de negocios como tal, pero al colocarse de frente a la resistencia a abandonar la dirección, se convierte en un punto de apoyo para apuntalar la persistencia, precisamente en las dinámicas inherentes al éxito; es decir, este trabajo logró descifrar que obtener logros y sumarlos a una extensa y probada trayectoria, es más que una cualidad inherente de un *hombre de negocios* y que por sí misma, se torna en un factor que coadyuva al aplazamiento del cambio de estafeta en la empresa familiar ya que mantiene a la organización rentable y con excelentes resultados.

En cuanto a la segunda dimensión, la conclusión que se ofrece es que la conducta relacionada con el *paternalismo*, ante la suma de evidencias y su correspondiente análisis, tiene a tratarse en los estudios en términos de *poder* como una generalización de los vicios del fundador, por lo que precisa abordarse desde su complejidad, pues se trata de una autoridad situada en el rol familiar de *pater* que se entrelaza más allá de miedo o temor al castigo que pueda inspirar, pues el respeto que impone forma parte de la figura que siempre ha representado.

Para el fundador, toda su descendencia es objeto de protección pues se asume como el garante y tutor del destino del clan, difícilmente se tomarían decisiones en su entorno familiar sin su visto bueno; esta

condición de guía se suma a los motivos simbólicos para continuar al cuidado de quienes dependen del fundador; como analogía, aferrarse a la posición directiva, es impedir dejar en orfandad tanto a la descendencia como a los trabajadores.

Por su parte, la tercera dimensión, denominada *conocimiento* como tal, no se encuentra presente en la discusión clásica como un atributo que el fundador ha consolidado en su trayectoria a base de ensayo-error; en su lugar, prevalecen referentes de la teoría de la empresa para desde los casos, cifrar sus procedimientos con perspectivas de gestión y organización.

Cuando se hace referencia a este tema, en todos los casos de las entrevistas, se trata de personajes que se distinguen por el dominio del arte de sus oficios, en donde el controlar las técnicas y la operación de sus empresas como expertos, dinamiza sus energías y potencialidad para continuar aprendiendo. El cúmulo de conocimientos aplicados en la transformación de la materia o la entrega de un servicio excepcional mediante procesos productivos, operan como un capital intangible que nadie podría ejercer más que él. Al respecto, colocar ese saber que singulariza a cada fundador como una espiral interminable que los recrea y resucita día a día, es más que un cúmulo estático de procedimientos o herramientas que se aplican, es identificar uno más de los detonadores de su inaplazable permanencia. Ese auto percibirse como insustituible es un hecho que sucede a la par de una nula voluntad por transmitir esos conocimientos a la siguiente generación.

En cuanto a la cuarta categoría propuesta, *gusto y vocación* también, suele darse por hecho que los empresarios nacen con una vocación natural para los negocios, y que estos talentos los caracterizan de manera permanente. En este trabajo, emergió una realidad que merece referirse en estas conclusiones, y es el tono en el que se posicionan como parte de un gremio como resultado de una vocación construida desde el esfuerzo, por lo que se ha encarnado de tal suerte en su quehacer diario, que difícilmente lograrían prescindir de ese sentido dada su labor empresarial, que a la par, se experimenta en clave lúdica, pues cada anécdota registrada está imbuida de una pasión que anima sus rutinas, hecho que se suma a las razones subjetivas para prolongar su permanencia en la dirección.

Habría que decir que este capítulo entabla un puente entre asumir la teoría previa y la configuración de nuevos tópicos. Estas dimensiones ya están dichas en gran medida, y confirman supuestos acerca de la identidad que requiere develarse. Las evidencias de su perfil son fidedignas y el resultado de esfuerzo y dedicación; el orgullo del trabajo bien hecho es un motor fundamental, el reconocimiento es meritorio.

Los elementos que resultaron del abordaje de la quinta dimensión *orgullo y sentido de pertenencia* permiten colocar una vez más al empresario en el centro de una caracterización en donde el trayecto en que se forjó está encarnado con su condición humana. De esta manera, es prácticamente imposible separar al hombre del empresario; la empresa se fusiona en una persona, que, en su singularidad, no reconoce fronteras entre hablar de sí

mismo y referir a la empresa. Esta unión se nutre en múltiples vías, entre las que destacan el asumirse como representantes del empresariado en ámbitos sociales. A la par, fomentar vínculos con políticos o gremios específicos es parte medular de cómo conforman un gremio, hechos que, en conjunto, intensifican su arraigo e impiden que contemplen en algún momento el renunciar.

Es claro que los logros y el lugar que ocupan en el mundo de los negocios es el resultado de empresas reales y tangibles; eso no se discute, más bien, el hallazgo que este trabajo aporta en este sentido es la compleja red que han tejido con los años entre quienes los reconocen como un embajador del empresario insigne, y con ello, la improbable renuncia a futuro de un rol que asumen por constituir su esencia misma como individuos en los que se fusiona la identidad, la vida y la empresa.

El *ego*, como sexta modalidad, nos invita a entender que no se trata de individuos presuntuosos; a pesar de estar conscientes de ser objeto de reconocimiento y ejercer una fuerte influencia entre quienes les rodean. Alimentan su *yo* con los cinco mecanismos previos (*éxito, paternalismo, conocimiento, gusto/vocación, y orgullo/sentido de pertenencia*), sin embargo, no usan ese concepto de sí mismos para colocarse en términos de superioridad ante los otros. Por lo que ese *ego* es una categoría mayormente ligada a personalidades fuertes, singulares e incluso, excéntricas. No hay en ellos distorsión alguna, ni exageración de los logros; son reales por estar

registrados en la memoria y la historia social del empresario cara tanto a su comunidad como a su familia.

Pero en este análisis, se convierten más que un timbre de orgullo, pues son un insumo para pervivir en el reconocimiento y memoria entre quienes les rodean y generar un halo de invencibilidad ante cualquier amenaza de ser desplazados. Al manifestarse esta particularidad, y para aportar a hallazgos novedosos sobre el tema de la personalidad, se descartaron los marcos conceptuales enfocados en la conducta, es decir, los enfoques psicológicos resultaron insuficientes porque reducían su identidad a mecanismos conductuales; este deslinde representa un hallazgo en sí mismo, pues explora vías novedosas para situar a los fundadores considerados en el análisis. El colocar en el centro de esta reflexión un perfil humano en donde una de sus caras es legítimamente magnánima, toma sentido pues se trata de personalidades con trayectos impecables. Ciertamente organizan cada palabra durante las entrevistas desde una primera persona, por lo que ese *yo* imperante desdibuja a quienes les rodean, sin embargo, esta actitud no es el resultado de una conducta egoísta, sino la consecuencia del paso de los años y el permanente ejercicio de una centralidad característica en muchos fundadores.

El ser objeto de homenajes públicos, cortar listones de nuevas sucursales, tener entre sus manos el sostenimiento económico de miles de trabajadores, moverse en ambientes sociales entre políticos, escritores, viajar por el mundo, ser incluso, dadivosos con quienes se perciben débiles, acumular

objetos de lujo que simbolizan el poder económico y el refinamiento, describen en menor o mayor medida las personalidades que se habitúan al aplauso. No hay una ostentación por el dinero, sí hay referentes de objetos de valor costosos, destaca el significado de símbolos en los que se depositan sus logros, cuando el padre no da ese reconocimiento al hijo, prevalece un vacío que intenta llenarse, así se evidencia un ego particular. Pero el paso del tiempo es innegable y se van dando cuenta de una condición de vulnerabilidad que es nueva. Se enfrentan con algo sobre lo que ya no tienen control y donde no sirve ninguna de las categorías previas para extender lo imposible. Así es claro ver una grandilocuencia que se torna en una apariencia de invencibilidad o heroísmo, para hacer de sí mismos ese personaje imbatible que permanentemente proyectan, pero que, de manera paralela, intenta con cada logro, sanar un ego herido. En este sentido, las primeras dimensiones propuestas se alimentan de ese *ego* que intenta recuperar su equilibrio. A la par que se mantiene en tensión por la muerte como una amenaza vital que evidencia una fragilidad irremediable. En la confluencia de estas condiciones, se detonan las siguientes tres dimensiones a desarrollar.

Lo que logró concluirse respecto a la séptima dimensión, *proyectos* es la posibilidad de colocar este rasgo de la subjetividad como el motor y combustible que dinamiza sus vidas. Se trata de un mecanismo positivo que alimenta en su día a día; ellos, que ya han logrado consolidar proyectos de considerable impacto, no ambicionan generar más capital, pues han

llegado a un punto en el que refrendan constantemente su talento. De esta manera, los proyectos son una reserva de optimismo para probarse a sí mismos y a los demás en su vigencia y plena capacidad para permanecer en la dirección.

En este sentido, quien se mantiene entretenido en un nuevo emprendimiento o en el perfeccionamiento de lo ya logrado, no deja espacio ni energía en planear una sucesión a tiempo. Al igual que una espiral en constante movimiento, el continuar transformando la oferta de servicios o productos con que se han consolidado en el mercado, no sólo los mantiene entretenidos, sino que les brinda una razón más para cerrar procesos interminablemente. El impulso permanente de no dejar las cosas a la mitad es un silencioso truco personal para continuar en actividad, a la par, de extender una percepción ante quienes los rodean, de seres extraordinarios e inalcanzables.

La octava modalidad de análisis, titulada *salud y vida* ésta en contraste con dos manifestaciones determinantes: la muerte y la enfermedad, como opuestos. Si bien, ambos temas están presentes en la trayectoria de la vida de cualquier persona, esto es, en todo momento se enfrentan riesgos para la salud y se superan adversidades con soluciones médicas, existe un tono sostenido en la voz de los entrevistados en donde las enfermedades que han padecido, consecuentes por su condición de octogenarios, no son percibidas como una señal de que la muerte está cerca.

Para ellos, cada padecimiento superado alimenta una ilusión de seres sobrenaturales con capacidad de pausar el deterioro físico por lo que cualquier episodio de hospitalización crítico lo convierten en un triunfo que los fortalece.

La muerte, es un fantasma que ronda sutilmente en las entrevistas, pero ellos se consideran inmunes en la medida en que se conciben casi inmortales; en esta dimensión se conjugan manifestaciones de las anteriores categorías, pues como se evidenció, el jubilarse es sinónimo de enfermedad, por lo que tanto el mantenerse con proyectos, generando nuevos conocimientos o protagonizando en el mundo de los empresarios, son fuerzas que aplazan lo inevitable.

Un elemento para destacar en esta dimensión, y que sintetiza el aporte a la discusión, es que el impacto de la vejez y el efecto del deterioro físico, se encuentran ausentes en los estudios acerca de la sucesión o en las descripciones del perfil del fundador. En la literatura, no se consideran las distorsiones respecto a la vejez y lo que conlleva esa condición, como si el fundador fuera un ser estático y no experimentara transformaciones. Es un hecho, que su conciencia de finitud, la proyectan en quienes coinciden con su edad, para, de esta manera, atribuirles los males propios de una salud desmejorada, pero que en ellos no se ve reflejada, por la condición de inmunidad que les obsequia el mantenerse activos. Su condición de líderes junto a su presencia constante en el día a día de su empresa los hace

percibirse en una condición extraordinaria que a su vez los hace inmunes por la relevancia de su rol.

Los empresarios fundadores experimentan el deterioro físico, e irremediable declive de su salud como una anécdota más que puede ser superada. En este punto, tuvieron lugar frases que evidenciaban una suerte de *superpoder* capaz de darle la vuelta al destino de la muerte: el trabajo. Mantenerse activos y sostener una apretada agenda de responsabilidades, donde el trabajo constante, constituye la principal *medicina* o fuente de la *eterna juventud*.

Uno de los principales desafíos para estas conclusiones pertinentes consistió en lograr entablar relaciones entre sí, es decir, las diversas caras de la subjetividad se determinan mutuamente, por responder a un orden mayor, que es la profundidad de la personalidad misma.

Percepción del tiempo

En cuanto a la temporalidad, como novena dimensión, puede decirse que sintetiza componentes de esas ocho facetas analizadas, pero que coloca el tema a investigar en una transición conceptual, además de novedosa, con una cualidad global y presente en todos los casos revisados.

Ante la imposibilidad de detener el calendario y el inexorable declive de la fuerza física, queda un último recurso: vivir con una ilusión de ser eterno. Sin duda, el principal hallazgo de esa investigación constituye haber

constatado el papel de la percepción del tiempo en la experiencia de dirección tardía de los empresarios fundadores.

A lo largo del análisis realizado en esta tesis, se han mencionado elementos que permiten consolidar la categoría de *temporalidad* como una configuración mental que se arraiga en la concepción individual de los empresarios fundadores y que, por una parte, les impide vislumbrar con objetividad el paso del tiempo, y por otra, los anima a convertirse en personajes imbatibles ante quienes les rodean.

Se asume en este trabajo el hecho de que las formas con que se colocan los narradores respecto al presente y los complejos vectores del tiempo desde la subjetividad de los participantes es una evidencia que permite ampliar la mirada sobre los estudios de sucesión.

Cada dimensión complementa un todo en lo que se ha referido como *temporalidad*. Cada una de las categorías son cortes que se realizan para escudriñar su funcionamiento. Es una vía con distintos carriles que conducen y se mueven en trayectos particulares. Es una misma vía y progresa hacia el significado del tiempo. A pesar de que cada uno de los informantes son distintos y cuentan con su propia historia, cada uno de ellos opta por poner en marcha expresiones narrativas que coinciden en algunos puntos. El hecho que se comparte es negar el transcurrir del tiempo.

Esta conducta tiene como origen una percepción favorable y optimista ante el paso de los años que se desborda por las certidumbres de éxito y logro, lo que deviene en una sensación de ser eterno y con ella, la confianza de permanecer en la dirección por tiempo indefinido.

Si bien, el tema del tiempo en la sucesión está presente, suele abordarse como una categoría abstracta y como un fenómeno físico que tiene impacto en la materia y las cosas, pero no en sus personas. También el tiempo suele ser objeto de interés en la sucesión, en el marco de su planificación, con lo que se le reduce como un instrumento para el logro de la sucesión en líneas de acción que habrán de cumplirse en un futuro no determinado.

El concepto *temporalidad* materializa la orientación del empresario fundador en una mirada tripartita, pues en un primer orden, mira al pasado para confirmar el sentido de su origen y medirse en sus logros, en una segunda modalidad, asume el presente como un punto neutro que se desdibuja en el día a día de su abigarrada rutina, para, en un tercer aspecto, asumir el futuro sin el peso que implica esa palabra en un hombre que puede estar rondando los 80 años. El fundador es plenamente consciente de su presente, pero va proyectándose hacia el futuro con particulares armas que le “garantizan” perdurar desde una ilusión optimista por vencer su destino final.

La triada pasado-presente-futuro, se re-funcionalizó con las categorías alternativas de anterioridad-simultaneidad-posterioridad, que, si bien

cuentan con una tradición en los estudios de los tiempos verbales, en este estudio, fue posible confirmar su utilidad para revisar su impacto en la subjetividad de los empresarios.

Una de las vertientes en que se proyecta la temporalidad es el viaje al pasado, al mismo tiempo que los relatos que explican su identidad empresarial se sostienen en una cadena de logros desde la infancia o primera juventud, marcados por el esfuerzo, las adversidades y con frecuencia, la tutela del progenitor o algún mentor. Este efecto de realidad atemporal les permite poner una pausa imaginaria al paso del tiempo, de que, si bien son conscientes, intentan conjurar con su talento empresarial.

La experiencia del tiempo se desplaza de una conciencia del presente, es decir, una simultaneidad en las experiencias cotidianas que pueden trasladarse al pasado (anterioridad) y moverse al futuro (posterioridad) lo que crea dimensiones de tiempo en las que se desdibujan esas tres fronteras en tanto van y vienen desde la certidumbre de un control mental del tiempo.

Como casos interesantes de contraste y en lo que respecta a los dos empresarios que lograron desprenderse en armonía y con convicción de la dirección, los mecanismos de ese tiempo alterado, es decir, de una temporalidad *a modo*, no se verifica; su colocación en la línea del tiempo es neutral y no niegan los momentos naturales de su tránsito hacia la vejez.

El afirmar que los empresarios fundadores se instalan atemporalmente en un momento de su trayecto de vida, es un supuesto que tuvo lugar a lo largo de esta investigación, con lo que se revela un significado que ellos mismos otorgan al paso del tiempo pues el inicio de su obra y sus primeros logros son clave para anclarse en un pasado que se convierte a un presente atemporal, afirmación que pone en marcha un mecanismo en el que la singularidad de la personalidad del fundador le permite mover las piezas de su subjetividad a su favor para permanecer al frente de la dirección.

A partir de la metodología que se ha puesto en marcha en esta investigación, puede afirmarse que se ha expresado con contundencia una ilusión de eternidad, no exenta de un blindaje sobrenatural que se fusiona con las mismas historias de vida, que en su totalidad son ciertas y los colocan como seres excepcionales y empresarios insignes, pero que son en el fondo conscientes de su finitud y tratan de manejar con una variedad, sutil pero evidente al ojo externo, de mecanismos que paradójicamente les son invisibles.

El presente trabajo busca abrir nuevas avenidas de estudio y es evidente en esta tesis que hay limitaciones. Un primer aspecto por señalar es que sólo se entrevistaron varones, por un tema más que nada de eficiencia. Es claro que la mira femenina a este fenómeno es necesaria para tener una perspectiva más amplia de este fenómeno. Si bien no es común ver a fundadoras longevas, si es claro que muchas asumen un rol protagónico a la partida del fundador.

Esta tesis busca aportar elementos para considerar nuevas estrategias y formas de abordar una sucesión, la cual tiene muchas vetas y si bien el fundador tiene un rol clave, también es cierto que no solo depende de esta figura que el tránsito generacional sea exitoso. Sin duda a la luz de mayores esperanzas de vida en la población, el tema del retiro debe ser analizado con más detalle dentro de estos procesos que suelen ser siempre complejos.

También, como se ha afirmado, los plazos y periodos en los cuales una sucesión idealmente ocurre y planea necesitan ser analizados a luz de estas nuevas realidades, donde la esperanza de vida se amplía pero las empresas muestran menores tiempo de vida.

Es claro también que sería importante profundizar en lo que permite a un fundador si llevar a cabo en proceso de retiro. En la presente tesis se presentaron dos casos de contraste y cada categoría ameritaría por sí solo profundizar y caracterizar también esos perfiles y experiencias para tener una visión más completa del fenómeno de la sucesión de la perspectiva de todo tipo de fundador.

Finalmente, por diseño de la investigación, que privilegió la visión de los fundadores sin ánimo de contraste, ya que era claro que no se entrevistaría al resto de la familia, sería importante si hacer una labor de contraste y tener mucho más claro cómo vive la familia cada una de las categorías propuestas. También sería de gran utilidad investigar que pasó después de

la partida de este tipo de fundadores y evaluar el impacto de cada dimensión en una especie de herencia que puede jugar a favor o en contra de la marcha del negocio y la dinámica de la familia del fundador.

En unas reflexiones finales, se ve como el futuro se sale de las coordenadas de la capacidad de control de fundadores longevos. Es una Odisea para vencer a los dioses; hay una lucha contra el destino para vencerlo; es decir, ir en contra de la voluntad del héroe. Quienes han estado cerca de la muerte al recuperarse, inmediatamente regresan a trabajar, lo que da relevancia al valor de la actividad como componente que garantiza mantenerse vivo. El futuro se sale de las coordenadas de su capacidad de control. Enfrentar la finitud desde la certidumbre del éxito y con un ego vulnerado por una fuerza indomable deviene en una subjetividad particular que se manifiesta en la temporalidad como recurso de eternidad imaginaria, según se intentó probar en esta tesis. La imagen que se construye de sí mismos se torna en un recurso que ellos mismos explotan a tu favor. Persiste una condición humana de permanecer, que la función –en una analogía al mundo del espectáculo– no acabe. Este trabajo se interesó por lo que respecta a los empresarios, pero esta aspiración de ser eternos se manifiesta en otras facetas de la acción humana, sin embargo, las subjetividades e intersubjetividades que emergieron manifiestan particularidades cuando de empresarios fundadores se trata.

El anhelo de supervivencia es un signo que marca la dinámica de la empresa familiar. Desde esta afirmación, el tema de la sucesión es clave

ante las amenazas que emergen y ponen en riesgo su continuidad. Abordar desde la subjetividad las razones por las cuales se extiende la presencia del director en sus empresas se relaciona con realidades que requieren explicaciones y aportaciones tanto a la discusión presente en la literatura, como a las acciones posibles que transformen la cultura de los negocios.

Cuando las condiciones son favorables para el desarrollo de la sucesión, ésta habrá de centrarse tanto en la preparación del sucesor, como en la adecuación del estilo de vida de quien se va, pero esta situación ideal no sucede con la frecuencia necesaria, lo que pone en riesgo la permanencia de las empresas que con tanto empeño lograron consolidarse con el talento irreplicable del fundador.

Los hallazgos y conclusiones de esta investigación atienden la necesidad de aportar elementos para considerar al empresario fundador desde su identidad, a la par de sugerir una nueva mirada de las empresas familiares desde sus protagonistas, quienes fueron colocados al centro de la metodología para ser humanizados desde su propio universo en el ánimo de ampliar las alternativas de estudio en torno a la sucesión empresarial.

Bibliografía

- Alvira, R. (2004). *El lugar al que se vuelve*. Pamplona: Eunsa.
- Amat, J. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Amat, J. (2007). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Arbesú, C. (2017). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. Pamplona: EUNSA.
- Arce, J. (2015). Consulta personal sobre aspectos legales. Comunicado recibido por Ricardo Aparicio.
- Arce, J. (2017). La sucesión patrimonial de la empresa familiar. En R. Aparicio Castillo, *Ser y hacer de las empresas familiares* (págs. 429-446). México: Ipade Publishing.
- Armenta, C., & Salcedo, A. (2022). *El poder y ego en la persona de vértice: primera aproximación*. México: CIFE.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Compensation*. EU: AFBP.
- Baños, M., Armenta, C. A., & Merodio, J. (2019). Sobre el temor, compañero del camino. *CIFE*, 1-11.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1989). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 105-114.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill.
- Benavides, C. A., Guzmán, V. F., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. En *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (págs. 78-90). España: CEDE.
- Benney, M., & Huges, E. (1956). Of Sociology and the Interview: Editorial Preface. *American Journal of Sociology*, 110-142.
- Beristáin, H. (1995). *Diccionario de retórica y poética*. Ciudad de México: Porrúa.
- Beristáin, H. (2007). El análisis del discurso literario como herramienta didáctica. En G. E. Baez Pinal, *La enseñanza del español. Problemas y perspectivas en el nuevo milenio* (págs. 67-92). México: UNAM.
- Betancourt, A. D., Arcos, S., Torres, A. E., & Olivares, L. (2011). *Empresas familiares*. Obtenido de Revistas de EUMEDNET: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323203>

- Bolio, A. (2019). *Tesis "La realidad de la empresa familiar"*. México: Maestría en Historia del Pensamiento.
- Bolio, A., & Aparicio, R. (2021). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía*. México: IPADE/Centro de Investigación para Familias de Empresarios.
- Bolio, A. (2002). *Las empresas familiares*. Nota técnica.
- Bolívar, A. (2002). "De nobisimpsis silemus?" Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista electrónica de educación*, 3-4.
- Borsoti A., C. (2007). *Temas de metodología de la investigación en ciencias sociales empíricas*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Bueno, C. (2020). Coordinadas teóricas sobre la figura del emprendedor: capacidad de agencia y formas organizativas en el siglo XXI. En C. Bueno Castellanos, *Ser emprendedor en el siglo XXI* (págs. 27-60). México: UAEM/IBERO.
- Burrue, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Great Britain: Ashgate.
- Cabrera Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 37-47.
- Caputo, P. (2016). Un camino hacia la unidad familiar y el compromiso: la cultura asociativa en las familias empresarias. En M. Paladino, *Un itinerario para la trascendencia. De la empresa familiar a la familia empresaria* (págs. 141-176). Buenos Aires: LID.
- Caputo, P., & Traverso, L. (2016). La profesionalización de la familia empresaria. En M. Paladino, *Un itinerario para la trascendencia. De la empresa familiar a la familia empresaria* (págs. 241-272). Buenos Aires: LID.
- Carrizo, R. (05 de mayo de 2007). La empresa familiar más antigua del mundo tiene 1,298 años. *El País*.
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Navarra: IESE.
- Ceja, L., & de Dou, J. (2014). *The role of personality in the succession of family-owned firms: Some insights from personality psychology*. Navarra: IESE.
- Chua, J., James, C., & Pramodita, S. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 19-40.
- CIFEM. (2025). *Reporte Nivel de Progreso de las Empresas Familiares para Lograr su Continuidad y Armonía. Documento interno*. México: IPADE/BBVA.
- Cope, J. (2005). Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry. *International Small Business Journal* 23, 163-189.

- Coseriu, E. (1992). *La competencia lingüística*. Madrid: Gredos.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: the Psychology of Engagement with everyday life*. EU: Basic Books.
- Danco, L. A. (2003). *Beyond Survival: a Business Owner's Guide for Success*. USA: The Business Family Centre.
- Dawson, A., & Hjorth, D. (2012). Advancing Family Business Research Throug Narrative Analysis. *Family Business Review*, 339-355.
- de Gortari, E. (1979). *Introducción a la lógica dialéctica*. México: Grijalbo.
- de Vries, K. (1984). *The irrational executive: Psychoanalytic explorations in managment* . New York: International Universities Press.
- Delucchi, A., & Folle, C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. *Revista de negocios IEEM*, 68-79.
- Díaz Altier, I. (15 de noviembre de 2019). *enriqueortegaburgos.com*. Obtenido de Las 10 empresas familiares más grandes del mundo: <https://enriqueortegaburgos.com/las-10-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. EU: Harper & Row.
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen.
- Filinich, M. I. (2003). *Para una semiótica de la descripción*. Puebla: BUAP.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Forster-Holt, N., DeSanto-Madeya, S., & Davis, J. (2023). The Mortality of Family Bussiness Leaders: Using a Palliative Care Model to Re-imagine Letting Go . *Journal of Management Inquiry*, 1-14.
- Gallo, M. Á. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Navarra: IESE.
- Gallo, M. Á. (2004a). Preparación de la siguiente generación y desarrollo de la organización. En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (págs. 115-126). Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: PROFIT.
- Gallo, M. Á. (2016). *El poder en la empresa*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Gallo, M. Á. (2019). *Patologías de los empresarios familiares*. EU: IESE.
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas famliares centenarias*. Barcelona: Deusto.

- Gallo, M. Á., & Gómez, G. (2015). *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia*. Pamplona: EUNSA.
- Gallo, M. Á., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Pamplona: EUNSA.
- García Álvarez, E., & López Sintas, J. (2004). El fundador: clave en la continuidad de la empresa familiar. En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (págs. 41-51). Barcelona : Deusto.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hapton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation*. USA: Harvard Business School Press.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Goldmann, L. (1959). *Las ciencias humanas y la filosofía*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Goldsmith, M. (2009). *Succession*. USA: Harvard Business Press.
- Gómez, L. (1988). *Perífrasis verbales*. Madrid: Arco Libros.
- Gómez, F. (2019). *Soy LIDILE*. México: Educarnos.
- Gómez-Bentancourt, G., López, M.-P., & Betancourt, J. &. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado 8*, 28-42.
- Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Barcelona: Granica.
- González, E. (22 de febrero de 2019). *indicepolitico.com*. Obtenido de Empresas familiares aportan más del 62% del PIB: <https://indicepolitico.com/empresas-familiares-aportan-mas-del-62-del-pib/>
- Gordon, G., & Nicholson, N. (2010). *Family Wars*. London-Philadelphia: Kogan Page.
- Hamilton, E., Discua Cruz, A., & Kack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an undertanding of families in bussiness. *Journal of Family Business Strategy*, 3-12.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Barcelona: IESE/Fundación de Estudios Financieros.
- Keyt, A. (2015). *Myths & Mortals*. USA: Wiley.
- Kuhn, T. S. (2005). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business Scgool Press.

- Lansberg, I. (2004). La influencia de la estructura de propiedad en la sucesión . En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. (págs. 87-100). Barcelona : Deusto .
- Leach, P. (2007). *Family Business. The essentials*. Londres: Profile Books Ltd.
- Leech, G. (1977). *Semántica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lerma, H. D. (2012). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: ECOE.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 90-98.
- Levinson, H. (2006). *Psychology of leaderships*. EUA: harvard Bussiness Review Book.
- libremercado.com*. (25 de 06 de 2018). Obtenido de Las empresas familiares generan el 58% del PIB y crean más de 6,5 millones de empleos: <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>
- Lizárraga, R. (05 de Septiembre de 2022). *Alta corrupción en la Universidad Politécnica de Sinaloa* . Obtenido de Universitarios: Praxis Política: <https://universitario.mx/archivos/804>
- Llano, C. (1989). *Análisis de la acción directiva*. México: Limusa.
- Llano, C. (1996). *La enseñanza de la dirección y el método de caso*. México: IPADE.
- Longenecker, J., & Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family. *Journal of SmallBussiness Management*, 1-6.
- Luna, J. (2020). *home.kpmg*. Obtenido de Empresas familiares en el foro económico WEF 2020: <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2020/01/empresas-familiares-en-el-foro-economico-wef-2020.html>
- Martín, M. (1998). *Los marcadores del discurso teoría y análisis*. Madrid: Arco Libros.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.
- Mora, G. I. (2016). *De empresa familiar a familia empresarial. Reflexiones*. México: ImpreJal.
- Moriña, A. (2017). *Investigar con historias de vida*. Madrid: Narcea.
- NotiPress. (14 de julio de 2024). El éxito de las empresas familiares en México: entre la tradición y el futuro. *El Informador*.
- Oinaala, L. (2025). *ey.com*. Obtenido de Cómo las 500 mayores empresas familiares del mundo crean y mantienen valor: https://www.ey.com/es_mx/insights/family-enterprise/family-business-index

- Paladino, M. (2016). De la empresa familiar a la familia empresaria. En M. Paladino, *Un itinerario para la trascendencia de la empresa familiar a la familia empresaria* (págs. 27- 72). Buenos Aires: LID.
- Pallares-Gómez, M. Á. (10 de 02 de 2014). Empresas familiares generan 90% del PIB: KPMG. *El Financiero*.
- Pérez, J. A. (2018). *El poder ¿para qué?* Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo.
- Pérez, A. I. (2012). El modelo de la empresa familiar los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*, 3-7.
- Pérez, J. A. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: RIALP.
- Perkins, G. L. (2017). *Empresas familiares. Dirigiendo lo nuestro*. Argentina: Temas.
- Polo, L., & Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión Editorial.
- Porto Dapena, J. Á. (1989). *Tiempos y formas no personales del verbo*. Madrid: Arco Libros.
- Pottier, B. (1992). *Teoría y análisis en lingüística*. Madrid: Gredos.
- Poza, E. (2004). El líder frente a la sucesión en la empresa familiar . En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (págs. 29-40). Barcelona: Deusto .
- Roberts, M. J. (2007). *New business ventures and the entrepreneur*. EU: McGraw Hill.
- Rojo, G. (1990). Relaciones entre temporalidad y aspecto en el verbo español. En I. (. Bosque, *Tiempo y aspecto en español* (págs. 17-43). Madrid: Cátedra.
- Ruiz, C. (2015). *El quehacer del director*. México: Océano. Ipade Publishing.
- Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saussure, F. (2008). *Curso de lingüística general*. México: Siglo XXI.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 1-36.
- Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Michael-Tsabari, & Rivera Algarin, J. o. (2013). Analyzing Family Business Cases. *Case Research Journal*.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's farewell. What Happens when CEOs Retire*. New York: Oxford University Press.
- Stephens, S. (2024). Entrepreneurial retirement and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 286-291.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1997). *Grounded Theory in Practice*. London: Sage Publication.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5, 43-62.

- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 12-25.
- Tàpies, J. (2011a). *Familia empresaria*. Madrid: LID.
- Tàpies, J. (2012). *Empresa familiar blogNetwork*. Recuperado el 31 de mayo de 2015, de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/category/5-etapas-del-verbo-hacer/>
- Tàpies, J. (2017). *Empresa familiar: tópicos y realidades*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Tàpies, J., Nueno, P., de Dou, J., Chiner, A., Cardona, P., Sancho, C., & Wilkinson, H. (2011). *Familia empresaria*. Madrid: LID.
- Taracena, E. (2010). Consideraciones para el diseño y puesta en marcha (o relanzamiento) de un Consejo de Administración. En IMEF, *Gobierno corporativo en México* (págs. 51-70). México: IPADE.
- Taracena, E., & Paredes, L. A. (2009). *Cuando la sangre llama*. Méxco: IPADE, nota técnica.
- Todorov, T. (2002). *La cuestión del otro*. México: Siglo XXI.
- Tristan, J. S. (2004). La difícil continuidad de las familias empresarias. En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (págs. 165-170). Barcelona: Deusto.
- Trujillo, M. (2024). *Menesteres y negocios de mujeres hispanoamericanas, siglos XVIII-XIX. Su presencia en la vida mercantil, la minería, los mayorazgos, las encomiendas y haciendas*. Ciudad de México: UNAM.
- van Dijk, T. (1983). *Estructuras y funciones del discurso*. México: Siglo XXI.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family business review*, 186-194.
- Ward, J. (2004). Las claves del éxito para superar las tres primeras generaciones de la empresa familiar. En J. Amat, *La sucesión en la empresa familiar* (págs. 171-184). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Weinrich, H. (1974). *Estructura y función de los tiempos en el lenguaje*. Madrid: Gredos.
- Wolfson, N. (1979). The conversational historical present alternation. *Lenguaje*, 168-182.
- Yoigo. *Blog para empresas y negocios*. (2021). Recuperado el 19 de junio de 2021, de La empresa familiar como motor económico para era postcovid: https://blogempresas.yoigo.com/economia-y-finanzas/pymes/empresa-familiar-motor-economico-fiable-era-postcovid_80624613.html
- Yu, A. (2013). Understanding the landscape of family business. En R. L. Sorenson, A. Yu, K. H. Brigham, & L. G. T., *The Lanscape of Family Business* (págs. 9-26). England/Massachusetts: EE.

Zugaza, J. M. (2004). El papel del consejo de administración y el consejo de familia durante el proceso de transición generacional. En J. M. Amat, *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas* (págs. 77-85). Barcelona: Deusto.