

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE FILOSOFÍA



"LA REALIDAD DE LA EMPRESA
FAMILIAR"

TESIS

QUE PRESENTA

HÉCTOR ALFONSO BOLIO ARCINIEGA

PARA OPTENER EL GRADO DE :

MAESTRO EN HISTORIA DEL PENSAMIENTO

DIRECTOR DE TESIS

DR. ALBERTO ROSS HERNÁNDEZ

Con todo mi cariño para mi esposa:

María del Carmen Barajas de Bolio. (†)

Para nuestros hijos:

Ernesto

María del Carmen

Alfonso

José María.

Para nuestros nietos:

Maite

Rodrigo

Ana Paula

Bernardo

Alfonso

Agustín

Cecilia

Álvaro

Paulina

Diego

Daniela

Especial agradecimiento a Miguel Ángel Marcos García

Índice

INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I:	1
<i>Las empresas familiares</i>	1
La investigación académica de las empresas familiares.	1
El problema de la definición de la empresa familiar.	8
Enfoque en los <i>Componentes de participación</i> y enfoque en la <i>esencia</i>	17
Escala F-PEC / <i>Familiness</i>	19
Definiciones con orientación empírica.	21
Aplicación de otras definiciones	22
Definiciones de desarrollo propio.....	23
Modelo de los tres círculos.	24
Enfoques complementarios.....	26
Modelo evolutivo tridimensional.	27
<i>Bibliografía</i>	33
CAPITULO II:	39
<i>El fundador: donde todo comienza.</i>	39
La experiencia emprendedora	40
Unidad	48
Compromiso:	50
El fundador: propietario con control de un negocio que arranca y con una familia joven.....	51
Propietario con el control de la propiedad.....	52
Una familia joven.....	54
Un negocio en etapa de arranque	59
<i>Bibliografía</i>	66

<i>Capítulo III:</i>	70
<i>El carácter del fundador.</i>	70
El fundador y sus virtudes	74
La virtud	75
La prudencia (en la antigüedad se le conoció como la sabiduría)	78
La justicia	82
La fortaleza	85
La templanza.....	93
<i>Bibliografía</i>	100
<i>Capítulo IV:</i>	104
<i>Familias empresarias: origen y ocaso.</i>	104
La carencia económica y emocional	104
La exigencia y la comprensión	112
Acerca de los malos hábitos	112
Acerca de las capacidades o habilidades	114
Éxito y plenitud	116
La comunicación	121
Educar en la libertad	125
Plan de vida	127
Los hijos en la empresa familiar	129
La incertidumbre del resultado	133
<i>Bibliografía</i>	137
<i>Conclusiones</i>	140

INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares ha atraído la atención académica de forma muy reciente, a pesar de que su relevancia a nivel económico y social es innegable a nivel mundial (se estima que entre 65 y 80% de las empresas son familiares). De ahí que el primer capítulo de esta investigación ofrezca algunos datos duros sobre la relevancia de las empresas familiares en México y el mundo y, al mismo tiempo, haré un breve recorrido por los estudios y líneas de investigación que se han hecho en cuanto a las empresas familiares se refiere.

Posteriormente, intentaré mostrar que, a pesar del incremento en el número de publicaciones, existe poco acuerdo sobre lo que debe entenderse como empresa familiar. Hay autores que destacan, por ejemplo, el aspecto de la propiedad como decisivo para considerar a una empresa familiar; otros, por el contrario, afirman que basta con que la gestión de la empresa esté a cargo de los miembros de una familia; y, algunos más, que el aspecto emocional de las relaciones familiares es lo verdaderamente distintivo de una organización familiar. En este apartado, trataré de ofrecer una definición pragmática, aunque apoyada en las definiciones académicas de otros autores, pero que ha resultado de mucha utilidad en mis años como profesor del IPADE y asesor de empresas familiares.

Hacia el final del capítulo reviso un par de modelos que se han tomado como punto de partida para esta investigación. Por un lado, el *modelo de*

los tres círculos elaborado por Tagiuri y Davis, donde la familia, la empresa y la propiedad, se entrelazan y dan origen a diversas relaciones entre las personas que pertenecen a dichos sistemas. Pero también hago una breve exposición del *modelo evolutivo tridimensional* de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, el cual, tomando como punto de partida a Tagiuri y Davis, señalan que los tres sistemas (familia, empresa y propiedad), evolucionan a través del tiempo.

Esto me permitirá abordar, en el segundo capítulo, el tema el fenómeno del emprendimiento que puede darse ya sea por una oportunidad en el mercado, o bien, por una necesidad (económica, profesional, personal) del emprendedor. Ahora bien, sin importar de qué tipo de emprendimiento se trate, muchos de ellos terminan convirtiéndose en una empresa familiar. En este mismo capítulo, trato de describir (basado en las ideas de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg), las principales características y retos que vive la empresa familiar en cada una de sus dimensiones: la propiedad, la administración de la empresa y la formación de la familia.

Sin embargo, la intención primaria de estudiar a las empresas familiares desde su origen es analizar el momento en el que se gestan los valores y cultura de trabajo de la empresa familiar que, como intentaré mostrar en el tercer capítulo, provienen del carácter y personalidad del fundador. Sobre el tema existen múltiples trabajos que señalan el rol decisivo del fundador en la definición de las características de la empresa, pues su carácter y valores influyen desde cómo crea el negocio, el modo en que

planea y ejecuta la estrategia, pero, también, dependiendo de cómo se transmitan estas características en la organización, se condiciona el futuro de la empresa, la familia y la propiedad.

No obstante, en el caso de las empresas familiares, los fundadores tienen a su cargo no sólo la gestión de la empresa, sino, además, la creación del patrimonio, y, aún más importante, la institución de su familia. Por esta razón, en el tercer capítulo me propongo estudiar el estudio de los valores y virtudes del fundador en tanto que es la persona que determina no sólo la estructura, desarrollo y actuación de la empresa, sino, principalmente, la formación de su familia. Para ello, recurro a la filosofía clásica, en concreto a Aristóteles y Tomás de Aquino, para exponer brevemente qué es la virtud y en qué consisten las virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza, pues éstas son como los quicios (*cardines*) sobre los que gira toda la vida virtuosa, y, también, porque de ellas se desprenden muchas otras virtudes. En esta exposición trataré de hacer aplicaciones prácticas respecto del modo en que el fundador las ejercita durante la etapa de arranque de la empresa familiar.

A continuación, en este mismo capítulo, menciono algunos comportamientos (virtudes) que comparten varios fundadores de empresas familiares (muchos de ellos mexicanos), y que, como se verá, se desprenden, en mayor o menor medida, de las cuatro virtudes cardinales a las que nos hemos referido anteriormente.

Desde mi punto de vista, las virtudes son elementos que pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera más poder, fuerza y reconocimiento frente a otras organizaciones que no las tienen.

Sin embargo, a pesar de que el fundador tiene y perfecciona muchas virtudes, parece que esas mismas virtudes no se transmiten a los hijos. Es frecuente encontrar casos en los que el padre fue austero y cuidó el dinero y, por el contrario, sus hijos suelen ser excesivos en sus gastos...

En el cuarto capítulo trato de señalar que la carencia económica y emocional son dos factores que explican, en muchos de los casos, las deficiencias en la formación de los hijos y, a la postre, el ocaso de la empresa familiar que queda en manos de estos descendientes. Para este capítulo resulta medular un esquema de Víctor Frankl adaptado por Ernesto Bolio en el que se distingue con claridad la diferencia entre ser exitoso y ser pleno. Este marco teórico resulta fundamental para que se entienda porque la formación y educación de los hijos en las empresas familiares no ha de enfocarse en que continúen el negocio, sino en prepararlos para la vida, porque considero que los hijos han de ser formados para *ser* mejores personas no para ser *sucesores* del negocio.

En este mismo capítulo haré algunas recomendaciones que, a lo largo de los años, me han servido tanto a nivel personal como profesional en la formación de los hijos. Por un lado, la complicada relación entre la

exigencia y la comprensión de los hijos; la comunicación con el cónyuge y los hijos para planear y proyectar su formación. De igual modo, aunque de forma breve, abordo el tema de educar en la libertad, señalando que lo característico de esta realidad humana es la capacidad de comprometerse a algo, pues es el modo en que nos haremos más libres y plenos.

Hacia el final del este capítulo hago algunas recomendaciones en caso de que los hijos, por voluntad propia, quisieran entrar a la empresa familiar, pues lo que normalmente ocurre es que sea el fundador quien quiere que los hijos entren al negocio familiar y, algunos casos, hasta se les ruega que pertenezcan a él. Pero ¿no valdría la pena hacerlo al revés? Es decir, ¿que fueran ellos los que quisieran pertenecer a la organización e hicieran méritos para ingresar?

Por último, en este mismo capítulo, hago una última reflexión sobre el papel ineludible que tenemos como formadores de los hijos, invitando a que los empresarios familiares se preparen y se instruyan no sólo en su oficio de empresarios, sino también en el oficio de ser padres.

CAPÍTULO I:

Las empresas familiares

En el presente capítulo haré un breve repaso sobre la investigación que se ha hecho sobre las empresas familiares. Como intentaré mostrar, se trata de un campo de estudio muy reciente, pero también que ha tomado mucha relevancia en los últimos años. En este apartado hablaré sobre la relevancia que tienen las empresas familiares para el ámbito económico y social. No obstante, a pesar del incremento en el número de investigaciones que se han hecho sobre las empresas familiares y su relevancia para la economía y la sociedad, existe poco acuerdo sobre lo que debe entenderse como empresa familiar. Posteriormente, intentaré dar una definición que si bien, se apoya en las definiciones académicas de otros autores, yo apunto más bien, a una definición pragmática y que ha resultado de mucha utilidad en mis años como profesor del IPADE y consultor de empresas familiares.

La investigación académica de las empresas familiares.

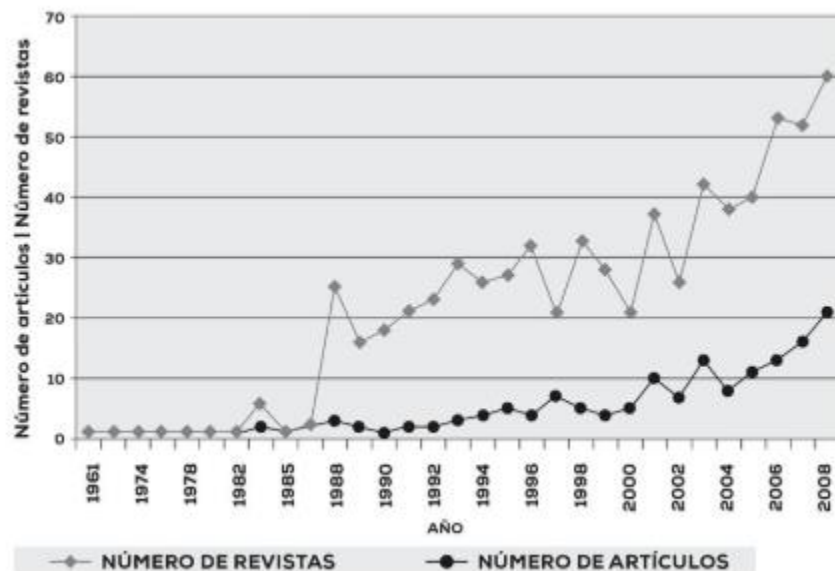
En una reciente publicación hecha por Ricardo Aparicio y Paola Espino (2017) hacen una recapitulación de los estudios y desarrollos académicos que se han hecho sobre las empresas familiares a nivel mundial. Ellos mencionan que el primer autor que abordó el análisis de las familias y su relación con el patrimonio y la herencia fue Pierre Guillaume Frédéric Le Play en *L'Organisation De La Famille* (1864). En dicha obra, el autor francés propuso una clasificación de familias en función de cómo se daba la relación del patriarca con su descendencia y de cómo era repartido el patrimonio a la siguiente generación.

No obstante, lo anterior, de acuerdo con Aparicio y Espino, no fue sino hasta mediados del siglo pasado cuando un grupo de académicos empezó a desarrollar un marco teórico para analizar la empresa familiar, entre los que destacan: Grant H. Calder, publicó un artículo titulado *The peculiar problems of family business* en 1961; mientras Robert G. Donnelley, en 1964, publicó *The Family Business*. Sin embargo, uno de los autores reconocidos como un referente en temas de empresas familiares fue Leon Danco, quien fundó *The Center for Family Business* (1962), una de las organizaciones de empresas familiares más antigua. Leon Danco es reconocido, sobre todo, por abordar dos temas: la sucesión en las empresas familiares y la necesidad de incorporar personas independientes en estas organizaciones para conducir las de forma profesional e institucional.

Algunos años más tarde, en 1968, apareció la obra *Entrepreneurial Succession* de Stanley M. Davis, donde analizó tres tipos distintos de

sucesión de la dirección general. Posteriormente surgieron autores como Harry Levison, quien publicó *Conflicts that plague family businesses* (1971), y que se ha vuelto un referente para el tema; Barnes y Hershon (1976), por su parte, publicaron *Transferring Power in the Family Business*; Gibb Dyer y R. Beckhard (1983), *Managing Continuity in the Family-Owned Business*; y Dyer, por su cuenta, *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions* (1986). Por aquella época, en México, Carlos Llano publicó *Análisis de la acción directiva* (1979), donde dedica los últimos capítulos a hablar de las empresas familiares.

De acuerdo con Benavides, Guzmán y Quintana (2011), a partir de 1988 creció de forma significativa el estudio académico de las empresas familiares, como se muestra en la siguiente gráfica:



En esa década aparecen autores como John Ward (*Keeping the Family Business Healthy*, 1987); Iván Lansberg (*Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, 1983); Gersick, Davis, Hampton y Lansberg publicaron uno de los libros más citados sobre el tema de sucesión: *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Entre los autores de habla hispana que tiene relevancia se encuentra el autor español Miguel Ángel Gallo de la Universidad de Navarra.

En cuanto a instituciones se refiere, la Harvard Business School ha sido la principal incubadora de estos temas a través de su revista *Harvard Business Review*, pero el incremento de artículos mostrado en la gráfica anterior coincide con la aparición de *Family Business Review* (FBR), que es considerada la revista académica más influyente en esos temas y una de las veinte revistas académicas más importantes del mundo. Esta es la revista oficial del Family Firm Institute (FFI), fundado por Bárbara Hollander y Dick Beckhard en 1986. A principios del presente siglo, aparecieron otras iniciativas que han contribuido a la profesionalización y difusión de investigaciones académicas sobre empresas familiares, como el *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA) en 2001; y el *Family Enterprise Conference*, en 2005.

A continuación, presentaremos –a través de algunos datos estadísticos– cuál es la relevancia de las empresas familiares a nivel económico y social. Para ello, haré referencia a una publicación: *Las empresas familiares: una panorámica* (2017). En dicho trabajo menciono que las

empresas familiares tienen una gran importancia para las economías del mundo ya que, a través de múltiples estudios, se estima que representan entre 65 y 80 del porcentaje total de las empresas existentes en el mundo (ver tabla 1). El *International Family Enterprise Research Academy* llevó a cabo un extenso estudio en 2003 (enriquecido en 2011 por Josep Tàpies) en el cual se aprecia el peso que tienen las empresas familiares en diversos países. En la Tabla 1, puede verse de manera clara que el porcentaje de este tipo de organizaciones, respecto al universo de empresas totales, representa una mayoría.

Tabla 1. Incidencia de la empresa familiar

<i>País</i>	<i>Porcentaje de empresas familiares respecto al total de empresas</i>	<i>Porcentaje de contribución al PIB del país</i>
América		
Argentina	65 %	----
Brasil	90 %	65 %
Chile	75 %	50 % - 70 %
Estados Unidos	96 %	40 %
Europa		
Alemania	60 - 80 %	55 %
Bélgica	70 %	55 %
España	75 a 85 %	65 %
Francia	60 a 83 %	60 %
Holanda	61 a 74 %	54 %
Italia	73 a 93 %	-----
Reino Unido	65 a 70%	> 50 %

Fuente: *International Family Enterprise Research Academy* (2003) y Tàpies (2011).

Cuando se ve el caso de México y otros países latinoamericanos, en general se estima que estos porcentajes oscilan entre 95 y 98%. Para el caso de México señalo que la incógnita no es descubrir cuál es el porcentaje de empresas familiares, sino por el contrario, cuáles son las

empresas que no son familiares. Sostengo que sólo las organizaciones con control o propiedad del gobierno, es decir, todo el sector público.

Hay dos parámetros adicionales que nos muestran la importancia de este tipo de empresas: por un lado, cuánto representan del Producto Interno Bruto y, por otro, cuánto empleo generan. En Estados Unidos, en donde tienen estadísticas muy precisas, se estima que estas organizaciones producen el 64% del PIB de ese país y se estima que el 63% de la fuerza laboral estadounidense está empleada en empresas familiares (2003).

En México se puede suponer que esos porcentajes son mayores, ya que la inmensa mayoría son empresas familiares, desde las micro y pequeñas hasta los grandes corporativos de capital nacional; por ejemplo, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tiene una clara representación familiar en el capital y en el control, de acuerdo a un estudio realizado por KPMG, en 2013 (KPMG, 2013). También los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas, según la información publicada entre 2010 y 2012. De este universo, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que corresponden a un modelo familiar de gestión, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados, de acuerdo con el estudio de KPMG ya mencionado. La génesis de las empresas tiene una fuerte vinculación a la familia y vemos cómo se mantienen al paso del tiempo, aun cuando

estas compañías crecen, a veces a tamaños muy relevantes.

Si bien las estadísticas pueden parecer muy variables de un país a otro, esto se explica por aspectos de disponibilidad de datos y, sobre todo, por la forma de clasificar este tipo de empresas, dicho de otro modo, por el modo de definir a las empresas familiares. No obstante, la dificultad para definir a las empresas familiares es innegable que estas organizaciones tienen un peso considerable en las economías del mundo y, por consecuencia, en la sociedad. A continuación, procederemos a hablar del problema que existe para definir a las empresas familiares y, hacia el final, intentaremos dar una definición de lo que entendemos por estas organizaciones.

El problema de la definición de la empresa familiar.

En la actualidad hay empresas que evitan la etiqueta de *empresa familiar* porque piensan que el término connota ser una empresa con una mala administración. Otros piensan que la empresa familiar es sinónimo de “pequeño”, de negocios como las tiendas de la “esquina” o “changarros”. Pero, entonces ¿qué es una empresa familiar? Una definición de empresa familiar debe capturar su singularidad, su esencia, ¿cuál es la esencia de una empresa familiar? Es decir, ¿qué

componentes son propios y configuran de modo particular y único a las empresas familiares?

En la editorial del primer número de la *Family Business Review*, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988) abordaron la pregunta de por qué es relevante definir qué son las empresas familiares. Los autores señalaron la necesidad de demarcar sistemáticamente este tipo de negocios de otros debido a los cambios que surgían en el ambiente como el número creciente sucesiones en la economía estadounidense o la interrelación cambiante entre la familia y los problemas laborales. Aunque Lansberg, Perrow y Rogolsky no dieron una definición explícita de lo que entienden por las empresas familiares, hicieron una contribución sustancial al desarrollo teórico de estas organizaciones, porque su editorial inició una discusión sistemática sobre la relevancia de las definiciones de empresas familiares.

A pesar de su relevancia no existe una definición de empresa familiar en la que coincidan los académicos. Es común la falta de claridad sobre lo que ha de entenderse por empresa familiar en los diversos estudios que se han escrito sobre estas organizaciones.¹ A menudo los académicos han puesto especial énfasis en temas particulares de las empresas familiares (financieros, sucesión, protocolo familiar, etc.), sin analizar

¹ En inglés, por ejemplo, no existe un concepto único para referirse a las empresas familiares, lo cual nos permiten comprender lo complejo que es definir a estas organizaciones. Encontramos, por ejemplo, los siguientes vocablos: "family business", "family firm", "family company", "family-owned business", "family-owned company", and "family-controlled company". Para efectos prácticos, en nuestra investigación utilizamos todos estos términos como sinónimos para referirnos a las empresas familiares.

sistemáticamente qué definición debiera aplicarse y bajo qué condiciones.

El desarrollo de la investigación de empresas familiares como un campo académico autónomo comenzó con el artículo de Robert G. Donnelley: *The family Business*, publicado en Harvard Business Review (1964). En dicha publicación, Donnelley define a la empresa del siguiente modo:

“En este artículo, una empresa se considera una empresa familiar cuando se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua en la política de la compañía y en los intereses y objetivos de la familia”. (pág. 94)

In this article, a company is considered a family business when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and the objectives of the family.

Y a continuación, Donnelley señala que dicha relación existe cuando se cumplen una o más de las siguientes condiciones, por ejemplo: la relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión gerencial; las esposas o los hijos de los directivos actuales o anteriores están en la junta directiva; los valores institucionales importantes de la empresa se identifican con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización; las acciones de un miembro de la familia reflejan o se piensa que reflejan la

reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la administración, etc.

Como se puede ver, la definición ofrecida por Donnelley -al señalar varias condiciones para hablar de las relaciones en una empresa familiar-, tiene el inconveniente de tener muchas variantes que no apuntan a una definición general de las empresas familiares.

Pensadores como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres aspectos fundamentales: 1) Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2) Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa; y 3) los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

En una de las publicaciones más recientes, Pramodita Sharma (2004) hace la distinción entre empresas familiares y no-familiares por las diferencias en términos de mecanismos de control, visiones y creación de recursos. Sin embargo, tampoco hace un estudio sistemático de lo que ha de entenderse por empresa familiar.

Gallo y Doménec (2004) afirman que una definición precisa de las empresas familiares está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por

algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

En un par de publicaciones –Chua, Chrisman y Sharma (2004) y Molina, Botero y Montoya (2016)– se ha hecho un par de compendios con diversas definiciones de lo que ha de entenderse por una empresa familiar. El trabajo realizado por Chua, Chrisman y Sharma, recoge, sobre todo, las definiciones de 1982 a 1999, mientras el trabajo de Molina, Botero y Montoya hace acopio de las definiciones mayormente de 1999 a 2011. A continuación, presentaré la Tabla 2, en donde vinculo el resultado de ambos trabajos:

Tabla 2: Definiciones de Empresa familiar

Autor	Definición
(Alcom, 1982)	Una empresa con fines de lucro en la que puede ser propietaria, una sociedad o una corporación. Si una parte de las acciones es de propiedad pública, la familia también debe operar el negocio (p. 230)
(Aronoff & Ward, 1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
(Babicky, 1987)	Es el tipo de pequeña empresa comenzó por uno o unos pocos individuos que tenían una idea, trabajaron duro para desarrollarla y lo lograron, por lo general, con un capital limitado y crece mientras se mantiene la mayoría de la propiedad de la empresa (p. 25)
(Barnes & Hershon, 1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia. (p. 106)

- (Barry, 1989) Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
- (Belausteguigoitia, 2003) Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
- (Bernard, 1975) Una empresa que, en la práctica, está controlada por los miembros de una sola familia (pág. 42)
- (Bork, 1986) Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
- (Calavia Molinero, 1998) Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
- (Carsrud, 1994) Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un "grupo de afinidad afectiva". (pág. 40)
- (Church, 1993) Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa. (citado por: (Littunen & Hyrsky, 2000)
- (Churchill & Hatten, 1987) Lo que generalmente se entiende por empresa familiar... es la ocurrencia o la anticipación de que un miembro de la familia más joven tiene o asumirá el control del negocio por parte del mayor (p. 52)
- (Tagiuri & Davis, 1982) Un negocio en el que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección de la empresa
- (Davis P., 1983) Son aquellas cuyas políticas y dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más

- unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y, a veces, a través de la participación de los miembros de la familia en la administración (p. 47)
- (Davis & Harveston, 2001)** La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
- (Donckels & Fröhlich, 1991)** Si los miembros de la familia poseen al menos el 60% del capital (p. 152)
- (Donnelley, 1964)** Cuando se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia (pág. 94)
- (Dreux, 1990)** Son empresas económicas que están controladas por una o más familias (que tienen) un grado de influencia suficiente en el gobierno corporativo para influir sustancialmente o forzar una acción (p. 226)
- (Dyer W. G., 2003)** Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
- (Gallo & Sveen, 1991)** Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. (p. 181)
- (Gersick, Davis, McCollon, & Lansberg, 1997)** Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
- (Grabinsky, 2000)** Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la

responsabilidad de sus acciones. (citado por (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008)

- (Gutiérrez Broncano, 2002)** Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
- (Handler, 1989)** Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o en el Consejo (p. 262)
- (Holland & Oliver, 1992)** Cualquier negocio en el que las decisiones relacionadas con su propiedad o administración estén influenciadas por una relación con una familia o familias (p. 27)
- Jaffe (1991)** Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa. (citado por Gutiérrez Broncano, 2002)
- (Jaume, 1999)** Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador. (citado por (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008)
- Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988** Organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (p. 2)
- Le Van (2000)** Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares

ocupan puestos decisivos en la compañía. (citado por (Rueda, 2011)

(Leach, y otros, 1990)

En la que más del 50% de las acciones con derecho a voto están controladas por una familia, y/o un solo grupo familiar controla efectivamente la empresa, y/o una proporción significativa de la alta dirección son miembros de la misma familia.

(Lyman, 1991)

En la que la propiedad reside completamente a miembros de la familia, al menos un propietario tiene que estar empleado en el negocio, y otro miembro de la familia tiene que estar empleado en el negocio o ayudar de manera regular incluso si no está empleado oficialmente (p. 304)

(Neubauer & Lank, 1999)

Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.

(Pratt & Davis, 1986)

Aquella en la que dos o más miembros de la familia extendida influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de vínculos de parentesco, roles de administración o derechos de propiedad (cap. 3, p. 2)

(Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985)

Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron directamente en el negocio (pp. 4-3)

(Stern, 1986)

Aquella que es propiedad y es administrado por los miembros de una o dos familias (p, xxi)

(Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008)

Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

(Ward & Dolan, 1998) La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.

(Welsch, 1993) En la que se concentra la propiedad, y los propietarios o familiares de los propietarios están involucrados en el proceso de administración (p. 40)

Fuente: Chua, Chrisman y Sharma (2004) y Molina, Botero y Montoya (2016).

Henrik Harms (2014), frente al problema de la diversidad conceptos sobre las empresas familiares, hizo una revisión de diversas publicaciones hallando puntos en común en las concepciones bajo las que se analizaron y las agrupó bajo cinco criterios²:

Enfoque en los Componentes de participación y enfoque en la esencia.

Las definiciones basadas en los *componentes de la participación* familiar (administración, propiedad, gobierno y sucesión) son fáciles de entender: un negocio que es propiedad y/o administrado por una familia es un negocio familiar. Además, se entiende con claridad que ese negocio se operará con la intención de perseguir un futuro deseado para la familia y de acuerdo con sus valores y preferencias. La dinámica familiar afectará las

²Henrik Harms también señala que hubo varios académicos que no aplicaron una definición explícita de empresa familiar, sino que solo señalaron la fuente de datos utilizada o incluso se abstuvieron completamente de definir su objeto de investigación.

decisiones/acciones y éstas seguramente serán diferentes de las empresas que no tienen propiedad ni administración familiar para influir en ellas.

Pero, entonces, ¿qué hay de las empresas que siendo propiedad de una familia no son administradas por una?, y, por otro lado ¿qué pasa con las empresas que son administradas por una familia, pero que no son de su propiedad?

Chua, Chrisman y Sharma (2004) señalan que la singularidad de la empresa familiar no reside en el hecho de que los miembros de una familia posean y/o administren una empresa (aunque esas características ciertamente aparecen y son importantes para su definición). La definición de empresa familiar, dicen ellos, debe capturar su singularidad, su *esencia*, es decir, los componentes propios que configuran de modo particular y único a las empresas familiares. En opinión de Chua, Chrisman y Sharma, lo que hace única a una empresa familiar es la visión desarrollada por una coalición controlada por una o unas pocas familias y la intención de esa coalición de continuar configurando y persiguiendo la visión de tal manera que sea potencialmente sostenible para generaciones de la familia:

“The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in

a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.” (pág. 25)

La definición no especifica los miembros particulares de la familia a quienes pertenece la visión: los propietarios o el grupo de administración. Tampoco estipula que esta visión debe servir sólo a los intereses de la familia porque el futuro deseado puede estar relacionado, en parte, con la sociedad en general. La definición incluye la propiedad y la gestión familiar del negocio como partes que hacen posible la búsqueda de la visión, pero considera suficiente que la familia controle la coalición dominante que administra la empresa y no necesariamente que tenga control de la propiedad. Esta definición incorpora todas aquellas funciones que enfatizan la influencia de la familia en la dirección estratégica de la empresa (Cfr. por ejemplo: Davis (1983); Davis y Tagiuri (1982); Donnelley (1964); Handler (1989); Pratt & Davis (1986).

Escala F-PEC / *Familiness*.

Otro par de criterios que se utilizan para definir a las empresas familiares son la Escala F-P-FEC y el concepto de *familiness*. Astrachan, Klein, y Smyrnios (2002) hacen hincapié en que se debe prestar mayor atención a los factores *soft* para el estudio de las

empresas familiares y desarrollaron la escala F-PEC (Familia, Poder, Experiencia, Cultura) para diferenciar las empresas familiares en una escala continua en lugar de una dicotómica como se vio arriba (*componentes de participación-esencia*). Si bien Astrachan, Klein, y Smyrnios subordinan elementos como la propiedad, el gobierno y la administración a su subescala de poder, la relevancia de elementos esenciales se visualiza en la experiencia y la cultura, en los que se centran en los valores de la familia y el compromiso con la empresa.

Este enfoque integró múltiples elementos del concepto de *familiness*, que fue mencionado por primera vez por Habbershon y Williams (1999), y que se refiere al concepto que asocia a las organizaciones familiares como un entorno de recursos únicos que fusionan al mismo tiempo los elementos de familia, propiedad y empresa, y se convierten en una fuente generadora de significativas ventajas competitivas frente a las sociedades no familiares. La cultura empresarial de las organizaciones familiares suele ser, en gran medida, un reflejo fiel de los valores de la familia propietaria, pues genera una escala de valores disímiles a los de otro tipo de empresas, representados por elementos como el compromiso, la confianza y la pertinencia entre los miembros familiares y no familiares vinculados a la organización.

La escala F-PEC y el concepto de *familiness* difieren en términos de su intención fundamental, así como en su fundamentación teórica.

La escala F-PEC apunta a proporcionar un método para medir operativamente la influencia que una familia podría tener en el negocio, mientras que el enfoque del concepto *familiness* se refiere a fenómenos sociales y comportamiento específicos de la empresa familiar. No obstante, si bien la escala F-PEC y el concepto de *familiness* se basan en diferentes fundamentos teóricos y se dirigen a objetivos ligeramente diferentes, comparten el hecho de que se concentran en factores “*soft*” que explican el carácter distintivo de las empresas familiares.

Definiciones con orientación empírica.

Bajo este criterio Henrik Harms agrupó los trabajos e investigaciones orientados a aplicar y medir variables de negocios familiares en estudios empíricos que intentan analizar aspectos de rendimiento operativo que no aplican para los grupos ya descritos. Anderson y Reeb (2003) fueron los promotores de hacer este tipo de estudios y se concentraron en realizar análisis para determinar si existe alguna diferencia significativa entre las empresas que son propiedad familiar y su desempeño en comparación con las empresas no familiares.

La definición de las empresas familiares en este grupo se desprende explícitamente de los estudios empíricos que se apliquen a estas organizaciones, los cuales son más bien de orden

cuantitativo, de ahí que la mayoría de los estudios empíricos realizados sean sobre el desempeño operativo y financiero.

Aplicación de otras definiciones

La cuarta categoría se abrió debido a que algunos artículos revisados por Harms que se publicaron antes de que se desarrollaran las definiciones descritas en los primeros grupos. Esta categoría agrupa todos los estudios que se basan en definiciones de empresas familiares que no encajan en uno de los grupos mencionados anteriormente, sea porque utilizaron definiciones muy específicas o bien porque utilizaron definiciones que luego no fueron empleadas por otros académicos.³

³ Aunque, según Henrik Harms, la elección consciente de definiciones especializadas no debe influir negativamente en la fiabilidad del estudio, sí advierte que, al aplicar numerosas definiciones diferentes de empresas familiares, la investigación sobre estas organizaciones podría perderse la oportunidad de realizar estudios empíricos comparativos y, a su vez, podría obstaculizar el desarrollo teórico en este campo de investigación.

Definiciones de desarrollo propio.

En esta categoría se encuentran los autores que rechazaron las definiciones existentes y basaron sus análisis en definiciones propias.

La literatura relacionada con las empresas de familia en México, especialmente en IPADE, –donde se han abordado temas de Empresas familiares por más de 50 años–, ha adoptado, sobre todo, la teoría del *modelo de los tres círculos* (Tagiuri & Davis, 1982).⁴ Pues, como señalan Molina, Botero y Montoya (2016, pág. 142), prácticamente todos los modelos propuestos para explicar la composición, la estructura y el comportamiento de las empresas de familia parten del modelo de los tres círculos, aunque también se suele hacer referencia al *modelo evolutivo de la empresa familiar* propuesto por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, (1997) que viene a complementar el modelo de los tres círculos. A continuación, haremos referencia a ambos modelos, pues

⁴ Molina, Botero y Montoya (2016) utilizan la nomenclatura de ortodoxo y heterodoxo para agrupar los modelos que intentan explicar a las empresas familiares. Los autores señalan que las *Teorías ortodoxas* son: a) El modelo de los dos círculos (Lansberg, (1983); b) El modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, (1982); c) El modelo evolutivo de la empresa familiar (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, (1997); d) el modelo de superposición (Neubauer y Lank, (1999); el proceso de planeación paralelo (Carlock y Ward, (2001). Mientras que las *Teorías heterodoxas* son: a) La teoría de la coevolución de la familia y el negocio (Kepner, (1983); b) La teoría del campo o el examen de todas las interacciones entre los elementos del sistema (Riordan y Riordan, (1993)); c) El modelo de *familiness* o de retroalimentación continua entre familia y negocio (Habbershon y Williams, (1999); d) Las teorías ya tradicionales de la agencia y la perspectiva basada en los recursos, aplicadas a las empresas familiares (Chua, Chrisman y Sharma, 2003).

serán punto de partida para los siguientes capítulos de esta investigación:

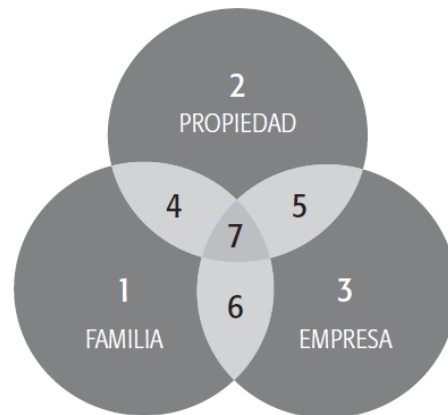
Modelo de los tres círculos.

Al estudiar las empresas familiares algunos expertos observaron que los mayores problemas no provenían de la empresa y la familia (entendidos como sistemas), sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia.⁵ Así surgió el modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis en 1982.

Este modelo explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar: 1) la familia, 2) la propiedad y 3) la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa. (Figura 3).

⁵ Carlos Llano señala que se debe distinguir a la empresa de la familia, en donde se establecen flujos económicos elementales de intercambio que se dan entre los dos ámbitos, como: compraventa de productos; trabajo-salario; inversión-beneficio y préstamo-rédito. (Llano, 2019, págs. 381-384)

Figura 3: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

Área 1: los miembros de la familia que, sin ser propietarios, ni estar trabajando en la empresa, pueden influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.

Área 2: los propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.

Área 3: los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.

Área 4: los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.

Área 5, los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.

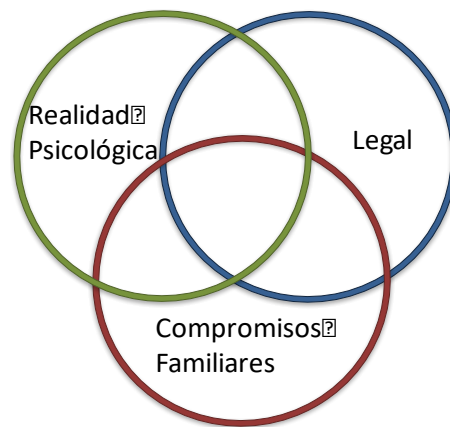
Área 6: los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.

Área 7: los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Enfoques complementarios

Vistos los tres sistemas propuestos por Tagiuri y Davis (empresa, familia y propiedad) propongo que los mismos tienen que estar analizados bajo *tres enfoques complementarios*: el legal, los compromisos familiares y la realidad psicológica (Figura 4).

Figura 4. Enfoques complementarios



Fuente: Elaboración Propia

Enfoque legal: La empresa, la propiedad y la familia, se encuentran claramente influidas y reglamentadas por las leyes correspondientes, según sus ámbitos de aplicación. Las empresas

familiares no pueden olvidar que hay una realidad legal ante la cual ha de atenerse y saber aprovechar adecuadamente.

Enfoque en compromisos familiares: Al hablar de los compromisos familiares nos estamos refiriendo a las reglas de funcionamiento que se establecen para tener una relación adecuada y ordenada. Normalmente estos acuerdos se encuentran recogidos en lo que se conoce como código familiar, protocolo, acuerdo marco, convenio familiar, carta magna, entre otros nombres.

Enfoque en la realidad psicológica: Las empresas familiares tienden a ser complejas por las relaciones, rasgos y tareas que se presentan de forma simultánea en sus múltiples dimensiones, ámbitos y sistemas que las conforman: objetivos diferentes, complementarios, antagónicos; sentimientos de adhesión o de rechazo, motivaciones, simpatía, actitudes, deseos, resentimientos, envidia, complejos, conflictos, celos y demás realidades.

Modelo evolutivo tridimensional.

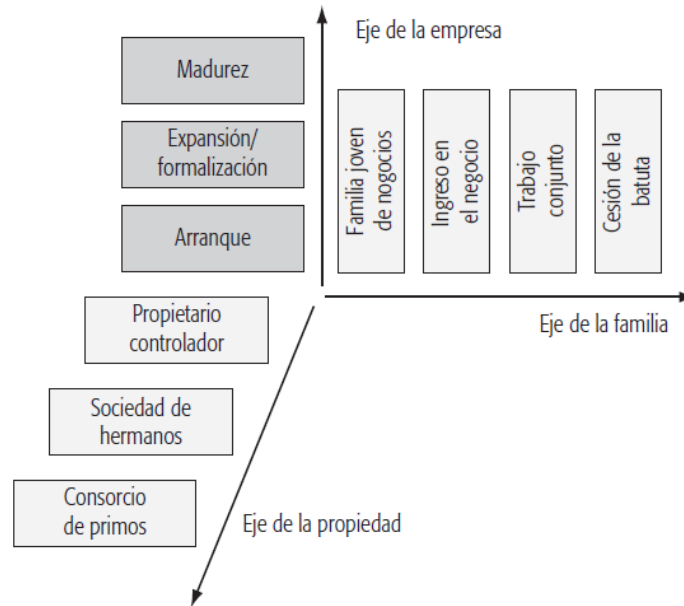
El modelo evolutivo tridimensional es formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997), quienes se apoyan en el trabajo de Tagiuri

y Davis, e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. Este modelo se define a partir de un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa.

Estos autores definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de manera que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal. La empresa familiar se ve confrontada en cada una de las fases por las que transita con retos diferentes a los que debe dar respuesta, como se observa en la figura 4.

La definición del eje evolutivo de la familia que se propone en este modelo es una aproximación valiosa, pues es el primer trabajo que plantea un modelo evolutivo en la familia empresaria. Las variaciones de situaciones posibles en una familia moderna son “prácticamente infinitas” (pág. 62), por lo que es necesario entender el eje evolutivo de la familia desde una perspectiva amplia.

Figura 4: Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: (Gersick, Davis, McCollon, & Lansberg, 1997)

Aunque tratar de definir a la empresa familiar es un trabajo muy complejo –como se ha visto a lo largo de todo el capítulo– sin embargo, considero que hay cuatro elementos esenciales para definir una empresa familiar y que a lo largo de los años me han permitido ayudar a varias empresas familiares:

1. *El control accionario reside en una o pocas familias.* No es necesario tener la mayoría, sino mantener el control. Por ejemplo, Carlos Slim, no tiene mayoría en Telmex, sin embargo, es quien controla la empresa. La familia Siemens sólo es propietaria de 10% de una empresa con 500 o 600 mil socios repartidos por todo el mundo, pero con ese porcentaje controla la compañía.

2. *La familia tiene una proporción significativa de su patrimonio en la empresa o en el grupo de empresas.*
3. *Los miembros de la familia dirigen la empresa.*
4. *La familia define el proceso sucesorio.* Los vínculos familiares son los que determinan el proceso de sucesión.

Sin embargo, no sólo deseo rescatar *componentes de participación* familiar (administración, propiedad, gobierno y sucesión), sino también aspectos característicos que apuntan a la particularidad (esencia) de estas organizaciones y que, se asemeja, al concepto de *familiness* que se menciona arriba: así como en toda empresa, hay una cultura, también en toda familia hay una cultura. Y afirmo que es la cultura lo que hace única a la empresa familiar.

Conforme a mi experiencia en el aula y como consultor de empresas familiares y familias empresarias, me he dado cuenta de que destacan cuatro elementos (aunque puede haber más) que configuran la cultura de la empresa familiar:

Valores. Entendemos los valores como aquellos aspectos en los que se ha hecho énfasis en la educación de los hijos. Sirvan como ejemplo los siguientes: la honestidad, sentido del trabajo, responsabilidad, lealtad, respeto, ética, hermandad, laboriosidad, compromiso y unión, entre otros, que son virtudes o cualidades humanas. Desde luego hay diferencias entre valores y virtudes,

pero para efectos de nuestro análisis los tomaremos como sinónimos.

Creencias. Son los patrones e ideas que determinan la forma en que hacemos las cosas. No se trata de un punto de vista religioso, sino de cómo funcionan las cosas en la casa. Por ejemplo, el tema de los permisos, que muchas veces son negociaciones entre padres e hijos, deben ser oportunidades para educar y formar a la siguiente generación. Otros ejemplos son: permitir o no el uso de recursos, el papel de la figura materna, el uso del léxico en el acontecer diario, etcétera.

Mitos. Es lo que se dice y no se cumple. Si lo que se dice es cierto, entonces no es mito. Por ejemplo, si nos preguntan ¿hay un hijo o hija al que quieres más? La respuesta natural es que no, que se les quiere a todos por igual. Pero la realidad es que se les trata distinto porque cada uno es diferente. Esto lo perciben los hijos de manera clara. Los motivos pueden ser muy diversos. A veces se favorece al que da más “guerra” o al que mejor se comporta, pero, al final, es evidente para todos los hijos que hay un preferido o preferida, aunque se diga que a todos se les quiere igual.

Tradiciones. Son los eventos repetitivos, como el festejo de cumpleaños o la comida semanal. Lo importante es que no sean forzados o artificiales, ya que su impacto no durará o, incluso, puede ser contraproducente. Hay que evitar situaciones como las

que vivió una familia en la que el patriarca se ufanaba de que nunca fallaba uno solo de sus hijos a las comidas dominicales. Cuando le preguntaron su fórmula, contestó orgulloso: “Es muy sencillo, yo no sé por qué ustedes le dan tantas vueltas; yo lo único que he dicho siempre es: “Al que no vaya, lo desheredo”.

La intención de este capítulo ha sido, por un lado, mostrar la relevancia del estudio de las empresas familiares desde un punto de vista económico y social. Además, he intentado mostrar cómo el interés académico en estas organizaciones ha ido en aumento en las últimas décadas y que, sin embargo, existe poco acuerdo sobre lo que debe entenderse como empresa familiar. Por lo que, traté de ofrecer una definición más práctica que teórica sobre estas organizaciones.

Bibliografía

- Alcom, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*. New York: McGraw-Hill.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 1301-1327.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1996). Family business governance: Maximizing family and business potential. *Family Enterprise Publisher*.
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 211-219.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 45-58.
- Babicky, J. (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 25-32.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 105-114.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 293-315.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Benavides, C. G. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 78-90.
- Bernard, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42-60.

- Bork, D. (1986). Family business, risky business. *American Management Association*.
- Calavia Molinero, J. M. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 31-38.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business Parallel Planning to Unify the Family and the Business*. New York: Palgrave.
- Carsrud, L. A. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a program. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39-48.
- Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA Bancomer del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). (2017). La investigación de las empresas familiares. En R. Aparicio Castillo, P. Espino Garza, & R. Aparicio Castillo (Ed.), *Ser y hacer de las familias empresarias: una visión integral* (págs. 25-39). México: Editorial LID - IPADE Publishing.
- Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA Bancomer del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE). (2017). Las empresas familiares: una panorámica. In R. Aparicio Castillo, *Ser y hacer de las familias empresarias: una visión integral* (pp. 25-39). Ciudad de México: Editoria LID - IPADE Publishing.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, 37-54.
- Church, R. (1993). The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspective on Hypotheses and History. *Business History*, 17-43.

- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A re.search. *American Journal of Small Business*, 51-64.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential fo the family business. *Organizational Dynamics*, 47-56.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 14-30.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 149-160.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 93-105.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 225-243.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 401-416.
- Gallo, M. A., & Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE Publishing.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 181-190.
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family Business. *Family Business Review*, 387-401.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: HBS Press.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. México: Del Verbo Emprender.
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. *Tesis doctoral*. Madrid: Universidad San Pablo CEU.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 1-25.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 257-276.
- Harms, H. (24 de Abril de 2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogenous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 280-314.
- Holland, P. G., & Oliver, J. E. (1992). An empirical examination of stages of development of family business. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 27-38.
- Jaume, T. (1999). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. México: Ediciones Gestión 2000.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 57-70.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Ciudad de México.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 39-46.

- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Editor's Notes. *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Leach, P., W., K.-S., Hart, A., Morris, T., Ainsworth, J., Beterlsen, E., . . . Pasari, V. (1990). *Managing the family business in the U.K.: A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School*. London: Stoy Hayward.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The early entrepreneurial stage in finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 41-53.
- Llano, C. (2019). *Análisis de la acción directiva*. México: IPADE Business School.
- Lyman, A. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 303-324.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Pratt, J. H., & Davis, J. A. (1986). *Measurement and evaluation of the population of family owned and home based businesses*. U.S. Small Business Administration Report No. 9202-AER-85 . Washington, DC: Government Printing Office.
- Riordan, D. A., & Riordan, M. P. (1993). Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business*.
- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia. *Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Nebrija.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 1-36.
- Stern, M. H. (1986). *Inside The family-held business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11-16.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 305-310.
- Welsch, J. H. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 31-54.

CAPITULO II:

El fundador: donde todo comienza.

Una de las formas más prácticas para entender a la empresa familiar, como dijimos en el capítulo anterior, es a través del *modelo de los tres círculos* elaborado por Tagiuri y Davis (1997), donde la familia, la empresa y la propiedad, se entrelazan y dan origen a diversas relaciones entre las personas que pertenecen a dichos sistemas. No obstante, Gersick, Davis, McCollom y Lansberg con su *modelo evolutivo tridimensional* nos recuerdan que la familia, la empresa y la propiedad son tres sistemas que no son estáticos, sino que evolucionan a través del tiempo, a veces lentamente y a veces con mucha velocidad. En la empresa, por ejemplo, durante los primeros años se lucha por mantenerla viva; pasado algún tiempo, por hacerla crecer y consolidarla y, posteriormente, pasados varios años, por buscar a algún sucesor para continuar con el negocio.

En el presente capítulo nos interesa hablar, con base en las ideas de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, del origen de las empresas familiares, pues es ahí, en el inicio de la aventura empresarial, donde se gestan los valores y la cultura de trabajo de la empresa, pero más importante aún los valores y cultura familiar que, como intentaremos mostrar más adelante, afectan no sólo el desarrollo, sino también el destino de la empresa, la familia y la propiedad.

La experiencia emprendedora

Casi toda empresa surge de un sueño, una idea o un proyecto cuyo creador pone a prueba en el mercado esperando que pueda prosperar. Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997, págs. 108-109) afirman que, sin importar la industria, lugar o mercado, las empresas que inician comparten dos características:

En primer lugar, los fundadores están en el centro de todo, invirtiendo una gran cantidad de tiempo, energía y, con frecuencia, la mayoría de sus recursos; sus estructuras organizacionales son mínimas e informales (los menores gastos fijos posibles); los procedimientos generalmente se desarrollan a medida que son necesarios y, con frecuencia, se modifican; además, prácticamente todos los canales de comunicación llevan al propietario. Por ello, Carlos Ruiz (2017) señala que, en el inicio, en la mayoría de las empresas familiares tanto la propiedad, como la dirección del negocio y el liderazgo familiar, coinciden en una misma persona: el fundador, el *pater familias*, el patriarca.

En segundo lugar, en la mayoría de los casos la compañía está enfocada en un producto o servicio y esperando encontrar un nicho donde pueda mantenerse el tiempo suficiente para establecerse a largo plazo.

A continuación, respetando los conceptos presentados por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, hablaré brevemente de las situaciones que enfrenta una típica y recién formada empresa familiar en sus tres dimensiones: en cuanto a la Propiedad, haré alusión a la etapa del *Propietario que tiene control*; en el caso de la Empresa, a la fase del *Arranque (Start-up)*; y, por último, en ámbito de la Familia, a la etapa de la *Familia joven*.

Aunque es abundante la literatura con relación a las motivaciones y estilos de personalidad asociados con el comienzo de una empresa⁶. Aunque Gersick, Davis, McCollom y Lansberg utilizan los conceptos *push-pull*⁷ para hablar sobre las motivaciones para emprender un

⁶ Los autores citan, por ejemplo, las siguientes obras: Brokchaus, R. H. y Horwitz, P. S. (1986). *The psychology of the entrepreneur*. En: *The art and science of entrepreneurship*. D. Sexton y R. Smilor (editores). Cambridge, Massachusetts: Ballinger; Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman; Timmons, J. A. (1989). *The entrepreneurial mind*. Andover, Massachusetts: Brick House Publishing y (1994). *New venture creation*. Burr Ridge, Illinois: Irwin; así como: Byrley, S. y MacMillan, I. C. (editores). (1995). *International Entrepreneurship*. New York: Routledge. Por nuestra parte, nosotros resaltamos los siguientes títulos: Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104; Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). *The Genesis of Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-46; Ruef, Martin (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*. Princeton University Press; Dodgson, Mark y Gann, David M. (2017). *The Playful Entrepreneur: How to Adapt and Thrive in Uncertain Times*. New Haven; London: Yale University Press.

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg señalan que su concepto de empresa familiar y los enfoques de desarrollo para el emprendimiento están particularmente influenciados por Dyer, W. G. (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass; Kets de Vries, M. (1985). *The dark side of entrepreneurship*. *Harvard Business Review* 63 (6): 160-167; y Stevenson, H. H. y Sahlman, W. A. (1987). *Entrepreneurship: A process, not a person*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts; Stevenson, H. H., Roberts, M. J. y Grousbeck, H. I. (1994). *New business ventures and the entrepreneur*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.

⁷ Giacomin, Jansen y Guyot (2011) hacen un rastreo del origen de esta dicotomía y mencionan que Harrison y Hart (1983) citan, a su vez, el trabajo de Johnson y Darnell (1976),

negocio, a partir de 2001, la distinción entre motivaciones *pull* y *push* ya no aparece explícitamente en los estudios que tratan sobre los factores que se toman en cuenta para la creación de nuevas empresas. Dicha distinción fue reemplazada por los conceptos de los emprendedores por necesidad (*push*) y emprendedores de oportunidad (*pull*), los cuales aparecieron, por primera vez, en el Global Entrepreneurship Monitor Report (2001).

Los *emprendedores por necesidad* son aquellos que ya sea por una disposición psicológica y/o algún evento personal en su vida, tuvieron la necesidad de comenzar un negocio. Johnson y Darnell (1976) suponen que la creación de nuevas empresas está sustentada en el deseo de ser dueño de un negocio propio en lugar de ser empleado. En muchas ocasiones, como señalan los autores, el paso se da cuando los beneficios materiales y no monetarios que resultan de tener una empresa propia superan los procedentes de un estado de empleo -sea por bajos salarios (Gawel, 2010), insatisfacción en la carrera profesional (Brockhaus, 1980) o temas de igualdad de oportunidades (Orhan & Scott, 2001)-; aunque, también, por un estado de desempleo prolongado (Evans & Leighton, 1989).

A través de los años he podido atender y conocer a muchos emprendedores, y puedo confirmar que, en la biografía de muchos de

quienes desarrollaron y probaron un modelo *push-pull* para identificar los factores explicativos de las empresas de nueva creación, tomando como base el trabajo Oxenfeldt (1943).

ellos, hay una constante: la aparición de una gran necesidad de abrirse futuro por sus propios medios. Esta necesidad suele ir desde la muerte de uno o ambos padres, la pérdida del empleo, una crisis económica familiar, etc. Por eso, durante mi labor docente, señalo constantemente que una característica de los emprendedores que conviene resaltar como su motor principal es el “hambre”. La mayoría de los hombres que han creado grandes empresas inician con una gran necesidad económica y con la férrea determinación de salir adelante. Tienen *hambre* de triunfar.

En cambio, los *emprendedores por oportunidad* son aquellos que detectaron condiciones favorables en su contexto y que hicieron atractiva la idea de crear una nueva empresa: aumento en el consumo; variaciones en los niveles de inflación o en las tasas de desempleo, inversión del gobierno en infraestructura, apoyo a programas sociales, políticas de gobierno favorables, etc. Las personas con esta motivación se encuentran atraídos por el reto y la emoción de comenzar una nueva empresa.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre un emprendedor y el fundador de una empresa familiar? Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, señalan que, a primera vista, el rol del emprendedor parece incompatible con el rol del líder de una empresa familiar. Mientras el perfil clásico de un emprendedor enfatiza su individualismo, autodeterminación, comodidad con los cambios rápidos y una obsesiva inmersión en la empresa; el fundador de una empresa familiar, en cambio, pareciera estar más enfocado en el grupo, ser colaborativo, comprometido con la continuidad en el largo plazo, e inmerso igualmente en la empresa y la

familia. Sin embargo, dicen, lo que aparece como una contradicción es, más bien, un aspecto de la etapa de desarrollo del negocio familiar: el fundador puede comenzar como un emprendedor y contar con todas las cualidades de un emprendedor, pero en algún momento, se produce una transición en sus valores, visiones, identidad y comportamiento, para que nazca el negocio familiar. (págs. 137-138)

En cuanto a nuestro tema de investigación, la distinción anterior nos lleva a preguntarnos si la empresa familiar nació así, o si, por el contrario, conforme pasó el tiempo fue convirtiéndose en un negocio familiar. Chua, Chrisman y Chang (1999), utilizando datos extraídos de las respuestas de una encuesta realizada a clientes de pequeñas empresas del programa *Small Business Development Center* (SBDC) en los Estados Unidos, señalan que la mayoría de las empresas familiares nacen de esa manera, pero que también son muchas las empresas que llegan allí a través del tiempo. La pregunta está planteada así, porque tenemos la experiencia de que, en la etapa de Arranque, muchos de los emprendedores no involucran significativamente a sus familias en el negocio (ni dándoles empleo ni compartiéndoles la propiedad del negocio), y varias de esas empresas continúan así, otras son vendidas y muchas más son cerradas sin que se tenga pensado que la familia les dé continuidad (la vida promedio de la empresa familiar se ha estimado en 24 años). En este sentido, Carlos llano (2019), señala que no hay necesidad de que la empresa y la familia estén unidas, ni que la primera derive de la segunda, ni de que haya apego a ella, por lo que debería

existir una razón de conveniencia por la que la mayoría de las empresas que se fundan tiendan al carácter familiar.

Pero, entonces, ¿qué ha de ocurrir para que un negocio de nueva creación (emprendimiento) nazca o haga la transición para convertirse como una empresa familiar? Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, afirman que se requieren dos elementos: acciones concretas y un *paso psicológico*. En cuanto a las acciones concretas, los autores señalan las siguientes: contratar familiares, prepararlos para ocupar puestos directivos, repartir la propiedad a los herederos, anticipar una sucesión de control directivo dentro de la familia, etc. El paso psicológico hace referencia a un cambio de mentalidad del fundador. Dicho paso psicológico le hace redefinir el concepto que tiene sobre su empresa, pues deja de ver a su negocio como una actividad personal e inherente, y aunque sigue siendo una creación suya, esta reconfiguración le permite ver a la empresa como un activo de la familia que tiene existencia por sí misma y separada. (pág. 138)

Aunque los autores no explican qué causa provoca dicho factor psicológico, pero señalan que el deseo de que una empresa se convierta en una empresa familiar crece al mismo tiempo que crece su familia (dejar un legado para sus hijos). En otros casos, a pesar de que el fundador realiza muchas acciones concretas que indican claramente la participación de la familia en el negocio (a nivel empresa y propiedad), muchos de ellos no reconocen conscientemente que su negocio sea

familiar, e incluso, varios más, lo niegan. De ahí la importancia que tiene dar ese paso psicológico.

Como se puede ver, los autores del modelo evolutivo hacen referencia, sobre todo, a las empresas que no hacen esa *transición* (psicológica) hacia la empresa familiar. Sin embargo, como señalamos arriba, Chua, Chrisman y Chang señalan que la mayoría de las veces el deseo de crear una empresa familiar surge desde el comienzo. En este sentido, Carlos Llano señala que existen dos razones por las que la mayoría de las empresas que se fundan tienen el carácter de familiar, la armonía y la dedicación:

...la empresa familiar comparte al menos dos ventajas de origen: un equipo fundamentalmente coordinado y un natural espíritu de dedicación, y aún de sacrificio, en sus miembros: cualidades ambas que difícilmente pueden hallarse en cualquier otro grupo humano. (Llano, 2019, pág. 401)

No obstante, el propio Llano advierte:

...desde el punto de vista de la empresa, el espíritu de cordialidad y dedicación familiares no son más que fuerzas -poderosas- que ayudan al logro del objetivo de la empresa, que deberá ser diverso de los objetivos -buenos, mejores, pero diversos- de la familia. (pág. 403)

Las familias empresarias buscan y desean tener una familia unida y comprometida. Sin embargo, aunque estas características son anheladas por muchas empresas, no se obtienen por el simple deseo de tenerlas, por el contrario, la unidad y compromiso son resultados de una serie de actividades previas.

Al hablar de las actividades previas, Llano señala las siguientes: buena comunicación, conocimiento mutuo, intereses elementales comunes, confianza entre sí, compenetración y autoridad reconocida y aceptada. Aunque es difícil estar en desacuerdo con esta lista, lo que sorprende es que Llano afirme: “*Todos ellos* [los valores fundamentales de un grupo eficaz de trabajo] se dan en la familia en un grado no sólo aceptable, sino con frecuencia óptimo porque éstos son, precisa y generalmente, los valores que se dan en el ámbito familiar” (pág. 398). Nosotros estamos de acuerdo con él, pero hemos de hacer una precisión: hay que distinguir entre un *querer real* y un *querer veleidoso*. Con el *querer veleidoso* se desea un fin, pero no se ponen los medios para alcanzarlo, mientras que con el *querer real* se ponen los medios adecuados para alcanzar el fin pretendido. El solo deseo no basta para que una organización sea unida y comprometida, así como tampoco existe armonía y dedicación en la familia por el hecho de compartir lazos consanguíneos.

A continuación, propongo algunos de los elementos que son convenientes para que se obtengan la unidad y el compromiso por parte de los integrantes de una empresa familiar.

Unidad

Armonía en las preferencias. Contribuye a la unidad, dado que todos se sienten tomados en cuenta y no solamente uno determina lo que quiere y lo impone a los demás.

Intereses comunes. Deben coincidir intereses entre los integrantes de la familia, reconociendo, al mismo tiempo, que también hay intereses diferentes entre ellos.

Sana confrontación. Aprender a manejar y resolver los conflictos que se presentan en un marco de diálogo y respeto. Esta última cualidad es fundamental en la dinámica familiar.

Autoridad reconocida: Los integrantes de la familia tienen algún conocimiento, habilidad, aptitud o competencia por la que destacan, y ha de reconocerse y destacar cuando sea necesario, pero, más importante aún, no exigirla al resto de los integrantes de la familia.

Confianza mutua. Los integrantes de la familia deben ser transparentes en lo que ocurre en las actividades relacionadas con la familia y con la empresa.

Comunicación. Una queja frecuente es la falta de comunicación entre los integrantes de la familia. Lo recomendable en primer lugar, es tener un espacio mínimo (semanal, quincenal, mensual) de un par de horas mínimo, para el intercambio de información y de puntos de vista, tanto de padres con hijos, como entre los esposos y entre los hijos).

Flexibilidad ante el cambio. Frecuentemente escuchamos y somos testigos de la velocidad de los cambios que se dan en el entorno, en la tecnología, en las preferencias de los clientes, y se hace necesario adaptarse a los cambios.

Solución de resentimientos. Max Scheler (1993) señala que el resentimiento es una autointoxicación psíquica, un envenenamiento de nuestro interior, y que todo resentimiento tiene una base de agresión u ofensa, aunque no toda agresión, produce resentimiento. La agresión puede ser por: a) *acción*: cuando alguien nos agrede físicamente, nos insulta, calumnia o compara con otros; b) *omisión*: cuando no recibimos lo que esperábamos, (reconocimiento, afecto y poder); c) *circunstancias*: como una situación socioeconómica personal, algún defecto físico o por enfermedades.

Es difícil no tener resentimientos, pero es aún más difícil reflexionar y ser conscientes de ellos para superarlos. En ocasiones podemos darnos cuenta de que hay un resentimiento si frente a un

estímulo (agresión) se genera una reacción desproporcionada (enojo, tristeza, molestia). Aunque los resentimientos pueden tener un fundamento objetivo, también pueden ser una construcción imaginaria.

Compromiso:

Entrega a un ideal. Esto es claro en todos los hombres de negocio, pues se plantean un objetivo ambicioso que los lleva a crear una empresa. Por ejemplo, Henry Ford quería que todo norteamericano resolviera el problema de transporte.

Sacrificio personal. Dirigir una empresa implica ser puntual, responsable de los colaboradores, realizar viajes y jornadas largas de trabajo. Lo anterior no siempre es algo fácil y cómodo, pero se tiene que trabajar todos los días.

Rodearse de los mejores. Seleccionar siempre a las mejores personas en cada posición -sean familiares o no-, para formar un equipo de trabajo, lo cual evitará desempeños mediocres que impidan el desarrollo de la organización.

Pensamiento a largo plazo. Llevar la empresa a su desarrollo y crecimiento adecuado a través del tiempo. Proyectarse a muchos años.

Valor económico agregado. Se crea a través del tiempo mediante el trabajo realizado por los colaboradores y la buena gestión de sus directivos, de modo que se pueda asegurar el futuro de la empresa, los accionistas (*shareholders*) y los *stakeholders* (se denomina así, a las partes de una sociedad que se ve beneficiada o afectada por los resultados de la empresa): en los que se encuentra el personal de la organización, proveedores, clientes, gobierno, sociedad). El cierre de una empresa afecta a todos.

Vemos que, para lograr la UNIDAD y el COMPROMISO en los integrantes de la familia, hay que trabajar como mínimo, en los factores mencionados.

Podríamos preguntarnos, ¿cuándo conviene iniciar a trabajar en ellos? Desde el momento que el patriarca inicia una familia y una empresa (empresa-familiar).

El fundador: propietario con control de un negocio que arranca y con una familia joven.

Aunque es fácil concebir la aventura del emprendimiento teniendo una buena idea y el empuje para arrancar, la realidad es que muchos negocios comienzan como parte de un proceso que incluye ciertamente ambos elementos, pero aún más importante, los éxitos y fracasos con los que el fundador adquiere experiencia y aprende lo que necesita saber.

Propietario con el control de la propiedad. ⁸

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg estiman que, en Estados Unidos y muchas de las economías occidentales, cerca del 75% de las empresas familiares son mayoritariamente propiedad de una persona o de un matrimonio y, en ambos casos, categorizan a estos negocios como empresas familiares de un *Propietario que tiene control*. (pág. 31) Por tanto, el fundador es el accionista mayoritario o totalitario de la empresa, pues, normalmente, avanza solo, apoyado en su conocimiento o *expertise*, recursos, intuición e instinto.

Las empresas familiares en su etapa de *Propietario con control* varían enormemente en tamaño, ingreso, estructura organizacional (los familiares que trabajan en la empresa se limitan, sobre todo, a la familia nuclear), y gobierno corporativo (el Consejo de Administración, si es que llega a existir, suele estar compuesto total y principalmente por miembros de la familia, pero se dedica sólo a ratificar lo que el director-proprietario de la empresa familiar ya ha decidido previamente). (pág. 32)

⁸ Gersick, Davis, McCollom y Lansberg señalan que la descripción que hacen sobre la evolución de la propiedad a través del tiempo está basada en el trabajo de Ward (Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey Bass, y Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey Bass.)

La propiedad del negocio, aunque normalmente está en manos del fundador, muchas veces lo comparte con su esposa o un socio minoritario. El control de la propiedad le permite al fundador tener dominio sobre las decisiones operativas y estratégicas de la empresa, pero también es frecuente que tenga un peso decisivo sobre las decisiones de la familia. El rol del cónyuge en el ámbito de la propiedad suele ser más bien el de un socio silencioso y que apoya, pues en muchas ocasiones el capital de la empresa con el que se comienza proviene de sus fondos personales. Existen otros casos en los que el cónyuge asume el rol de co-emprendedor. Sin embargo, no basta con que ambos esposos trabajen juntos en el negocio para considerarse co-emprendedores, pues esto dependerá, sobre todo, de si tienen el mismo nivel de autoridad y poder en la toma de decisiones. Por eso es más común que el cónyuge suele comportarse como un propietario nominal.

Si bien el cónyuge suele tomar el rol de un propietario nominal o de un socio pasivo, esto suele “compensarse” de algún modo, asumiendo otro papel: el de *consejero* del fundador, pues a través de esta posición el cónyuge consigue cierto poder que le permite tener influencia en la operación de la empresa. Pero se ha de tener cuidado, porque cuando esta división de funciones no está clara (el de accionista y directivo), pueden tomarse decisiones que alteran la operación del negocio, lo cual puede generar fricciones en la empresa y en el matrimonio.

Una familia joven.

El eje de la Familia en el *modelo evolutivo tridimensional* es diferente de los otros dos ejes (Propiedad y Empresa), porque está impulsado por el crecimiento biológico de los miembros de la familia. Aunque es posible detener el desarrollo en un negocio, o ir hacia adelante o hacia atrás en cuanto al tipo de propiedad, esto no sucede con la familia. Esta etapa incluye muchas etapas de las teorías que hablan sobre el desarrollo tradicional de la familia: el noviazgo, matrimonio, nacimiento del primer hijo(s), primeros años de escuela de los hijos.⁹

En esta etapa, designada por Gersick, Davis, McCollom y Lansberg como *Familia joven*, el fundador de la empresa crea o toma parte en una familia recién formada, con hijos pequeños. Por lo que, en esta fase, la empresa se vuelve parte importante de la vida familiar y, aquí, claramente el fundador se vuelve un *pater familias*.

El fundador ve a sus hijos nacer y crecer, casi al mismo tiempo que su idea de negocio está naciendo, creciendo y convirtiéndose en empresa.

Por un lado, la obligación de criar a sus hijos y satisfacer sus necesidades

⁹ Gersick, Davis, McCollom y Lansberg mencionan que, para conceptualizar el desarrollo del individuo y la familia, revisaron, sobre todo, el trabajo de Daniel Levinson y otros colegas que han teorizado sobre los ciclos de la vida de la familia (Cfr. Levinson, D. J., (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Basic Books; Levinson, D. J. (1986). *A conception of adult development*. *American Psychologist* 41 (I): 3-13; Levinson, D. J. (1996). *Seasons of a woman's life*. New York: Knopf; Levinson, D. J. and Gooden, W. (1985)., *The life cycle*. En: *Comprehensive textbook of psychiatry*, edited by H. I. Kaplan and B. J. Sadock, Baltimore: Williams and Wilkins; Erikson, E. H., (1980). *Identity and the life cycle*. New York: Norton; Gould, R. (1978). *Transformations: Growth and change in adult life*. New York: Simon and Schuster; Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.)

crecientes y, por otro lado, las exigencias de un negocio que crece, los compromisos, los problemas, las dificultades, los retos, el miedo a perderlo todo.

El lugar que tiene el trabajo en la vida del fundador es importante. En general, en esta etapa el fundador es un *padre ausente en el hogar*. Es común el escenario del padre que llega tarde a casa, cansado y con los problemas de la empresa y sólo puede mirar a sus hijos durmiendo. Al otro día, la escena es más o menos similar, se levanta muy temprano y sale cuando sus hijos aún duermen, en otros casos, urgido por llegar al trabajo tiene corto el tiempo para desayunar con su familia y poder dejar a sus hijos en la escuela.

Esta ausencia puede provocar un sentimiento de resentimiento de los hijos hacia la empresa, pues suelen verla como un “hermano” con el que se compete para tener la atención del papá. Es frecuente que este sentimiento de rivalidad de los hijos con la empresa sea un factor que los desaliente para participar en la empresa en el futuro.

Además, las tensiones propias de la empresa en este estado de arranque pueden afectar los estados de ánimo y el nivel de ansiedad de los padres en el negocio. Por ejemplo:

- a) Si el fundador lleva a casa las frustraciones y problemas de la empresa, los hijos tendrán una impresión negativa de la empresa.

- b) Si el fundador, por el contrario, decide no compartir nada del trabajo con la familia, entonces tanto los hijos como la pareja se sentirán excluidos de la parte más importante de la vida del fundador.

Cuando los hijos se convierten en adolescentes, el escenario cambia, porque están más interesados en otras personas (amigos, profesores) y los padres pasan a un segundo plano.

Algunos fundadores, por otro lado, experimentan un alto grado de satisfacción y logro en su rol de propietarios que vigoriza su rol en la familia. Es normalmente en estos casos cuando el fundador invita a la familia a ser partícipe de la realidad de una empresa que recién comienza.

Hasta lo que se ha expuesto, es inevitable preguntarse si en la empresa familiar tiene preponderancia la familia o la empresa. Por un lado, tenemos que, en la empresa, la exigencia para la persona está en la tarea; en cómo se relaciona con ella a través de su labor buscando el cumplimiento de metas y objetivos si es que quiere conservar su trabajo. En cambio, en la familia, la base que une al sistema es el sentimiento, los lazos afectivos que se tienen entre los familiares.

Así, en la empresa el comportamiento de cada individuo es consciente, pues existen evaluaciones y retroalimentación de la evolución y desempeño de la persona. En la familia, el comportamiento es inconsciente, por la relación afectiva. “Es mi hijo (a) y lo (a) quiero, sin

importar demasiado si es muy o poco capaz". Usualmente no hay retroalimentación del desempeño y hay reciprocidad en los lazos familiares, ya que el hijo busca de sus padres amor y cariño.

En las empresas se busca alcanzar la T.I.R. (Tasa Interna de Retorno). En la familia se busca el *latir* del corazón). Esto es, en las empresas la rentabilidad sobre el capital tiene mucha importancia especialmente a partir de la tercera generación. Los resultados financieros reciben un gran valor y son un referente para la toma de decisiones. En la familia impera la emocionalidad, los afectos y preferencias al tomar una determinación. Basta, por ejemplo, ponerse en la situación del papá o la mamá que tiene que decidir correr a un hijo de la empresa. Se da en pocos casos, pero es muy complicado. Suele predominar el corazón y puede cuestionarse al padre: ¿si no fuera tu hijo o tu hija, lo tendrías en la organización? Si la respuesta es "no" hay un problema que está haciendo daño a la persona, a la organización y a la familia. "Pero, es mi hijo", suele ser la respuesta.

Dentro del sistema familiar siempre se considera al padre y a la madre, pues los cónyuges influyen de manera recíproca en las decisiones y la forma como se relacionan entre ellos también afecta. Si los cónyuges se mantienen unidos y se relacionan de manera adecuada, dan un ejemplo que se vuelve fundamental para el futuro.

Estas ideas podrían resumirse en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Diferencias entre la familia y la empresa

FAMILIA	EMPRESA
La base son los sentimientos.	La base es la exigencia en la tarea.
El comportamiento es inconsciente: “Es mi hijo, así lo quiero”.	El comportamiento es consciente Existen evaluaciones y retroalimentación de la evolución y desempeño de la persona.
Visión hacia adentro.	Visión hacia afuera.
Se minimiza el cambio.	Se explota el cambio.
Cariño como prioridad: LATIR.	Rentabilidad como prioridad: la T.I.R.

Fuente: Elaboración propia, salvo el último concepto (LATIR) que se lo escuché a un estimado amigo y profesor del IAE de la Argentina (Guillermo Perkins).

La descripción de ambos sistemas es un intento por mostrar que la familia y la empresa son dos realidades que tienen sus propias reglas, por lo que no se trata de darle más importancia a una o a la otra, sino de buscar la manera de que tengan una sana convivencia que permita la armonía familiar y la eficiencia empresarial.

Un negocio en etapa de arranque¹⁰

Además de revisar las dimensiones evolutivas de la propiedad y la familia en las empresas familiares, es necesario tomar en consideración tamaño, edad, estructura y desempeño financiero de la empresa para poder entender cómo funciona y cómo necesita desarrollarse. Esta etapa comprende la fundación de la compañía y sus primeros años de vida, donde destacan dos momentos: la formación y la sobrevivencia de la empresa familiar y, para lograrlo, los requerimientos esenciales de esta etapa son la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y ser muy eficiente en los costos.

Durante varios años, la mayoría de los fundadores invierte muchas horas para mantener el negocio hasta que es capaz de tener dinero suficiente para pagar además de la nómina otros costos fijos. En esta etapa el fundador como líder del negocio debe trabajar muy duro para establecer la lealtad con sus clientes, empleados y otros *stakeholders* clave.

En experiencia de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg los fundadores:

¹⁰ Gersick, Davis, McCollom y Lansberg mencionan que la descripción de esta dimensión está basada en varios teóricos sobre los ciclos de vida de las empresas: Greiner, L. (1972). *Evolution and Revolution as organizations grow*. Harvard Business Review (July-August): 37-46; Kimberly, J. (1979). *Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization*. Academy of Management Journal 22 (3): 437-57; Kimberly, J., Miles, R. H. and Associates. (1980). *The organizational lifecycle*. San Francisco: Jossey-Bass; Churchill, N. and Lewis, V. (1983). *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review (May-June): 30-51; y, Flamholtz, E. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professional managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

- a) No escogen una estructura organizacional que promueva el trabajo en equipo, pues prefieren fomentar relaciones cercanas con sus directores a nivel individual.
- b) Se sienten cómodos con estructuras *hub-and-spokes*,¹¹ en la que el fundador se encuentra al centro: toma todas las decisiones clave, es intermediario en todas las comunicaciones.

Esta estructura de *hub-and-spokes*, con información fluyendo dentro y decisiones fluyendo fuera, se puede generar una cultura altamente innovadora y responsiva al cliente, lo cual, como se mencionó arriba, son vitales para que el negocio pueda sobrevivir. No obstante, debido a la naturaleza centralizada, este modelo será exitoso en la medida que la organización no sea muy grande y el fundador esté pleno física y mentalmente, en contacto con el mercado y con la tecnología necesaria para competir en él. Si no se cumplen estas condiciones en esta estructura es altamente probable que se inhiba el crecimiento y rentabilidad del negocio.

Para que la empresa pueda seguir creciendo y madurar, el fundador tiene serios retos por delante, tales como: seleccionar empleados calificados que puedan tomar la administración del negocio, encontrar financiamiento para invertir, establecer presupuestos para los proyectos

¹¹ El modelo de distribución *Hub-and-Spokes* hace referencia al modelo utilizado en la aeronáutica. Este modelo es un sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Consiste en concentrar el tráfico en determinados aeropuertos de gran capacidad (*hubs*), que se encargan de enlazar a los de menor capacidad o (*spokes*). Para entender mejor este sistema, se puede considerar como una rueda de bicicleta en la que todos los radios (*spokes*) están conectados con el centro (*hub*).

de la empresa, etc.; todo esto sin olvidar que el negocio ha de poder adaptarse rápidamente a los cambios que ocurren en el mercado.

La personalidad del fundador es esencial en estos primeros años para crear una base inicial de clientes, pues éstos son quienes permiten el flujo de caja necesario para mantener con vida el nuevo negocio. Por eso es necesario que las relaciones del fundador con estos clientes sean modificables y, eventualmente, transferibles a la compañía, es especial, si se desea que la empresa pase a una fase de expansión e institucionalización.

La etapa de arranque, señalan Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, es un momento clave para la empresa familiar porque se delinear: a) la cultura de la empresa; b) la estrategia del negocio y c) Los valores de administración de activos.

- a) **La cultura**, entendida como los valores explícitos e implícitos, así como los comportamientos aceptados en la empresa, por ejemplo: el tipo de autoridad para tomar decisiones (jerárquica, subsidiaria, individual); el rol del director (autocrático, consultivo, participativo); las normas de confidencialidad; orientación hacia la persona o la tarea; lealtad a la empresa o al líder; respeto o no por la jerarquía y la estructura; rol de la familia en el negocio; etc. Carlos Llano decía que el buen director se enfoca a las gentes que hacen las cosas, más que a las cosas que hacen las gentes.

Estos valores, como mencionamos anteriormente, se perciben a través de “artefactos” culturales (los arcos amarillos de McDonald’s), así como mitos e historias sobre el fundador, códigos de vestimenta (los jeans y playera negra de Steve Jobs), características físicas de la empresa (las instalaciones de Google en Mountain View), la filosofía escrita de la organización, las tradiciones de la compañía y la familia (el *Squiggly* de Walmart).

Dyer (1986) señala que, respecto a las empresas familiares, él ha podido distinguir 4 tipos de culturas:

- 1) **Paternalista:** caracterizada por la existencia de relaciones jerárquicas y una autoridad centralizada. Los líderes, usualmente familiares, toman decisiones y supervisan de cerca a los empleados.
- 2) **Laissez-faire:** similar a la paternalista, pero con la diferencia de que los empleados son vistos como colaboradores más confiables y, por ende, se les permite tomar algunas decisiones. No obstante, la familia aún determina qué debe hacerse, aunque a los empleados se les permite determinar el cómo.
- 3) **Participativa:** Es una cultura orientada al grupo y estructurada para involucrar a otros, minimiza el poder de la familia y alienta el crecimiento y desarrollo de los empleados. Es un tipo de cultura que no es tan común en las empresas familiares especialmente en la primera y segunda generación.

4) Profesional: Es una cultura presente en empresas dirigidas por profesionales que no son familiares y se caracteriza por el individualismo, la competencia y relaciones impersonales entre los empleados.

b) **La estrategia**¹²

El fundador también tiene una influencia decisiva para establecer y mantener la estrategia de la empresa, sea porque convence a su familia y a su cuerpo directivo de cierta línea de negocio o de dirigir el negocio de cierta manera; pero también sobre cómo hacer crecer el negocio, diversificarlo, el nivel o tipo de deuda, el control de la propiedad, posicionamiento (calidad, precio, servicio...), etc. Ahora bien, algunos aspectos que pueden afectar la estrategia de las empresas familiares son: **la fuerte lealtad** (a veces irracional) al negocio original o al negocio iniciado por el fundador, por eso, si el negocio se cuestiona o se pone en duda, algunos familiares lo ven como una afrenta a la persona del fundador y defienden la operación original; por otro lado, está la lealtad del fundador hacia la comunidad en la que se originó su negocio, así como a sus primeros clientes y mercados; por último, uno de los aspectos más importantes es el grado en que, según el fundador, la empresa está para satisfacer las necesidades de la familia.

¹² Gersick, Davis, McCollom y Lansberg Señalan que se apoyaron en esta parte en el trabajo de Ward y Aronoff (How family affects strategy, 1994).

c) Los valores de administración de activos de la empresa:

La orientación de la familia hacia la preservación del capital del negocio y la riqueza de la familia es generalmente iniciada por el fundador en la primera generación del negocio.

La lealtad de los accionistas para establecer el negocio, el interés para emprender nuevos, el compromiso de la propiedad con la familia y los directivos que no son de la familia, la separación de los roles accionistas (propiedad) y directivos (empresa)... Todos estos son iniciados por las acciones y actitudes del fundador.

Los valores parten de las personas y, en el caso de las empresas familiares, del fundador, por lo que, si el fundador es una persona honesta, se tendrá un negocio honesto. La empresa es el reflejo de lo que son las personas que la conforman. Los valores que se viven en la empresa familiar reafirman y afianzan los valores que se viven en la familia. De igual modo sucede con los conflictos, resentimientos, ocultamiento de la verdad, excesos en el gasto patrimonial, terminan por afectar al negocio (Aparicio Castillo, 2019). En este último caso, la empresa se desgasta y se genera un ambiente de desconfianza dentro de la empresa.

En el presente capítulo traté de desarrollar los retos y los aspectos a cuidar en las empresas familiares, particularmente, en la etapa de Arranque, donde el fundador tiene un peso específico. Este capítulo me permitirá abrir la discusión para establecer cuáles son las virtudes que posee el fundador de la empresa familiar que le

permitieron ser exitoso como empresario. Pero al mismo tiempo, como intentaré mostrar, son virtudes que, si no están presentes en la educación y formación de los hijos, cuando éstos se hacen cargo del negocio, no están preparados ni formados para dirigirlo, provocando la decadencia, venta o cierre de la empresa familiar.

Bibliografía

- Aparicio Castillo, R. (30 de Abril de 2019). *IPADE Business School*.
Obtenido de News Media:
<https://www.ipade.mx/2019/04/30/empresas-familiares-negocios-rentables/>
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Glenview: Scott, Foresman.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-46.
- Brockhaus, R. (1980). The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, 37-43.
- Brokchaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The psicology of the entrepreneur. En D. Sexton, & R. (. Smilor, *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger.
- Byrley, S., & MacMillan, I. C. (1995). *International entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19-39.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 30-51.
- Dodgson, M., & Gann, D. M. (2017). *The Playful Entrepreneur: How to Adapt and Thrive in Uncertain Times*. New Haven: Yale University Press.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Erikcson, E. H. (1980). *Identity and the life cycle*. New York: Norton.

- Evans, D., & Leighton, L. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *American Economic Review*, 519-535.
- Flamholtz, E. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professional managed firm*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gawel, A. (2010). The Relationship between Entrepreneurship and Unemployment in the Business Cycle. *Journal of International Studies*, 59-69.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: HBS Press.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J.-L., & Olivier, L. (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gould, R. (1978). *Transformations: Growth and change in adult life*. New York: Simon and Schuster.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37-46.
- Harrison, R. T., & Hart, M. (1983). *Factors influencing new business formation: a case study of Northern Ireland*. 1395-1412.
- Johnson, P., & Darnell, A. (1976). *New firm formation in Great Britain*. Durham, England: Department of Economics, University of Durham.
- Kets de Vries, M. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 160-167.
- Kimberly, J. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 437-57.

- Kimberly, J., Miles, R. H., & Associates, &. (1980). *The organizational lifecycle*. San Francisco: Jossey Bass.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 91-104.
- Levinson, D. J. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Basic Books.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 3-13.
- Levinson, D. J. (1996). *Seasons of a woman's life*. New York: Knopf.
- Levinson, D. J., & Gooden, W. (1985). The life cycle. En H. I. Kaplan, & B. J. Sadock, *Comprehensive textbook of psychiatry*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Llano, C. (2019). *Análisis de la acción directiva*. México: IPADE: Business School.
- Orhan, M., & Scott, D. (2001). Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model. *Women in Management Review*, 232-243.
- Oxenfeldt, A. R. (1943). *New Firms and Free Enterprise*. Washington, DC: American Council On Public Affarirs.
- Ruef, M. (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*. Boston: Princeton University Press.
- Ruiz González, C. (2017). Crecimiento y evolución de la empresa familiar. En R. Aparicio Castillo, *Ser y hacer de las familias empresarias* (págs. 67-76). Ciudad de México: LID - IPADE Publishing.
- Scheller, M. (1993). *El resentimiento en la moral*. Madrid: Caparrós Editores.

- Stevenson, H. H., & Sahlman, W. A. (1987). *Entrepreneurship: A process, not a person. Working paper*. Cambridge: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1994). *New business ventures and the entrepreneur*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- The Business Council for the United Nations. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor report*.
- Timmons, J. A. (1989). *The entrepreneurial mind*. Andover: Brick House Publishing .
- Timmons, J. A. (1994). *New venture creation*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1994). How family affects strategy. *Small Business Forum*, 85-90.

Capítulo III:

El carácter del fundador.

El fundador juega un rol decisivo a la hora de definir las características de la empresa, pues su carácter, personalidad y valores influyen desde cómo crea el negocio, el modo en que planea y ejecuta la estrategia¹³, pero, también, dependiendo de cómo se transmitan estas características en la organización, se condiciona el futuro de la empresa¹⁴, la familia y la propiedad.

Los fundadores tienen y desarrollan motivaciones que permiten la creación de la empresa, pero no hay que olvidar que en sus manos recae no sólo la gestión de la empresa, sino también la creación del

¹³ Entre los pioneros que hablan de esta relación -valores del fundador y la empresa-, se encuentran (McClelland, 1961); (Collins & Moore, 1964); (Lafuente, Salas, & Pérez, 1985); (Veciana, 1989). Aunque no hablan específicamente de las empresas familiares: Schein, (2004) y la teoría Atracción-Selección-Deserción (ASA, por sus siglas en inglés) de Schneider , proporcionan perspectivas similares sobre el papel de los líderes en el establecimiento, mantenimiento y cambio del contenido de la cultura de una organización. Asimismo, Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu (2006), encontraron que los comportamientos de creación de desempeño del CEO (v. gr., visión, visibilidad) y conductas de creación institucional (v. gr., a qué cosas prestan atención, cómo delegan) llevan a la creación de procesos organizativos y características estructurales que fortalecen las culturas organizacionales.

¹⁴ Sobre este particular creemos pertinente revisar el trabajo de Veciana, García, & Bornheim (1996); Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, (2006). Sobre cómo los valores del fundador en la empresa familiar determinan la cultura de la empresa: Pettigrew (1979), Shein (1983), Dyer (1986) y (2003), Hofstede (1980), (Hostede, Neuijen, & Sanders (1990); Schneider (1987), Fletcher, (2000) y Habbershon & Pistrui, (2002); mientras que, si se desea revisar cómo los valores del fundador determinan las competencias distintivas de la empresa, véase: Astrachan, Klein, & Smyrnios, (2002); sobre cómo la influencia del fundador influye en la supervivencia de la empresa y en sus resultados, véanse: Eisenhardt & Schoonhoven (1990); McDougall y Robinson (1990); Sandberg & Höffer (1987); Hall & Nordqvist (2008).

patrimonio, pero, aún más importante, la institución de su familia. En este sentido, me interesa el estudio de los valores y virtudes del fundador, es decir, en tanto que es la persona que determina no sólo la estructura, desarrollo y actuación de la empresa, sino, principalmente, la formación de su familia.

La literatura sobre *management* acerca de las empresas familiares ha tenido mucho interés en mostrar cómo es que la gestión de los directores está influenciada por valores personales¹⁵, Bird (1989), por ejemplo, señala al respecto lo siguiente:

“... la mayoría de los empresarios (al menos aquellos que fundan nuevas empresas) crean nuevas organizaciones que se corresponden de una forma directa con su visión personal y valores.” (pág. 106)

“los valores informan y subrayan lo que pretende el empresario. Estos valores le ayudan a enlazar el presente con el futuro, y son

¹⁵ De hecho, los valores y las actitudes de los directores han sido objeto de numerosas investigaciones empíricas: England, G. W. (1975). *The Manager and his Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge, Massachusetts; Haire, M., Ghiselli, E. E., Porter, L. W. (1966): *Managerial Thinking: An International Study*. Oxford, England: John Wiley & Sons; Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. California. Con respecto a las pequeñas empresas, las investigaciones sobre la personalidad de sus directivos tienen una larga tradición en la investigación. A menudo se centran en las características y bases de la iniciativa empresarial y analizan variables como la propensión al riesgo, las motivaciones o la necesidad de logros: Timmons, J. A. (1978): *Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship*. American Journal of Small Business, págs. 5-17.

fundamentales en el proceso de alineación y armonización que definen sus acciones e intenciones.” (pág. 107)

Desde la perspectiva de Peters y Waterman (1982), la elección de objetivos, estrategias y políticas se determinan directa o indirectamente por los valores del director con respecto al cambio, riesgo, innovación, crecimiento, responsabilidad social, propiedad, participación, competencia, poder, tradición, religión, vínculos familiares, su trabajo, relaciones humanas o ellos mismos. Schneider, Goldstein y Smith (1995), por su parte, sugieren que los líderes de la alta dirección, y en particular los fundadores, integran sus características personales en sus organizaciones al establecer los objetivos de la organización, los cuales atraen, posteriormente, a personas que tienen características personales similares a las de los líderes principales.

Ahora bien, no sólo los fundadores afectan los comportamientos que se dan dentro de la empresa, también la familia involucrada en el negocio tiene un profundo impacto en ellos (Steir, 2001). La familia como institución define valores, cultura y ética dentro de ella, y éstos mismos se transmiten a la empresa (Fink, Kessler, Duh, Belak, & Lang, 2009). Por esa razón, muchos estudios se han centrado más en identificar cómo la familia establece principios y valores fundamentales que refuerzan la ética y buscan la supervivencia de la empresa a largo plazo (Belak, Duh, & Milfeiner, 2012). En los primeros años el soporte de la cultura familiar ayuda a la empresa a formalizarse y estructurarse bajo el influjo

carismático del fundador. El objetivo es claro: conseguir la consolidación del negocio y, en no pocas ocasiones, la reputación familiar.¹⁶

Los valores de la empresa familiar refuerzan el sistema de la organización, guían el proceso de decisión, permiten el compromiso y alinean los comportamientos (Deal & Kennedy, 1982). Estos valores pueden transmitirse de manera formal utilizando un acuerdo familiar (protocolo) o informalmente a través del líder (Robertson, 2008). Mi opinión es que no por enumerarlos, definirlos, acotarlos...se van a adquirir, sino por el ejemplo de los padres. Muchos autores también consideran que existe un fuerte deseo de la familia por infundir sus valores en el negocio como origen y principio de la cultura organizacional. Por ejemplo, Aronoff enfatiza la importancia de los valores familiares como los pilares de la cultura de la empresa familiar, permitiendo a la empresa diferenciarse de otras. (2004). Por eso, en muchos casos, los miembros de la familia que pertenecen a una misma generación comparten reglas y valores iguales, lo cual permite que en la empresa se tomen las decisiones más rápidamente y esto puede ser una ventaja competitiva para las empresas familiares (Pieper T. M., 2010). Por otro lado, como dijimos anteriormente, la empresa familiar muestra un alto nivel de compromiso y comportamientos morales, que pueden

¹⁶ En las empresas familiares la identidad de los miembros de la familia suele estar estrechamente vinculada a la empresa, pues a menudo lleva su nombre (Dyer & Whetten, 2006), y también el cómo otros perciben a la empresa afecta la imagen y la reputación de los propietarios de las familias (Chen, Chen, Cheng, & Shevlin, 2010). Esto nos lleva a señalar que, en muchas ocasiones, el orgullo personal y el autoconcepto de los miembros de la familia tienden a estar íntimamente ligados a la empresa.

explicarse por los valores sociales de la familia, lo cual genera una buena comunicación y confianza que son cruciales para generar una coordinación efectiva, así como fuertes vínculos dentro de las empresas familiares. Sin embargo, aunque son numerosos las investigaciones que se han hecho sobre el tema del carácter del fundador en las empresas familiares, pocas de ellas se han hecho teniendo como base una antropología filosófica, pues la gran mayoría son investigaciones de carácter práctico. A continuación, haré un acercamiento al carácter del fundador a través de las virtudes, pues considero que el carácter del fundador se construye mediante la adquisición, ejercicio y perfección de las virtudes humanas.

El fundador y sus virtudes

Aunque generalizar es peligroso, afirmo -junto con muchos colegas- que los fundadores de las empresas familiares suelen ser personas con “hambre”, es decir, con grandes necesidades económicas no satisfechas, un alto grado de inconformismo, visionarios, con gran confianza en sí mismos, con una enorme fuerza de voluntad y capacidad de trabajo, de mucha dedicación, liderazgo y honestidad. Los calificativos que se atribuyen a los fundadores suelen ser muchos y distintos, sin embargo, considero que vale la pena analizar con más profundidad estos conceptos para hacernos una idea del carácter del fundador.

El acercamiento que haré al tema de las virtudes será desde la tradición clásica de la filosofía, es decir, a través Aristóteles y Tomás de Aquino, pues como intentaré mostrar en el capítulo, el fundador de la empresa familiar tiene y desarrolla muchas virtudes que, a la postre, serán un elemento clave no sólo para una cultura empresarial exitosa, sino también para el desarrollo de las personas que intervienen en ella y, en el caso de las empresas familiares, los integrantes de la familia.

La virtud

He de empezar explicando brevemente la definición clásica de la virtud, la cual suele definirse como hábito operativo bueno.¹⁷ El hecho de que las virtudes sean hábitos significa que no nacemos siendo virtuosos, pero sí nacemos con la aptitud para ser virtuoso¹⁸, por eso, se dice que es un hábito operativo, porque se necesita del ejercicio continuo, intenso y prolongado para perfeccionarlas. Ahora bien, la razón de la virtud es ordenar al hombre al bien, por eso es un hábito operativo bueno. Dicho de otro modo, la virtud es un hábito que hace bueno el obrar de las personas y, por consecuencia, hacen mejor a la persona que se ejercita en la virtud. Por contraposición, los vicios son hábitos operativos malos, es decir, también hábitos que se adquieren también por un ejercicio

¹⁷ Cfr. S. Th., I-II, q. 55, a. 3. Utilizamos la traducción hecha por la Biblioteca de Autores Cristianos de la *Suma Teológica* de Tomás de Aquino (1988).

¹⁸ Cfr. *Ética a Nicómaco* II, 1103a 25. Para las referencias hechas a la *Ética a Nicómaco* de Aristóteles utilizamos la traducción de Julio Pallí Bonet de editorial Gredos (2003); S. Th. I-II, q. 51, a.3 y I-II, q. 63. a. 2

continuo y prolongado. En este sentido, el vicio es voluntario tanto como lo es la virtud misma¹⁹, con la diferencia de que el vicio empobrece el carácter de la persona, lo limita y entorpece en su actuar, volviéndolo una persona con poco o nulo dominio sobre sí mismo.

Otro aspecto esencial en el tema de la virtud es su carácter medial.²⁰ La virtud ocupa exactamente el término medio entre dos vicios opuestos, uno por exceso y otro por defecto, y mediante el recto orden de la razón evita caer en alguno de ellos. Y así, por ejemplo, la fortaleza ocupa el término medio entre la cobardía y la temeridad o la generosidad es el término medio entre la avaricia y el despilfarro.²¹

La virtud en tanto que es un hábito que inclina a realizar bien las obras buenas hace que estén todas conectadas.²² Es decir, en nuestro intento

¹⁹ Cfr. *Ética a Nicómaco* III, 1114b 20

²⁰ Aristóteles, señala que la virtud, según la esencia, consiste en el medio; pero según lo que tiene de óptimo y de bien, esto es, según la conformidad a la razón, consiste en el extremo. (*Ética a Nicómaco*, II, 1107a 5)

²¹ Sobre este punto hay que hacer dos aclaraciones: a) No se ha de confundir el término medio con la mediocridad, pues la virtud ha de tender siempre a perfeccionarse más y más. El término medio significa tan sólo que ha de huir de las desviaciones viciosas por exceso o por defecto, moviéndose siempre en ascensión vertical dentro de los límites impuestos por la recta razón, teniendo presentes todas las circunstancias que rodean el acto. b) Distinguir entre el medio *de la cosa* y el medio *de la razón*. El primero sigue a la naturaleza misma de la cosa, y es el mismo para todos en cualquier situación o circunstancia en que nos encontremos (v.gr., la justicia en los negocios: pagar a un comerciante por un producto *exactamente lo que es debido*, ni más ni menos). El segundo es subsidiario del sujeto y de las circunstancias especiales que le rodean y no es el mismo exactamente para todos, sino en cierta proporción y medida (v.gr., la sobriedad en la comida no exige una determinada medida para todos, sino *proporcional*, según la edad, fuerzas y necesidades de cada uno). (Cfr. S. Th. I-II, q. 64, a. 2)

²² Las virtudes morales adquiridas, en tanto que inclinan a realizar bien las obras buenas, están todas conectadas y unidas en la prudencia, que las dirige y gobierna: "La razón es porque, según se ha dicho anteriormente (I-II, q. 58 a. 4), ninguna virtud moral puede darse sin la prudencia, ya que es propio de la virtud moral elegir rectamente, por ser hábito

por adquirir alguna virtud, los actos buenos no sólo ayudan nos a conseguir una virtud, sino muchas otras. Por ejemplo, cuando nos esforzamos por tratar de cuidar hasta el último detalle de una junta con el Consejo, a pesar de tener una jornada larga de trabajo, no sólo conseguimos ejercitar nuestra laboriosidad, sino también nuestra fortaleza para no dejarnos llevar por el cansancio. Esto mismo aplica para los vicios.

Las principales virtudes que debe ejercitar una persona de acuerdo con la filosofía clásica son las cuatro virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza,²³ pues son como los quicios (*cardines*) sobre los que gira toda la vida moral virtuosa, pero también porque de ellas de desprenden muchas otras virtudes.²⁴ Ahora haré una breve exposición sobre cada una de éstas virtudes y haré referencias al modo en que el

electivo. (...) De modo parecido, tampoco la prudencia puede darse si no se tienen las virtudes morales, ya que la prudencia es la recta razón de lo agible, que tiene por principios los fines de lo agible, respecto de los cuales uno está bien dispuesto por las virtudes morales." (S. Th. I-II, q. 65 a. 1) Pero, cuando la virtud es una inclinación existente en nosotros a realizar alguna obra buena (sea por naturaleza o la costumbre), pueden desconectarse unas de otras; y así puede darse el caso de uno que sea sobrio, pero no magnánimo.

²³ Santo Tomás toma esta clasificación de las cuatro virtudes cardinales de los cuatro grandes doctores de la Iglesia occidental: San Ambrosio, San Jerónimo, San Agustín y San Gregorio Magno. Sin embargo, pensadores latinos como Cicerón y Séneca ya habían señalado que eran cuatro. Cfr. Rodríguez Rodríguez, Victorino. *Introducción a las cuestiones 55 a 67*. En: Tomás de Aquino. *Suma Teológica*. Vol. 2 (I-II). Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, p. 418

²⁴ La división cuatripartita de las virtudes cardinales tiene, en Santo Tomás, no sólo la justificación en las cuatro grandes modalidades del objeto de virtud moral, sino también en las cuatro facultades que son sujeto de virtud moral: la razón práctica (prudencia), la voluntad (justicia), el apetito irascible (justicia) y el apetito concupiscible (templanza).

fundador las ejercita durante la etapa de arranque de la empresa familiar.

La prudencia (en la antigüedad se le conoció como la sabiduría)

Las etimologías griega y latina de la prudencia (*providencia*)²⁵ hacen referencia al futuro, a una visión anticipada que connota precaución y protección frente a un mal probable o posible. En este sentido, el hombre prudente, con la experiencia del pasado y desde el presente, delibera sobre el futuro y sobre lo que debe hacer aquí y ahora. Esta proyección del futuro se encuentra presente en el fundador de empresa cuando le surge una idea y deseo de cumplir un sueño. De ahí que se diga que el objeto material de la prudencia sea lo *agible*, es decir, las acciones humanas voluntarias, libres; lo que Aristóteles designó como *praxis*.²⁶

No obstante, la prudencia, en sentido más propio, es una virtud que tiene por objeto dictarnos lo que tenemos que hacer en cada caso particular, de ahí que Aristóteles la haya definido como *la recta razón en*

²⁵ Del griego: φρόνησις, πρόνοια, πρόγνωσις, que significan conocimiento previo o anticipado; el vocablo latino del que se desprende la prudencia es *providentia* utilizado por Ciceron y Tomás de Aquino.

²⁶ El objeto de la prudencia no es lo *factible*, que también cae bajo la actividad del intelecto práctico, sino lo *agible*. La diferencia principal entre ambos es que: el *agere* -de donde viene lo *agible*- es un acto inmanente, es decir, permanece en el mismo sujeto; mientras que el *facere* -de donde viene lo *factible*- es un acto transeúnte, pasa a una materia exterior. Como consecuencia, el resultado del *agere* es la perfección del agente (nosotros mismos); en el *facere*, por el contrario, es la perfección del artefacto, de la obra. Cfr. De Paz, Herminio. *Introducción a las cuestiones 47 a 56*. En: Tomás de Aquino. *Suma Teológica*. Vol. 3 (II-II a). Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, p. 380

*el obrar.*²⁷ En la vida personal, profesional, matrimonial, familiar, etc., necesitamos discernir *lo que hay que hacer* y el *cómo, cuándo y con qué medios* hay que hacerlo, y esto supone ejercitar continuamente la virtud de la prudencia.

Esta virtud es indispensable para los directores de empresa, pues la acción directiva es un continuo ejercicio de la prudencia. El fundador de una empresa familiar, por ejemplo, cuando arranca su negocio, sabe que no puede solo y que necesitará ayuda de personas en las que pueda confiar, por eso acude, principalmente, a sus familiares; además, sabe que el cuidado de sus proveedores le permitirá una operación estable y, sobre todo, sabe que el servicio al cliente será un diferenciador frente a su competencia. Todos estos conocimientos son posibles gracias a que ejercita la virtud de la prudencia, en conjunto con otras facultades.

Ahora bien, la influencia de la prudencia se extiende al resto de las virtudes, pues les señala el justo *medio* en el que consisten todas ellas, para que no se desvíen hacia sus extremos. Por eso se llama a la prudencia *auriga* de las virtudes, porque las dirige y gobierna todas y muy probablemente por eso se le conocía como *sabiduría* en la antigüedad. En este sentido, considero que es primordial que el director de empresa ejercite y perfeccione la virtud de la prudencia, pues ésta le permitirá conocer, por ejemplo, cuándo ha de dejar de trabajar para atender a su familia, o cuándo será necesario profesionalizar e

²⁷ *Ética a Nicómaco*, VI, 1140b 20

institucionalizar el negocio, si es que será bueno incluir a los hijos en el negocio, etc.

Para tener una mayor comprensión de la prudencia, es necesario hablar de los tres actos de la prudencia²⁸:

- a) **Consejo**, por el que consulta, delibera o indaga los medios y las circunstancias para obrar (obtener información);
- b) **Juicio** sobre los medios hallados, dictaminando cuáles deban emplearse u omitirse aquí y en este momento (evaluar).

Estos dos actos, pertenecientes a la razón, son el motivo por el que la prudencia es considerada una virtud intelectual. Sin embargo, la prudencia en tanto que se refiere a la razón práctica, es decir, como está orientada a la acción, también es una virtud moral, y es aquí donde entra en juego el tercer acto:

- c) **Imperio** u capacidad de mando, es el acto por el que la prudencia lleva a la práctica el resultado del consejo y el juicio. Este último es el acto más propio y principal de la prudencia (decidir).

De fallar en la capacidad de mando, aún supuestos el consejo y el juicio, no seríamos prudentes. Y que esto sea así no es difícil entenderlo, ya que la misma experiencia nos lo atestigua: vemos continuamente que hay personas que son buenas para aconsejar, pero no tan aptas para discernir

²⁸ Cf. S. Th. II-II, q. 47, a. 8.

por qué medio habría que decidirse; y otros que, siendo hábiles para escoger el mejor medio entre muchos, sin embargo, se muestran indecisos a la hora de concretarlo en sí mismos y también para imponerlo a los demás.²⁹

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, empleados, clientes, proveedores, socios y demás *stakeholders*. Como se puede ver, la prudencia adquiere una particular jerarquía para el empresario, porque es la virtud del buen gobierno en primer lugar de uno mismo y del de los demás.

El pensamiento de Carlos Llano sobre *mangement* es una constante reflexión sobre la actividad directiva que no es sino otro modo de hablar de la prudencia³⁰, pues la misión fundacional del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), es formar líderes que sean capaces de transformar a las organizaciones y a la sociedad, pero eso es poco probable si no se ejercita la prudencia.

²⁹ Cfr. De Paz, Herminio. *Introducción a las cuestiones 47 a 56*. En: Tomás de Aquino. *Suma Teológica*. Vol. 3 (II-II a). Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, p. 386

³⁰ Carlos Llano dedicó muchas obras a hablar sobre la actividad directiva señalando que son tres las actividades directivas: diagnóstico, decisión y el mando. Si uno revisa con atención el análisis que hace de cada una de esas actividades, se dará cuenta que existe un paralelismo con los tres actos de la prudencia: 1) Consejo-Diagnóstico; 2) Juicio-Decisión; y 3) Imperio-Mando. Cfr. *Análisis de la acción directiva* (1979); *El empresario y su acción* (1991); *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (1996); *Formación de la Inteligencia, la voluntad y el carácter* (1999); *Sistema vs Persona* (2000); *Humildad y liderazgo* (2004); *Ser del hombre y hacer de la organización* (2010).

La justicia

La palabra latina justicia viene de *iustus*, y ésta, a su vez, de *ius*, que significa lo justo, lo debido. Así, la palabra *justicia* tiene el sentido de rectitud o bondad moral sin más, pero, además, tiene sentido de cumplimiento de lo debido, de lo ajustado, de lo que uno está obligado a dar a otro. Si alguno quisiera reducir la definición de la justicia a su debida forma podría decir que “justicia es el hábito según el cual alguien, con constante y perpetua voluntad, da a cada uno lo que es debido”.³¹ Esta definición es casi la misma de Aristóteles, quien dice que la “justicia es el hábito por el cual uno obra según la elección de lo justo”.³²

La justicia es una virtud adquirida, es decir, un hábito sobreañadido a las inclinaciones naturales de la voluntad, pues, aunque la voluntad humana tiende naturalmente al bien, no tiende naturalmente a querer para los demás lo que les pertenece, lo que es debido, lo que constituye su derecho.³³

Con lo dicho hasta ahora, se puede ver que el empresario ejercita y perfecciona la virtud de la justicia en la medida en que retribuye lo que es debido a sus colaboradores, en tanto que paga a sus proveedores en

³¹ *S. Th.*, II-II, q. 58, a. 1, c.

³² *Ética a Nicómaco*, V, 1, 1129a 7

³³ *S. Th.*, I-II, q. 56, a. 6.

el plazo prometido, pero, sobre todo, en la medida en que ofrece sus productos y servicios con la calidad que promete a sus clientes. Practicar la justicia desde que comienza la empresa hace que el empresario se vuelva una persona veraz y responsable y, por consecuencia, en una persona digna de confiar, pues cumple su palabra y esto, es esencial para que adquiera una buena reputación en el mundo de los negocios.

No obstante, aún nos falta hablar brevemente de tres clases distintas de justicia, pues no es la misma relación que guarda el empresario con su familia (menos aún si es una empresa familiar), ni la relación del empresario con sus empleados, ni del empresario con la sociedad o el gobierno. Veamos ahora el fundamento de esta división:

- **Justicia legal o general:** Esta clase de justicia habla de la relación de los individuos y la comunidad en cuanto tal. Se llama justicia legal porque realiza lo que es propio de la ley: ordenar todos al bien común.³⁴ En este sentido, un empresario cumple con esta justicia cuando respeta las leyes, paga sus impuestos, ofrece contrato a sus colaboradores, etc.

No obstante, la justicia legal también se denomina general porque ordena los actos de las demás virtudes al bien común, y así domina o impera sobre ellas.³⁵ Así, la prudencia del director se perfecciona cuando toma una decisión y ésta se toma pensando en el bien de la empresa y de todos los que participan de ella.

³⁴ *S. Th.*, II-II, q. 90, a. 4

³⁵ *S. Th.*, II-II, q. 58, a. 5

- **Justicia conmutativa:** Esta clase de justicia habla de la relación de los individuos entre sí, en cuanto particulares. La justicia conmutativa exige igualdad relativa entre lo que se da y lo que se recibe. El ejemplo prototípico es el intercambio de bienes y servicios entre los particulares, por ello deben regirse por la más estricta igualdad: en una actividad comercial lo justo es que por lo vendido se pague lo que vale. Otro ejemplo son los contratos (laborales, mercantiles, etc.), en el que las partes se obligan a dar libremente y cumplir lo estrictamente acordado.
- **Justicia distributiva:** Esta clase de justicia representa la relación de la comunidad (o la autoridad que la representa), y los individuos. En ésta hay que atenerse a una medida proporcional. La justicia distributiva *reparte* o *regula* los bienes y las cargas.³⁶ Este tipo de justicia es fácil de ver en una empresa: las actividades y responsabilidades de los colaboradores administrativos son distintas de las que tiene el director de empresa y, por consecuencia, sus exigencias y remuneración también son distintas. En el caso de la familia, las actividades y responsabilidades de los padres es distinta que la de los hijos: a los padres les corresponde educar, formar a los hijos y sostener el

³⁶ *S. Th.*, II-II, q. 61, a. 2.

hogar; mientras que a los hijos (sobre todo si son menores), portarse bien e ir a la escuela.

Por otro último, la filosofía clásica nos dice que para que la acción justa sea completa, se requieren dos cosas: 1) hacer positivamente el bien debido y 2) evitar el mal que priva de dicho bien. Dicho de otro modo, que se dé a cada cual lo que le es debido cuando todavía no lo tiene y que se le respete cuando lo tiene o que no se le quite.³⁷ Es decir, un empresario que se limitara a establecer lo justo no sería justo de forma completa, pues le faltaría su lado negativo: respetar lo justo ya establecido. Y del mismo modo si el empresario se limitara a no dañar injustamente a nadie tampoco sería justo en estricto sentido, pues le faltaría su lado positivo: dar a cada cual lo que le es debido. La justicia completa requiere las dos cosas.

La fortaleza

El concepto de excelencia o virtud *-la areté-* de los griegos, incluía la valentía asociada a la idea de fortaleza (*andreia*).³⁸ La filosofía clásica señala que los valientes, aunque se vean afectados por los mayores sufrimientos los padecen calmadamente y con menor intensidad que la

³⁷ S. Th., II-II, q. 79, a. 1.

³⁸ *Ética a Nicómaco* III, 7, 1116 a 7

mayoría de las personas.³⁹ Tomás de Aquino prefirió utilizar el término de fortaleza más que de valentía, aunque, el sentido es prácticamente el mismo:

(...) puede entenderse la fortaleza en cuanto implica una firmeza de ánimo para afrontar y rechazar los peligros en los cuales es sumamente difícil mantener la firmeza. (*S. Th.* II-II q.123 a.4)

En el caso de las empresas familiares, la virtud de la fortaleza aparece desde que el fundador inicia su *aventura*, pues abrirse a lo nuevo y desconocido no es asunto fácil, se requiere de arrojo y valentía. El fundador, desde esta etapa tan temprana del negocio, empieza a ejercitar su fortaleza, pues se enfrenta a diversos temores y peligros: la falta de capital, la incertidumbre del mercado para aceptar su producto o servicio, fallas en la operación, críticas de familiares y amigos, etc.

Ahora bien, la valentía es el modo de ser que se encuentra como medio entre la temeridad y la cobardía.⁴⁰ En el caso del empresario, este no puede darse el lujo de ser cobarde ni temerario, porque si fuera cobarde sería desesperanzado y le temería a todo, con lo cual, la sola idea de arrancar un negocio, lo paralizaría; pero el empresario tampoco puede ser temerario, porque éste, ante el peligro, es precipitado y sale a su

³⁹ Cfr. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, 1115a 4-1116a 15; *Ética Eudemia* 1228b-1229a y *Magna Moralia* 1190b-1191a

⁴⁰ *Ética a Nicómaco* III, 7, 1116a 11ss

encuentro sin causa justificada, en cambio, los valientes son ardientes en acción, pero tranquilos antes de ella.⁴¹

De lo dicho anteriormente resulta que los actos propios de la valentía (Aristóteles) o de la fortaleza (Tomás de Aquino) son: el atacar (acometer) y el resistir. De estos dos actos, contrario a lo que comúnmente se cree, el principal y más difícil es *resistir*; entre otras razones, porque es más penoso y heroico *resistir* un peligro que consideramos más fuerte y poderoso que nosotros, que *atacar a un enemigo a quien consideramos más débil que nosotros*.⁴² A continuación veremos con más detalle las virtudes que son propias de estos dos actos de la fortaleza y que son vitales para el fundador de las empresas familiares:

<p>I. Para acometer grandes cosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Magnanimidad: Con prontitud de ánimo y confianza en el fin • Magnificencia: Sin desistir a pesar de los grandes gastos que ocasionan
<p>II. Para resistir las dificultades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paciencia y loganimidad: Causadas por la tristeza de los males presentes • Perseverancia y constancia: Sin abandonar la resistencia por la prolongación del sufrimiento

⁴¹ *Ética a Nicómaco* III, 7, 1115b 36, 1116a 7ss

⁴² Cfr. *Ética a Nicómaco* III, 1105a9; S. Th. II-II, q. 123, a. 6

a) *Acometer grandes cosas*

Magnanimidad

La magnanimidad es una virtud que inclina a acometer obras grandes, espléndidas y dignas de honor en todo género de virtudes.⁴³ Empuja siempre a lo grande, a lo espléndido, por lo que es incompatible con la mediocridad. Como puede anticiparse, ésta es una de las virtudes que más ejercitan los empresarios, pues la empresa es una obra magnánima. El esfuerzo, lucha y tiempo que implica dirigir un negocio, aunque surge como una actividad meramente personal, en el caso de las empresas familiares, se convierte en un asunto familiar, pero también de una enorme responsabilidad a nivel social por todos los *stakeholders* involucrados.

El fundador de las empresas familiares, debido a esa *hambre* de la que hemos hablado, es proclive a caer más fácilmente en ciertos vicios por exceso: la presunción, la ambición o la soberbia⁴⁴. No olvidemos que las virtudes disminuyen a medida en que se deja de practicarlos o, como en este caso, cuando se practican actos contrarios. Cuando el fundador empieza a tener logros y a generar riqueza económica, es fácil que se le

⁴³ Cfr. *Ética a Nicómaco* IV, 1122a 21; S. Th. II-II, q. 128, a. 1

⁴⁴ La *presunción*, que inclina a acometer empresas superiores a nuestras fuerzas (v.gr., a buscar o aceptar un cargo para el que no estamos debidamente preparados). La *ambición*, que impulsa a procurarnos honores indebidos a nuestro estado y merecimientos. La *vanagloria*, que busca fama y nombradía sin méritos en que apoyarla o sin ordenarla a su verdadero fin, que es la felicidad. Cfr. S. Th. II-II, q. 132, a. 2. Por el carácter propio del empresario es difícil que caiga en el vicio por defecto, a saber, la *pusilanimidad*, que se da cuando hay excesiva desconfianza en sí mismos o por una humildad mal entendida no hacen fructificar sus talentos. Cfr. S. Th. II-II, q. 133, a. 2

“suba el éxito a la cabeza”, que “pierda el piso” y piense que lo puede todo con menosprecio de los demás y sería un soberbio. En este sentido, es necesaria la virtud de la humildad para atemperar y refrenar el ánimo, de modo que no se aspire desmedidamente a las cosas excelsas.⁴⁵

Magnificencia

La magnificencia es la virtud que inclina a emprender obras espléndidas y difíciles de ejecutar, sin acobardarse ante la magnitud del trabajo o de los grandes gastos que sea necesario invertir.⁴⁶ A diferencia de la magnanimidad que tiende a lo grande en cualquier ámbito, la magnificencia se refiere únicamente a las grandes obras *factibles* como la construcción de hospitales, universidades, monumentos, templos, etc.

A la magnificencia se oponen dos vicios por defecto: la tacañería o la mezquindad⁴⁷. Sobre este particular quisiera señalar que, cuando inicia una empresa se tienen que cuidar los recursos, pero eso no significa que se eviten hacer gastos necesarios para su supervivencia como puede ser: invertir en equipo para el negocio o retribuir adecuadamente al talento de la empresa.

⁴⁵ S. Th. II-II, q. 161, a. 1

⁴⁶ Cfr. *Ética a Nicómaco* IV, 1123a 3; S. Th. II-II, q. 135, a. 1

⁴⁷ La *tacañería* o *mezquindad*, que tiende a hacerlo todo a lo pequeño y a lo pobre, quedándose muy por debajo, no sólo de lo espléndido y magnífico, sino incluso de lo razonable y conveniente. Cfr. *Ética a Nicómaco* II, 1107b 20; IV, 1123a30; S. Th. II-II, q. 135, a. 1

Ahora bien, cuando la empresa parece haber superado la etapa inicial y se está consolidando, se ha de seguir ejercitando la magnificencia, pues en muchas ocasiones, aun contando con los recursos materiales para hacer grandes obras se prefiere no utilizarlos. Con la riqueza se pueden obtener otros bienes, como mejor salud, mayor libertad y control sobre la vida, bienes de mejor calidad, respeto de los amigos y los pares.⁴⁸ No obstante, cuando no se ejercita bien la fortaleza se cae en otro vicio: el despilfarro.⁴⁹ Sobre este aspecto los empresarios han de evitar el llamado síndrome: “empresario rico, empresa pobre”; que inicia cuando se anteponen las necesidades personales antes que las de la empresa. Es común observar que muchos empresarios se enfocan primero en el beneficio personal: comprar una mejor casa, automóvil último modelo, ropa de moda, viajes... y esto los hace olvidarse de las necesidades de la empresa. Está bien querer aspirar a un mejor nivel de vida, pero no, si eso implica buscarlo por o a pesar de la empresa y las personas que dependen de ella.

⁴⁸ En un estudio realizado por Angela Robinson y Paul Piff (2016) hallaron que la riqueza nos hace proclives a ser egoístas y tacaños.

⁴⁹ El *despilfarro*, que lleva al extremo opuesto, es decir, fuera de los límites de lo prudente y virtuoso. Cfr. *S. Th.* II-II, q. 135, a. 2

b) Resistir las dificultades causadas por los males presentes

Paciencia

La paciencia, dice la filosofía clásica, es la virtud por la que soportamos los padecimientos físicos y morales con ánimo tranquilo, es decir, sin la perturbación de la tristeza, para que no abandonemos por nuestro ánimo impaciente los bienes que nos llevan a otros mayores.⁵⁰

Si atendemos con detenimiento lo que significa ser paciente, veremos que los empresarios son personas altamente pacientes, pues son ellos quienes soportan con mejor ánimo los retos y contrariedades que se le presentan.⁵¹ En el caso de las empresas familiares, considero que el cónyuge es un elemento clave para que el fundador mantenga la calma, pues como su socio o consejero comparte o aligera el peso de la responsabilidad de dirigir una empresa.

Longanimidad

La longanimidad es la virtud que nos da ánimo para tender a algo bueno que está muy distante de nosotros, o sea cuya adquisición tardará mucho tiempo. La longanimidad se refiere más bien al comienzo de una

⁵⁰ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 136, a.1 y 4

⁵¹ Los vicios opuestos son, por defecto, la *impaciencia* que consiste en dejarse dominar por las contrariedades de la vida hasta el punto de prorrumpir en murmuraciones, lamentaciones o en arrebatos de ira; por exceso, la *insensibilidad* o *dureza de corazón*, que no se inmuta ni impresiona ante ninguna calamidad propia o ajena, no por motivo virtuoso, sino por falta de sentido humano y social. (Cfr. *S. Th.* II-II, q. 136, a.1 y 4)

obra virtuosa (como fundar una empresa, formar una familia) que no se consumará del todo hasta pasado largo tiempo. Es poco frecuente escuchar de esta virtud y, sin embargo, es la virtud por la que todo inicia. Es gracias a la longanimidad que las personas se sobreponen a todas las críticas y deciden arrancar un proyecto. Lanzarse a una empresa virtuosa de larga y difícil ejecución es propio de la longanimidad.⁵²

c) Resistir sin abandonar por la prolongación del sufrimiento

Perseverancia

La perseverancia es la virtud que inclina a la persona persistir en el ejercicio del bien a pesar de las dificultades y obstáculos que van surgiendo. Es propio de la perseverancia permanecer inquebrantablemente en el camino emprendido un día tras otro, sin desfallecer, por ello la perseverancia fortalece la voluntad.

Constancia

La constancia tiene por objeto fortalecer la voluntad para que no abandone el camino de la virtud por los obstáculos o impedimentos exteriores que le salgan al paso. La constancia fortalece la voluntad contra los obstáculos *exteriores* que puedan surgir durante la marcha y

⁵² El vicio opuesto es: la *estrechez* o *poquedad de ánimo*, que impulsa a desistir de emprender un camino virtuoso cuando la meta final aparece muy lejana. Cfr. *S. Th.* II-II, q. 136, a.1

de los que se puede huir fácilmente (v.gr., las personas críticas o tóxicas).⁵³

Ambas virtudes son esenciales para la actividad directiva, pero son definitivas en el arranque de la empresa familiar, pues con la perseverancia y constancia el fundador es capaz de sobreponerse a las dificultades y obstáculos que enfrenta su empresa, pero también los retos que establece una familia y formar a sus hijos.

La templanza

En la filosofía clásica, los griegos utilizaron el término σωφροσύνη y, los latinos, *temperantia*, para designar a la templanza. Como una virtud general, la templanza nos ayuda con la moderación y autodominio impuesto por la razón a los actos humanos y, en especial, a las pasiones. Pero, si consideramos la templanza como una virtud específica, tenemos que decir que es un hábito que pone freno al deseo de lo que atrae al hombre con más fuerza, a saber, las pasiones que tienden al bien sensible, es decir, los deseos y los placeres. De ahí que, para Aristóteles, la templanza fuera definida como «el justo medio en los placeres»⁵⁴. Lo

⁵³ A la perseverancia y constancia se oponen dos vicios. Por defecto: la *inconstancia* (llamada por Santo Tomás *molice* o blandura), que inclina a desistir *fácilmente* de la práctica del bien al surgir las primeras dificultades, provenientes, sobre todo, de tener que abstenerse de muchas cosas placenteras. Por exceso: la *terquedad*, vicio por el que una persona se obstina en no ceder de su opinión cuando sería razonable hacerlo o en continuar un camino cuando el conjunto de circunstancias muestra claramente que es equivocado o inconveniente para él. Cfr. *S. Th.* II-II, q. 138, a.1 y 2

⁵⁴ Cfr. *Ética a Nicómaco* III, 10, 1117b23

podríamos poner de una manera muy sencilla: uso moderado de los bienes.

Ahora bien, de entre los deseos y los placeres, la templanza se ocupa de los deleites más vehementes y necesitados de dominio, como son los originados por las operaciones referentes a la nutrición y a la generación, es decir, el alimento y el sexo:

«la templanza y la intemperancia tienen por objeto los placeres, de los que participan también los demás animales, placeres que por lo mismo parecen sensibles y bestiales, y éstos son los del tacto y el gusto. Pero el gusto parece usarse poco o nada (...), pues el goce efectivo se produce por medio del tacto, tanto en la comida como en la bebida y en el placer sexual» (*Ética a Nicómaco*, III, 10, 1118a 24-32).

La tendencia hacia el placer sensible que se obtiene en la comida, la bebida y en el deleite sexual son connaturales a las personas, pero es difícil abstenerse de ellos y refrenar sus deseos porque las fuerzas naturales más potentes que actúan en el hombre para la conservación de la vida. No obstante, precisamente porque esas potencias son parte constitutiva de nuestra vida, su capacidad destructiva nos sobrepasa cuando no se gobiernan. Pensemos tan sólo en el caso de las personas que tienen alguna adicción como las personas alcohólicas o drogadictas, pero pensemos también en aquellas personas que son adictas al juego o al mismo trabajo puede caer en este exceso.

Josef Pieper (1976) señala que la templanza es la virtud más personal que tenemos, porque al actuar con templanza la persona se enfoca en sí misma y modera lo más personal e íntimo que tiene en cuanto individuo (el placer sensible), y, en este sentido, es la virtud cuyo ejercicio reincide directamente en nosotros mismos en cuanto sujetos actuantes⁵⁵. En este sentido, la finalidad de la templanza es mantener en orden el interior del hombre, pues de dicho orden brotará la paz del espíritu. (pág. 220) Esa tranquilidad de ánimo es la que permite al director de empresa pensar con la cabeza fría y tomar mejores decisiones.⁵⁶

⁵⁵ Tomás de Aquino señala: "(...) la justicia se ocupa de las relaciones con los demás, y la fortaleza tiene como objeto los peligros de guerras sostenidas por el bien común. La templanza, en cambio, sólo modera los deseos y los deleites de cosas pertenecientes al hombre en cuanto individuo." (Cfr. S. Th. II-II, q. 141, a. 8).

⁵⁶ Jaime Balmes decía -con razón- que toda auténtica personalidad debe tener la cabeza de hielo, el corazón de fuego y los brazos de hierro. Primero, una cabeza de hielo, guiada por ideas claras, transparentes, frías como todo raciocinio limpio, depurado de la amalgama emocional. Segundo, un corazón de fuego, sentimientos y amores ardientes que recogen y canalizan toda la inmensa riqueza afectiva de nuestro ser, que impregnan al frío raciocinio de calor humano y de entusiasmo vibrante, capaz de despertar todas las energías del alma. En tercer lugar, unos brazos de hierro, que llevan a la práctica esas ideas lúcidas, inflamadas en el horno del corazón; la potencialidad motora que impulsa la realización de las concepciones teóricas elaboradas por la mente.

A continuación, aparece un cuadro con las cuatro virtudes cardinales y una lista no limitativa de todas aquellas virtudes o valores (en un sentido práctico), que se les pueden asociar a cada una de ellas.

Después de revisar los dos volúmenes de *200 emprendedores mexicanos. La Construcción de una Nación* (2010), escogimos los nombres de varios empresarios mexicanos, pero también añadimos algunos empresarios americanos representativos que comparten la cualidad de haber



Prudencia

- Memoria
- Inteligencia
- Sagacidad
- Docilidad
- Providencia
- Circunspección
- Precaución
- Sensatez
- Resolución
- Reflexión



Justicia

- Veracidad
- Confianza
- Lealtad
- Solidaridad
- Colaboración
- Subsidiariedad
- Respeto
- Sacrificio
- Gratitud
- Honradez
- Liberalidad



Fortaleza

- Magnanimidad
- Magnificencia
- Paciencia
- Perseverancia
- Constancia
- Serenidad
- Longanimidad



Templanza

- Abstinencia
- Sobriedad
- Continencia
- Mansedumbre
- Modestia
- Humildad
- Diligencia
- Laboriosidad
- Estudiosidad
- Autocontrol
- Autogobierno

fundado empresas exitosas y que han permanecido así por varias décadas.

Isaac Kopel Kolchevski (1836-1920) que cambió al apellido Coppel; Henry Ford (1863-1947); Pablo Díez Fernández (1884-1972); Santiago Galas Arce (1886-1970); Manuel L. Barragán Escamilla (1888-1980);

Lázaro Chedraui Kuri (1890-?); Eugenio Garza Sada (1892-1973); Raúl Baillères Chávez (1895-1967); Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1972); Walt Disney (1901-1966); Manuel Senderos Irigoyen (1917-2009); Sam Walton (1918-1992); Lorenzo Servitje Sendra (1918-2017); Bernardo Quintana (1919-1984); Eugenio Clarion Garza (1919-2004); Isaac Saba Raffoul (1923-2008); Abelardo Garciarce Ramírez (1927-2019); Carlos Llano Cifuentes (1932-2010); Carlos Slim Helú (1940-?)

Como se puede ver, prácticamente todos estos empresarios fundaron una empresa familiar exitosa y cuyo legado aún permanece, pero lo que hemos descubierto después de haber leído la biografía de todos ellos, es que todos ejercitaron las cuatro virtudes cardinales a las que nos hemos referido anteriormente. A continuación, señalo cuáles son las virtudes que, desde mi perspectiva, comparten estos empresarios:

Prudencia	Visionario	Justicia	Honestidad	Fortaleza	Disciplina	Templanza	Humildad
	Previsión		Generosidad		Afán de logro (Hambre)		Laboriosidad
	Ingenio (innovación)		Magnanimidad		Tenacidad		Austeridad
	Creatividad		Lealtad		Sacrificio		Sobriedad
	Reflexión		Respeto		Paciencia		Sencillez

Desde mi punto de vista, éstas son las virtudes que deben transmitirse en la empresa, pero, en el caso de las empresas familiares, también la familia ha de ejercitarlas y perfeccionarlas. El verdadero procedimiento para preparar a una persona es el desarrollo de las capacidades personales, la madurez integral, la objetividad ante la vida, es decir, todo aquello que potencia a la persona en cuanto tal. Se trata de que la persona *sea*, pues la formación acertada del sucesor será aquella que apunte directamente a la persona y no la que atienda miopemente a las características de un puesto, como sucede en muchas empresas familiares. (Llano, 2019, pág. 440)

Fomentar que los hijos tengan ganas de hacer cosas, “soltarles la rienda”, permitir que fracasen, dejar que conquisten. Esa satisfacción de conquistar es insustituible. Si se fracasa, debe surgir la ambición para sobreponerse y alcanzar la meta. En toda vida hay una dosis de fracaso, tristeza y sufrimiento, que se debe aprender a manejar y superar.

Las virtudes, son elementos que pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera más poder, fuerza y reconocimiento frente a otras organizaciones que no las tienen. Sin embargo, tenemos experiencia de muchos casos en los que los valores o virtudes del fundador no siempre se transmiten a los hijos y que, al tomar la rienda del negocio, éstos lo hacen de manera poco exitosa. De ahí que dos terceras partes de las empresas no sobrevivan una segunda generación. Por otra parte, son numerosas las publicaciones sobre el tema de la educación de los hijos en las empresas familiares, sin

embargo, todas hacen referencia a cómo educar a los hijos para que se interesen por la empresa y se conviertan en el sucesor del fundador. Pero ¿qué pasa si los hijos no quieren seguir en la empresa? Entonces ¿cómo ha de ser su educación? Esto es algo que revisaremos en el siguiente capítulo.

Bibliografía

- Aristóteles. (2003). *Ética Nicomáquea*. Barcelona: Gredos.
- Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 55–59.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 45–58.
- Belak, J., Duh, M., & Milfeiner, B. (2012). The use of institutional measures for business ethics implementation in family and non-family business: Does a family matter? *African Journal of Business*, 430-440.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Glenview, Il.: Scott Foresman and Co.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? . *Journal of Financial Economics*, 41–61.
- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprisingman*. East Lansing: Michigan State University.
- De Aquino, T. (1988). *Suma Teológica*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, Massachussets: Perseus Books Publishing.
- Dyer, G. W., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 785–802.

- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms. Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 401-416.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment and growth and US semiconductor ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.
- England, G. W. (1975). *The Manager and his Values: An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge: Massachusetts.
- Fink, M., Kessler, A., Duh, M., Belak, J., & Lang, R. (2009). Trust and successful coordination of SME co-operation and empirical study in Slovenia. *Economic and Business Review*, 205-216.
- Fletcher, D. (2000). Family and enterprise. En S. C.-E. (Eds.), *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. Essex: Pearson.
- Habbershon, T., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 223-237.
- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W. (1966). *Managerial thinking: An international study*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 51-69.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 135-145.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: SAGE Publications.

- Hofstede, G., Neuijen, B., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative Study across twenty cases. *Administration Science Quaterly*, 286-316.
- Lafuente, F. A., Salas, F. V., & Pérez, S. R. (1985). Tipos de empresario y empresa. El caso de las nuevas empresas españolas. *Economía industrial*, 139-151.
- Llano, C. (2019). *Análisis de la acción directiva*. México: IPADE Business School.
- Ludlow, L. (. (2010). *200 Emprendedores Mexicanos. La construcción de una nación (2 Volúmenes)*. México: LID Editorial Mexicana.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDougall, P., & Robinson, R. B. (1990). New venture Strategies: An empirical identification of eight "archetypes" of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 447-467.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quaterly*, 570-581.
- Pieper, J. (1976). *Las virtudes fundamentales*. Madrid: Rialp.
- Pieper, T. M. (2010). Non Solus: Toward a psychology of family Business. *Journal of Family Business Strategic*, 26-39.
- Robertson, C. (2008). An analysis of 10 years of business ethics research in Strategic Management Journal. *Journal of Business Ethics*, 745-53.
- Robinson, A., & Piff, P. (11 de Octubre de 2016). *La riqueza puede hacernos egoístas y tacaños. Dos psicólogos explican por qué*. Obtenido de World Economic Forum:

<https://es.weforum.org/agenda/2016/10/la-riqueza-puede-hacernos-egoistas-y-tacanos-dos-psicologos-explican-por-que/>

- Sandberg, W., & Höffer, C. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 5-28.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 747-773.
- Shein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 13-28.
- Steir, L. P. (2001). Family firms plural forms of governance and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 353-367.
- Timmons, J. A. (1978). Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*. *American Journal of Small Business*, 5-17.
- Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Want, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 113-137.
- Veciana, J. M. (1989). Características del empresario en España. *Papeles de economía española*, 19-36.
- Veciana, J. M., García, E., & Bornheim, P. S. (1996). Founder-Family-Firm-Performance Paradigm. A holistic Research Programme for Family Owned Business. *Proceedings of The Family Business Network 7th World Conference*, (págs. 26-28). Edimburgo, Escocia.

Capítulo IV:

Familias empresarias: origen y ocaso.

En el capítulo anterior revisamos brevemente qué es la virtud y cuáles son las virtudes cardinales, así como el modo en que el fundador de la empresa familiar las ejercita, sobre todo, al arranque de su aventura empresarial. Sin embargo, al final de ese mismo capítulo hacíamos ver que, a pesar de que el fundador tiene y perfecciona muchas virtudes, parece que esas mismas virtudes no se transmiten a los hijos, quienes forman parte de su otra aventura: la familiar. Es común encontrar casos en los que el padre fue austero y cuidó el dinero y, por el contrario, sus hijos suelen ser excesivos en sus gastos...

La carencia económica y emocional

En mi experiencia, como mencionamos en el segundo capítulo, muchos de los fundadores de las empresas familiares tienen como antecedente un origen limitado en cuanto a recursos económicos se refiere, algunos de ellos pasando verdaderas penalidades, antes de haber encontrado la oportunidad de arrancar su negocio. De ahí que sea frecuente escuchar entre los padres: “Le voy a dar a mis hijos todas las cosas que yo no tuve” o “No quiero que mis hijos sufran lo que yo padecí”. Por otra

parte, los fundadores dejan de dedicarle tiempo a los hijos para dedicárselo a la empresa:

Como a menudo [el fundador] está ausente y como, por otra parte, el amor por sus propios hijos es precisamente la razón de ser de su vida laboriosa, reacciona de una manera bien comprensible desde el punto de vista psicológico, pero plenamente equivocado desde el punto de vista educativo. Quere demostrar el amor por sus hijos con facilidades de orden material. (Cambien, 1960, pág. 161)

De ahí que, cuando el negocio se consolida y comienza a ser rentable, intentan compensar con recursos y bienes materiales el tiempo que no pueden pasar con los hijos y tratando de “satisfacer” las carencias que tuvieron en su infancia a través de sus hijos. Los fundadores tienen un recuerdo triste de la situación precaria que vivieron y no quieren que ese recuerdo lo tengan sus hijos. Por eso es frecuente ver que, si el padre no tuvo juguetes en su infancia, llene de juguetes a sus hijos. Aunque los padres son plenamente conscientes de que entregan estos regalos como una “muestra de cariño”, no son conscientes del efecto nocivo que pueden tener en los hijos:

¿Qué “vale” más, un juguete caro o dos horas de mi tiempo? Para contestar a esta pregunta habría que establecer un criterio de valoración. Si un criterio fuera “la alegría de un hijo”, seguramente “las horas de tiempo” son más valiosas. (Isaacs, 1993, págs. 62-63)

El fundador, al comportarse del modo descrito arriba, olvida que una de las cosas que le ayudaron a configurar su carácter, emprender su negocio y obtener tales recursos fueron esos *sacrificios* y la *ausencia* de dichos bienes materiales. Este olvido suele suceder porque no perciben claramente el beneficio que les generó (forjar su carácter), sino los perjuicios que experimentaron (dolor, tristeza). Lamentablemente, la concentración en los efectos malos prepara el terreno para una confusión existencial: pensar que la satisfacción que otorgan los bienes materiales es lo valioso y básico para la formación de los hijos. Cuando ocurre justamente lo contrario, ese exceso de bienestar que viven los hijos, la obtención de recursos y bienes sin esfuerzo alguno les impide apreciar el valor de las cosas, y dando lugar a alguno de los siguientes casos:

Niños ricos, pero tristes: rodeados de juguetes de lujo y sin nadie con quien jugar (sobre todo sus padres y hermanos).

Adolescentes que tienen todo, pero están hartos de una vida fácil y desean tener “nuevas experiencias”, aunque éstas les cueste la vida (física y/o moral).

“Juniors” con tarjetas de crédito y, carrazo último modelo que cuando quedan solos piensan en el suicidio. (Pliego, 1995, pág. 20)

Esto no significa que haya que evitar los bienes materiales, por el contrario, se trata de darlos en la medida en que el deseo de tener pueda calibrarse y evaluar las cosas que se reciben. Para ello, siguiendo el

modo de pensar de María Pliego (1995) habrá que tener como parámetro si los padres y/o los hijos:

- Creamos necesidades que realmente no tenemos.
- Nos apegamos a las cosas y no estamos dispuestos a “soltarlas”.
- Gastamos por lujo, capricho, comodidad o vanidad: “es un lujo, pero me lo merezco”.
- Valoramos a las personas por lo que tienen: casa, coche, trabajo, relojes...
- Nuestras conversaciones giran, sobre todo, en torno al dinero: cuánto costó, cuánto gana, en cuánto vendió...
- Envidiamos a los que tienen más que nosotros.
- No cuidamos nuestras pertenencias y siempre queremos estrenar: ropa, zapatos, “gadgets”.

En realidad, ningún otro problema relativo a la empresa familiar es más difícil de resolver y conduce más a menudo a un fracaso que la educación de los hijos por parte del fundador de la empresa familiar. Stephan Cambien señala que el fundador de la empresa familiar, como encargado de crear el bienestar material y cuyo éxito se medirá en gran parte por los resultados financieros obtenidos, debe mostrarse lo bastante enérgico para poder elevarse por encima de la prosperidad material y no dejarse dominar por ésta, a fin de proteger a su familia

contra el germen de desintegración interna que lleva en sí todo bienestar.⁵⁷

No obstante, sería más importante aún, que quede claro -tanto para los padres como para los hijos-, que lo más importante en esa formación es el cariño y el amor que puedan darse:

La *conditio sine qua non* para que la familia se constituya como ámbito formativo del carácter de los hijos es el *amor firme* de los padres, con las notas propias que los clásicos le asignaron desde antiguo: *constans, fidus, gravis* (Cicerón): el amor ha de ser, constante, lleno de confianza y responsable, si se quiere poseer valor formativo caracterológico. (*La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, pág. 127)

Sobre este particular, sin embargo, también es frecuente que los hijos de empresarios manifiesten que sus padres son poco proclives a demostrar el amor y cariño que tienen por ellos. Esto suele ocurrir, según mi experiencia, porque algunos fundadores de empresas familiares tuvieron problemas en el seno familiar, sea porque la relación entre los padres carecía de armonía; sea porque tuvieron una relación complicada con su padre o su madre; sea porque no tuvieron la dicha de contar con uno o ambos padres, etc. Estas dificultades traen aparejadas mucho sufrimiento, sinsabores y renuncia emocional en etapas importantes de su vida. Por eso es común que los padres quieran demostrar -de forma

⁵⁷ Cambien, Stephan. *La formación de futuros jefes en las empresas familiares*. 1960, pág. 160.

inconsciente- el amor y cariño a sus hijos llenándolos de bienes materiales. Lo grave del asunto es que los padres no se dan cuenta por dos motivos: en primer lugar, porque ellos mismos no experimentaron ese cuidado y muestras de afecto en su familia, y, en segundo lugar, porque la situación económica que viven ahora como empresarios les permite “delegar” a ese cuidado en otras personas no familiares.

Tampoco se trata de estar todo el tiempo con los hijos, ni de sobreprotegerlos, sino entender el efecto que pueden tener estos extremos en su educación. En este sentido, los padres han de decir a sus hijos, con frecuencia, que los quieren, no sólo verbalmente, sino también mediante muestras de afecto: un abrazo, un beso, felicitándolos, poniéndoles atención, conversando con ellos, etc. Pero más importante aún, los padres también han de aprender a educar los afectos y el cariño, pues la vida de las personas se resuelve en la dinámica de querer y ser querido, y es en esa dirección donde se proyecta toda su existencia y, en el caso de los hijos, es fundamental que se sientan queridos por las personas más importantes para ellos: sus padres.⁵⁸

⁵⁸ Sobre el tema de la afectividad recomiendo leer el trabajo de Miguel-Ángel Martí García (2001) donde habla de la dimensión interna de la afectividad y cómo se manifiesta. Sobre el tema de la educación de la afectividad señala: “Es posible a través de la educación desarrollar la afectividad despertando en el niño el amor a la belleza, dándole a la vez los conocimientos suficientes para poderla descubrir. También es muy importante que pueda manifestar tranquilamente sus sentimientos y emociones. (...) En esta educación de la afectividad juega un papel muy importante la lectura, porque ésta sugiere al joven lector todo un universo de vibraciones interiores que enriquecen en gran manera su afectividad.” (págs. 27-28)

Aunque las circunstancias que orillaron al padre a fundar la empresa son distintas de las que viven ahora sus hijos, éstos han de aprender a ejercitar las virtudes cardinales, pero con un enfoque distinto: el fundador lo hacía desde la precariedad, y, ahora los hijos, desde la abundancia. Por tanto, ahora el fundador ha de preocuparse por el *cómo*: por ejemplo, si en lugar de dar cosas materiales a sus hijos, el fundador permitiera que su hijo se quedaría con ganas de tener algo o de luchar por conseguirlo, la historia podría ser distinta.

Si los hijos han recibido todo lo que son y lo que tienen (posición, consideraciones, dinero, techo, comida, viajes, etc.), es raro que tengan el sentimiento que los americanos llaman *feeling of accomplishment*, la satisfacción de haber hecho algo muy personal, algo que se deba a su propia capacidad. De ahí que, Stephan Cambien, advierta que cuando la formación que reciben los hijos es tan pobre que: 1) no tienen los medios para realizar proyectos personales o relevantes; 2) se *domestica* su personalidad y se encadena la libertad personal y, 3) los hijos pierden toda confianza y se fomenta un complejo de inferioridad que se ve opacada por la personalidad del padre.⁵⁹

De pronto, una idea que puede ayudar esto es erradicar el pensamiento: “lo merezco todo”, y cambiarlo por el: “hay que ganarse todo”. Esto, ¿cómo se hace? Por principio de cuentas, dejando *apetencia* en los hijos, es decir, que tengan *ganas de tener algo*, de no regalarles todo;

⁵⁹ Cambie, Stephan. *La formación de futuros jefes en las empresas familiares*, 1960, págs. 168-169

enseñándoles a cuidar lo que se les da; que sean compartidos, magnánimos, etc. Eso les ayudará a ser desprendidos de las cosas materiales y los formará en la generosidad y también a valorarlas.

Recuerdo que, en alguna ocasión, unos padres me contaron que ellos pedían a sus hijos que apartaran los juguetes que tenían guardados y que ya no utilizaban (haciendo arreglos aquellos a los que les hacía falta), para que en Navidad pudieran entregarlos a otros niños. Con esta actividad, los niños aprendían no sólo a desprenderse de los objetos materiales, sino también a dar lo suyo, en beneficio de otras personas.

La generosidad, sin embargo, no está restringida a los objetos materiales, pues es más importante aún el *darse* personalmente en tiempo, compartiendo conocimiento, etc. Esos mismos padres me contaban que, cuando sus hijos veían las caras de agradecimiento y gusto de los niños que recibían los juguetes, sus hijos sintieron una satisfacción muy profunda y los marcó positivamente, a tal punto que ahora ellos esperaban Navidad para salir a repartir sus juguetes.⁶⁰

⁶⁰ En este sentido, la definición que ofrece David Isaacs me parece que hace énfasis en este aspecto: “[La persona generosa]... Actúa en favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y necesidad de la aportación para esas personas, aunque le cueste un esfuerzo”. (Isaacs, 1993, pág. 61)

La exigencia y la comprensión

Los padres de una empresa familiar tienen una doble tarea en la formación de los hijos, por un lado, *la exigencia* y, por otro lado, *la comprensión*. Estas realidades aparecen, en un primer momento como contradictorias, por eso trataré de explicarme.

La *exigencia* consiste en pedir a los hijos, a través de nuestra actitud y comportamiento, que den mucho más de sí, porque nuestro conocimiento sobre ellos nos hace saber cuál es su potencial, de ahí el requerimiento para que se esfuercen más. La *comprensión*, por otro lado, consiste en hacerle ver a los hijos, a través de nuestra actitud y comportamiento, que los entendemos y tenemos confianza en ellos, que nuestro amor nos hace cuidarlos, respetar sus decisiones y que no son perfectos.

A continuación, pondremos un par de ejemplos, para entender de mejor modo estas tareas.

Acerca de los malos hábitos

Mientras los hijos crecen van surgiendo en ellos malos hábitos con los que se ha de ser exigente para que los reviertan. Por ejemplo, uno de esos hábitos es levantarse tarde en días de escuela (aunque también es cierto, que muchos padres lo consienten), pero es ahí donde tiene que aparecer un elemento de exigencia: fijar una hora para levantarse.

Lógicamente, ese horario se puede modificar los fines de semana, pero lo importante es que se establezca una hora y no dejarlo al libre arbitrio de los hijos, sobre todo, si éstos son pequeños.

Los padres tienen que enseñar a los hijos que hay que tener dominio sobre las tendencias humanas sensibles que tenemos todos los seres humanos, en este caso, la tendencia natural a buscar el placer (seguir durmiendo) y evitar el dolor (levantarse temprano). En este caso si le concedemos demasiado “poder” al cuerpo para descansar, lo que sucede de ordinario es que nuestra natural tendencia al placer debilita nuestra voluntad y, por ende, nuestro carácter.⁶¹ El dominio en que reside el carácter humano consiste en comportarse como señor en medio de la tendencia (el sueño) y del placer mismo (descansar). Esto es, se tiene dominio cuando nos servimos del sueño como un instrumento para el descanso: el sueño es medio, un medio para nuestra vida, no un fin en sí mismo.⁶²

⁶¹ Carlos Llano, apoyado en la filosofía clásica, menciona al respecto: “De manera que el carácter podría definirse como una forma de ser y actuar derivada fundamental y esencialmente, del uso de la inteligencia y de la voluntad, por encima de los impulsos sensibles. Carácter es, pues, la condición humana que se deja conducir por la inteligencia y la voluntad. La formación del carácter, así considerada, presupone obviamente la de la inteligencia (que gozará de la aptitud habitual de aprehender la verdad y el bien, presentándolo a la voluntad), y de la voluntad (dócil para seguir las instancias acertadas de la inteligencia y fuerte para ejecutarlas). (La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, 2000, pág. 114)

⁶² Los sentimientos, impulsos y pasiones cuyo dominio resulta más importante para la formación de carácter son: el miedo a perder la vida; la tendencia al placer del comer y del beber; la tendencia al placer sexual y la tendencia a la manifestación del enojo. Para profundizar sobre este particular recomiendo: Llano, Carlos, *La formación e la inteligencia, la voluntad y el carácter*, 2000, págs. 131-137.

Cosa distinta es que los hijos hayan ido a una fiesta el fin de semana y se hayan desvelado, pues ahí es donde aparece la *comprensión*, pues los padres pueden permitir que sus hijos se levanten más tarde de lo acostumbrado, pero fijándoles una hora de levantarse y que la cumplan, sin que esto sea una exageración.

Acerca de las capacidades o habilidades

En cuanto las capacidades o habilidades de los hijos, es manifiesto que hay hijos con una especial facilidad para el pensamiento matemático, o bien para expresarse verbalmente o, por el contrario, tienen proclividad hacia aspectos artísticos. Como padres tenemos que descubrir esas habilidades y, ayudándolos a desarrollarlas, exigirles que den más, porque sabemos que tienen esas posibilidades para hacerlo. Pero nunca a tal grado que se llegue a un régimen que corresponda más a la milicia, pues lo que ha de predominar en la relación con el hijo es el cariño y, nuevamente, la comprensión.

Para tener una idea más profunda sobre la educación y formación de los hijos, Ernesto Bolio y Arciniega (*Relaciones entre padres e hijos. Preferencias y rechazos*, 1996), nos recuerda que hemos de tener presente el fenómeno de las preferencias y rechazos en la relación de padres e hijos. Este fenómeno ha de ser bien entendido, no sólo para darle su justo valor (pues es fenómeno propio de nuestra naturaleza que tiende a elegir lo que nos agrada y a rechazar lo que nos disgusta), sino

también para conocer cuáles son algunas de los aspectos básicos que han de cuidarse para manejar el fenómeno, como el trato, enfocarse en lo positivo, el espíritu de sacrificio, etc.

Por otro lado, también ha de tomarse en cuenta la etapa que vive cada uno de los hijos. Sobre este punto, David Isaacs en *La educación de las virtudes humanas* (1993) ofrece la siguiente alternativa para la educación de las virtudes de acuerdo con la edad de los hijos:

	Hasta los 7 años	8-12 años	13-15 años	16-18 años
Virtud cardinal dominante	Justicia	Fortaleza	Templanza	Prudencia
Virtudes humanas preferentes	Obediencia Sinceridad Orden	Fortaleza Perseverancia Laboriosidad Paciencia Responsabilidad Justicia Generosidad	Pudor Sobriedad Sociabilidad Amistad Respeto Sencillez Patriotismo	Prudencia Flexibilidad Comprensión Lealtad Audacia Humildad Optimismo
Resultado	Alegría y madurez			

Éxito y plenitud

La bibliografía respecto a la educación de los hijos en las empresas familiares está enfocado principalmente a la sucesión del negocio familiar.⁶³ Sin embargo, considero que la formación de los hijos no ha de restringirse a este aspecto circunstancial y que, por el contrario, la preocupación de los padres de la empresa familiar no ha de enfocarse en que los hijos continúen el negocio, sino prepararlos para la vida, porque considero que los hijos han de ser formados para *ser* no para *suced*.⁶⁴ Roland Christensen (1960) describe un par de casos en los que

⁶³ Allen, M., Panian, S & Lotz, R. (1979). *Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited*. *Administrative Science Quarterly*, 24:167-180; Amat, J. (2004). *La Continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000; Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México D.F.: Mc Graw Hill; Birley, S. (1986). *Succession in the family firm: The inheritor view*. *Journal of Small Business Management*, 24:36-43; Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis; Gallo, M. A. (1996). *La Empresa Familiar 5*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE; Gallo, M. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona; Handler, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services; Handler, W. (1990). *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15:37-51; Helmich, D. (1974). *Predecessor turnover and successor characteristics*. *Cornell Journal of Social Relations*, 9:249-260; Lansberg, I. & Astrachan, J. (1994). *Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors*. *Family Business Review*, 7:39-59; Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica; Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación; Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos; Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.

⁶⁴ Cfr. Llano, *Análisis de la acción directiva*, pág. 446. Ahora bien, también se ha de tener claro que para ser dueño, no se necesita ser director, por eso Carlos Llano, continuamente insiste en distinguir la propiedad de la dirección en la empresa familiar: "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

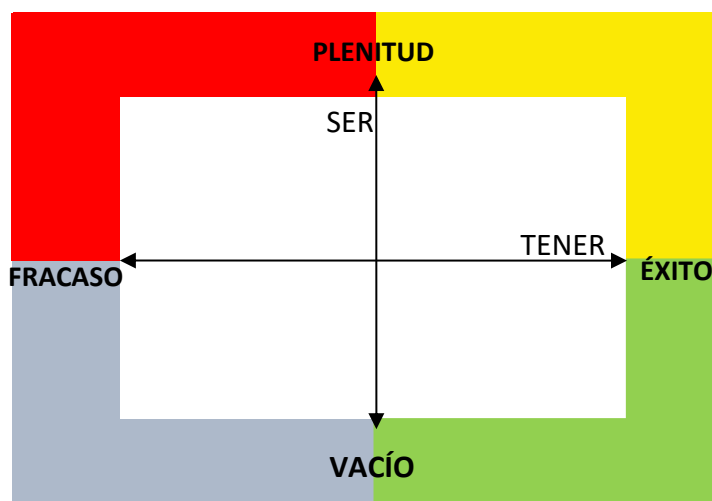
una familia perjudicó el destino los familiares y los colaboradores de la empresa al insistir en que un familiar condujera la empresa, sin preocuparse de su capacidad ni de sus intereses personales. Por su parte, Stephan Cambien (1960) señala que la capacidad de trabajo, la disciplina personal y el espíritu de sacrificio son los que conservan la unidad de la empresa familiar, pues sin éstas cualidades morales y de carácter de sus miembros, la empresa familiar no está en condiciones de sobrevivir la sucesión de las generaciones.

Ahora bien, preparar para la vida significa preocuparnos porque los hijos tengan una *vida lograda*, que sean plenos más que exitosos materialmente.⁶⁵ Para hablar de este tema, utilizaré un esquema de Víctor Frankl en el que establece una diferencia entre el éxito y la plenitud.⁶⁶

empresa, puede cometerse un grave error. (...) Una clara distinción teórica de este tipo impedirá que el hijo débil resulte, además, pobre". Llano, Carlos. *Análisis de la acción directiva*, pág. 450

⁶⁵ Retomo el concepto de *vida lograda* de la obra de Alejandro Llano (2005) que lleva el mismo nombre. En este libro Llano señala que el logro de la vida es algo que activa y libremente nos hemos de procurar en colaboración y diálogo con otras personas diferentes a nosotros. De ahí que la formación en la virtud sea un factor determinante para la vida lograda, pues que la virtud es el modo de ser que nos proporciona más estabilidad y seguridad para enfrentar las circunstancias negativas que nos presenta la vida, pero también el modo de ser que nos permite disfrutar con mayor intensidad las cosas buenas que nos ocurren en la vida.

⁶⁶ Cfr. Frankl, Víctor. *La idea psicológica del hombre*, (1986). pág. 112. Aunque Frankl usa el término en «desesperación» en vez de «vacío», asumo que «vacío» es una adaptación hecha por el Ernesto Bolio y Arciniega, pues es un término que resultaba más adecuado para hablar de la vocación. Cfr. Bolio y Arciniega, Ernesto. *Sigue tu vocación*, (2009).



Este esquema está compuesto de dos ejes principales. El eje del *tener* y el eje del *ser*. Según la línea horizontal, podemos conseguir el éxito si logramos hacernos de *cosas*: casas, autos, dinero, viajes, fama, etc.⁶⁷ El éxito siempre se nota por aspectos materiales. En cambio, según la línea vertical, podemos sentirnos plenos sólo si en realidad definimos lo que somos y queremos ser. Es algo más íntimo, más personal.

¿En cuál de los cuadrantes queremos ubicarnos? ¿En cuál de los cuadrantes podemos ubicarnos? ¿En cuál de los cuadrantes debemos ubicarnos? El cuadrante plenitud-éxito es el más atractivo, pero también es el más difícil de alcanzar; en cambio es más frecuente encontrar a muchas personas que, sin contar con muchos bienes materiales, se

⁶⁷ Carlos Llano, por su parte, señala: “Los griegos no tenían más que un sólo vocablo para expresar esas dos realidades: la *areté* servía tanto para expresar la virtud como el éxito. El hombre de éxito era el hombre virtuoso y el hombre virtuoso era el hombre de éxito. Por ello, el valor humano no se medía por los bienes materiales poseídos, sino por el vigor que trae consigo el hecho de vivir la propia humanidad.” (Llano C. , ¿Quién tiene derecho a lo superfluo?, 2010)

consideran plenas (cuadrante plenitud-fracaso). En este capítulo hemos descrito el caso de los hijos que reciben muchas cosas materiales, pero no tienen el reconocimiento y cariño de los padres, y eso provoca un vacío contradictorio, pues, por un lado, está lleno de bienes materiales, pero faltos de amor (cuadrante éxito-vacío). Por último, está el caso de aquellas personas que están en el cuadrante fracaso-vacío, pero es un estado peligroso porque son personas propensas a caer en situaciones de adicciones, depresión o hasta el suicidio. No soy y no tengo. ¿Qué le da sentido a mi vida? Nada. Entonces ¿para qué seguir viviendo?

En este sentido, ¿qué camino o vía es la que se ha de escoger para la educación de los hijos? Asumiendo (teóricamente) que fuera imposible tener éxito y plenitud, ¿qué alternativas sería preferible: el éxito con vacío o el fracaso con plenitud? Veamos estos dos casos:

- a) Puede haber empresarios que tienen una empresa consolidada, que tienen mucho dinero y son respetados y reconocidos como exitosos, pero el “costo” de construir ese éxito fue: un mal ambiente familiar, el descuido de su familia y su matrimonio (vidas paralelas), terminar alejado del amor y cariño de su cónyuge e hijos. Existe abundancia material, pero también mucha carencia en el plano afectivo.
- b) El segundo caso es anecdótico y habla sobre el hijo de un terrateniente que fue invitado a cenar por uno de los trabajadores de su padre. Al llegar a casa del trabajador, el joven se percató de que el hogar era modesto y que el trabajador tenía pocos recursos

económicos: tenía una pequeña parcela y su trabajo para mantener a su familia. Sin embargo, también se asombró de que la familia recibió al trabajador con mucho cariño y calidez, se “respiraba” mucha alegría en su casa. Poco antes de sentarse a la mesa, el trabajador invitó al joven a contemplar la puesta de sol. Durante la cena, el joven quedó asombrado de que el trabajador, sin contar con una preparación formal, sabía de muchos temas y su plática era muy interesante. El trabajador sin tener abundancia de bienes materiales, aun así, era feliz. Era pleno.

Los hombres enfocados en el eje del ser han encontrado más paz interior y más tranquilidad. Se dice que Sócrates paseaba por el mercado de Atenas observando cada uno de los productos que se vendían, los miraba fijamente y luego sonreía, hasta que un mercader le preguntó qué era lo que hacía, a lo que respondió: “estoy mirando todo lo que no necesito para ser feliz”. La satisfacción de cosas superficiales no genera una vida interior ni un carácter firme, porque no son susceptibles de saciarse nunca. No pretendo decir que se ha de renunciar al tener, sino que estemos dispuestos a entregarnos más a las personas que a las cosas, por ejemplo:

Cuando yo no le doy lo superfluo a otro que lo necesita, el perjudicado no sólo sería el otro, sino yo mismo, por impedirme el ejercicio de la solidaridad que me haría más hombre que aquellas cosas superfluas que yo retengo. (Llano C. , ¿Quién tiene derecho a lo superfluo?, 2010)

La comunicación

El aspecto empresarial de la familia es algo circunstancial para la formación de los hijos. Es bueno que la familia tenga un negocio y que éste prospere y dé sustento a la familia. Pero pensar que los hijos tienen que seguir en el camino de la empresa es un error, porque todo dependerá de la vocación que ellos tengan. Todas las personas tenemos que encontrar esa vocación, ese llamado, para hacer aquello en lo que somos buenos y que nos produce felicidad⁶⁸. En el caso de una empresa familiar, puede darse el caso que uno de los hijos no le entusiasme participar en el negocio, pero sí le entusiasme ser un artista: pintor, músico, actor o poeta; y puede ser que alguna de estas actividades lo haga feliz y si, además, alguna de ellas la hace muy bien, es probable que pueda vivir de ello.

Pero lo importante de lo dicho hasta ahora es que el fundador, en su rol de padre, sepa qué es lo que hace feliz a su hijo: ¿Qué ilusiones tienen sus hijos? ¿Qué es lo que verdaderamente les preocupa? ¿Cuáles son sus retos a corto y a largo plazo? ¿Cómo reaccionan ante la frustración? ¿En qué basan su seguridad? ¿Para qué soy bueno?

⁶⁸ Para el tema de la vocación recomiendo revisar el trabajo que coordinó Ernesto Bolio y Arciniega (Sigue tu vocación, 2009), fruto de uno de los cursos de Continuidad y Actualización en IPADE Business School.

Sobre este punto en particular, la comunicación en la pareja es esencial para el conocimiento y educación de los hijos. Pues a través de las charlas que tienen los esposos, se conocen las virtudes y defectos de los hijos y se puede hacer un plan para reducir y eliminar los vicios o favorecer las capacidades y habilidades que tengan. Sin conocimiento de los hijos no hay tema de discusión entre los padres para formarlos. En ocasiones, la escuela podrá ayudar, pero si el hijo no encuentra reflejado en su familia lo que aprende en la escuela, la educación de los hijos no se complementará y puede, incluso, a cuestionarse. Por eso es una responsabilidad ineludible de los padres la educación y formación de los hijos.

Esta comunicación, sin embargo, en el caso de los cónyuges ha de comenzar desde el noviazgo. En la etapa de enamoramiento, los novios quieren estar juntos en todo momento, escuchar la voz y oler el aroma del otro, pero esta comunicación del noviazgo tiene que ir perfeccionándose y madurar en un amor más profundo.

Tipos de comunicación (las tres P):

- **Periférica:** es el nivel de comunicación que utilizamos para hablar de las cosas ordinarias que suceden en la vida: actividades cotidianas, noticias, pasatiempos, etc. Se llama periférica porque es superficial, no tiene grado de profundidad.

- **Personal:** es el nivel de comunicación donde podemos conocer las virtudes, debilidades del otro, lo que le agrada y desagrada, dicho de otro modo, es el nivel que nos permite tener un conocimiento de la otra persona. Cuando se va madurando en el amor, las personas conocen la realidad de la otra persona, pero también la propia.
- **Profunda:** establecer hacia dónde se quiere ir: como padres, como matrimonio, como formadores de sus hijos, con la empresa familiar, etc. Se trata de planear y construir la vida de los cónyuges de forma conjunta sin olvidar la individualidad de cada uno de ellos.

Ahora bien, es ideal y aconsejable que estos niveles de comunicación se den en los tres canales de comunicación que tiene una familia: a) Padre-Madre; b) Padre/Madre-Hijos; c) La familia como un todo. En mi experiencia, la comunicación se torna profunda cuando los integrantes de la familia asignan un tiempo para platicar, pues sólo a través del trato personal se puede conocer con profundidad al otro (cónyuge e hijos); además, de que se refuerzan los lazos afectivos por el trato y, sobre todo, hay un cuidado puntual al proyecto familiar.



- **Tiempo Padre-Madre:** Se debe destinar al cónyuge un tiempo específico a la semana, en el que comparten juntos actividades como pasear, ir al cine, cenar... Es un tiempo para ellos para disfrutar y conversar como pareja, pero también es un momento para hablar de los hijos.
- **Tiempo Padre/Madre-Hijos:** En cuanto a los hijos, recomiendo que se disponga de un día a la semana (usualmente se utilizan los fines de semana) para platicar individualmente con cada uno de los hijos: un sábado, por ejemplo, se puede invitar a desayunar a un hijo y, el siguiente fin de semana, invitar a otro. Tiene que estar programado dentro del plan de comunicación con cada uno de los hijos. Que sientan los hijos esa atención de cada uno de los padres.
- **Tiempo en Familia:** Este es el tiempo que se han de dedicar como familia: compartir los alimentos, ir al cine, vacacionar, ayudar en casa, etc. No se debe cometer un error frecuente que es: confundir el tiempo que se dedica a la familia con el tiempo que se ha de dedicar al cónyuge y a los hijos en lo individual.

Es frecuente escuchar que no hay tiempo, que el trabajo en la empresa y las ocupaciones que se desprenden de ella nos tienen “atrapados”. Se sabe que la actividad profesional demanda mucho tiempo, pero las personas tienen que encontrar una armonía en su desarrollo personal:

[El fundador], quien consagra toda su energía a la empresa- debe dar muestras de un equilibrio suficiente para cumplir de manera inteligente, moderada y armoniosa su tarea bien definida de educador de sus hijos en el seno familiar, a fin de realizar una unión ponderal entre su vida de jefe de empresa y la de padre de familia. (Cambien, págs. 160-161)

Conozco, de primera mano, el testimonio de los hijos de una familia numerosa (10 hermanos), quienes expresaron que ninguno resintió la ausencia del padre, aun cuando fue muy respetado y reconocido como empresario, y que, por el contrario, siempre buscaba espacios para dedicarle tiempo a cada uno de los hijos en lo individual.

Educar en la libertad

Los hijos paulatinamente van tomando decisiones y habrá que enseñarles a tomarlas:

Si se concibe a las personas como seres libres, necesita de la familia para conocer sus limitaciones personales y sus posibilidades a fin de superar unas y aprovechar otras. Y todo eso para alcanzar un

mayor autodominio para servir mejor a los demás. (Isaacs, 1993, págs. 31-32)

Cuando las personas toman decisiones tienen que asumir las consecuencias que se desprenden de ellas. La libertad no se logra liberándose *de* algo, sino teniendo la capacidad de ser libre *para* algo. Nosotros quisiéramos dedicarnos sólo a las actividades que nos gustan, sin embargo, tenemos que cumplir con muchas otras que no nos gustan. La libertad es, así, no sólo la cualidad que tienen las personas de no estar obligadas a nada (*estar libres de, ser independientes*), sino la capacidad de comprometerse a algo (*proyecto*) por voluntad propia.⁶⁹

Esto implica que el ejercicio de la libertad busque el compromiso y la vinculación, pues el que no se compromete con nada, es un hombre libre sólo en potencia. En este sentido, toda decisión libre entraña también una renuncia: la persona libre puede quererlo todo, pero tiene que querer algo concreto dentro de ese "todo". Carlos Llano señalaba que el querer se ha reducido a dos ámbitos: el tener y el hacer. De este modo la acción de querer se ha vuelto una pareja inseparable de los bienes materiales (querer tener) y con la acción humana (querer hacer). El peligro está en limitar la libertad a estos dos ámbitos: la libertad de posesión (tener) y la libertad operativa (hacer), cuando la libertad radical está en el querer ser, la que se refiere a lo que somos, a nuestra persona.⁷⁰

⁶⁹ Cfr. Llano, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, 2002, pág. 42

⁷⁰ Cfr. Llano, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, 2002, págs. 60-61

El hombre, como dijimos arriba, no es libre porque pueda prescindir de sus ataduras (libertad de), sino porque puede decidir a qué vinculaciones quiere quedar comprometido (libertad para). En este sentido la libertad estará en proporción con la profundidad de los proyectos con los que se vincule y el proyecto más importante será el proyecto de vida personal.

Plan de vida

Es una buena práctica que todas las personas contemos con un proyecto de vida cuyo propósito sea la mejora personal de las personas en siete ámbitos: profesional, social, cultural, espiritual, familiar, físico, económico. Dicho proyecto de vida ha de contemplar todos y cada uno de estos ámbitos y, en principio, no hemos de enfocarnos en uno solo de ellos, pues, como hemos advertido anteriormente cuando nos referimos a las personas que dedican mucho tiempo al ámbito profesional, se puede caer en un vicio como le pasa al *workaholic*.

Por otra parte, es recomendable que, en cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, se establezcan objetivos, pues esto implica la creación un plan de actividades con plazos para que puedan lograrse. Cuando tenemos orden y tenemos por escrito estos objetivos y actividades, nos permite ver claramente qué estamos cumpliendo y qué estamos dejando de hacer en muy pocos minutos. Así como en el negocio revisamos al final del día los indicadores de desempeño para

saber cómo le fue a la empresa, también tendríamos que revisar los indicadores en los siete ámbitos de nuestra vida para saber cuál me está costando trabajo, cuál tengo descuidado, cuál podría posponer momentáneamente, etc. De este modo, podemos analizar y evaluar qué hemos hecho bien o qué hemos dejado de hacer, de tal suerte que podamos establecer metas y objetivos para los días siguientes.

En el aspecto físico, por ejemplo, dedicar un tiempo a hacer ejercicio, cuidar la alimentación, hacerse revisiones médicas de forma periódica, etc. En el aspecto social: dedicar tiempo a los amigos, participar en actividades de la comunidad, leer las noticias, asistir a alguna conferencia sobre el entorno económico o político, etc. En el caso del matrimonio, cuando se establece una comunicación muy profunda, también se puede crear un proyecto de vida a nivel familiar, tanto con el cónyuge, como con los hijos. En este caso se trata de un proyecto de vida durará muchos años, pues no es definitivo ni estático debido a que es un proceso de mejora que no termina.

Como matrimonio, los cónyuges han de planear, por ejemplo, el número de hijos que tendrán, el vecindario donde desean vivir, así como el colegio donde estudiarán sus hijos y el tipo de formación que quieren para su familia. Por eso es tan importante la comunicación entre los esposos, pues a través de las charlas que tienen es posible conocer las virtudes y defectos de los hijos, así como establecer medidas para favorecer las capacidades y habilidades de los hijos y atacar los vicios que puedan llegar a tener. Por ejemplo, soy partidario de que los hijos,

desde temprana edad, estudien un curso o asistan a algún taller o actividad de interés para el hijo que genere en ellos el hábito de la formación continua.

Los hijos en la empresa familiar

Si uno o varios hijos (que fueron educados para la vida) quieren entrar a la empresa familiar, tiene que darse de forma paulatina. Dada la experiencia en estos temas, considero que el fundador de la empresa familiar ha de crear conocimiento del negocio familiar y planear las actividades para ellos acorde a la edad de los hijos. No es lo mismo un hijo con 12 años que un hijo con 20 años: sus conocimientos, educación y habilidades son distintas. Lo ideal es que poco a poco los hijos conozcan el negocio familiar, empezando alrededor de los 6 o 7 años, cuando empiezan a tener consciencia más clara de ellos y su entorno. A esta edad irán conocer las instalaciones o jugar un rato, pero es importante que el hijo conozca dónde está y qué hace el fundador de la empresa familiar.

En cambio, cuando los hijos crecen y tienen la edad de 12 o 13 años, pueden ayudar más en el negocio. A esta edad pueden realizar labores de mensajería, manejo de archivos u otras actividades administrativas. Esto les generará cierta noción de lo que significa el trabajo y lo que se realiza en la empresa familiar. Recomiendo que cuando se realicen estas actividades los hijos reciban una retribución económica conforme a las

actividades que se realizaron y por el tiempo que se desempeñaron (normalmente es durante el periodo vacacional).

Si alguno de los hijos, con 17 o 18 años, aún busca participar en el negocio familiar, recomiendo hacer un plan más completo y específico. Se puede planear un proyecto de corto alcance con objetivos concretos y específicos que pueda realizar durante de las vacaciones. Si la empresa familiar, por ejemplo, se dedicara a la manufactura, puede pedírsele que realice el mapeo de un proceso de producción, en el que tenga que observar, entrevistar a las personas, medir tiempos, descubrir cuellos de botella, capacidades de producción, etc. El objetivo del proyecto es que los hijos adquieran un conocimiento más profundo del negocio.

Al año siguiente, se le puede pedir algún proyecto de un área afín (compras, por ejemplo), que le permita conocer la relación y sinergia entre las áreas. Pero es importante que este proceso se vea como un programa de entrenamiento de la empresa, por lo que es recomendable que el hijo redacte un informe con los hallazgos y descubrimientos, así como las sugerencias o áreas de mejora que haya descubierto; y presentarlo al Comité de Dirección para que evalúe su proyecto. Esto hará que el hijo tome con seriedad el trabajo en la empresa, que conozca las actividades propias de cada área, así como la interrelación entre ellas, que conozca al personal que labora en la empresa y que vaya generando una buena imagen con el personal, pues éstos verán su trabajo y cómo se desenvuelve profesionalmente:

Cuando un propietario lleva a su hijo a la empresa, deja entender que queda designados su sucesor. Actuando así, pone a su hijo en una situación difícil para hacerse aceptar. El recién llegado debe mostrar su capacidad y ganarse la confianza de los demás dirigentes. A sus ojos, al menos, debe pasar también por sus pruebas. Aunque posea la autoridad oficial del nombre y de la sucesión futura, debe ganarse la autoridad real, hecha del respeto de sus colegas y de su buena voluntad para trabajar con él en equipo. (Christensen, 1960, pág. 65)

No obstante, aun cuando los hijos hayan pasado por este plan de incorporación al negocio, los fundadores se tienen que cuestionar si los hijos entrarán o no en la empresa. Este momento de inflexión suele darse con mayor probabilidad cuando los hijos están por terminar o terminaron sus estudios profesionales.

Existen empresas familiares que, previo a formar parte de la empresa familiar, establecen que los hijos tengan experiencia en otras empresas, de modo que sepan qué implica trabajar con otros jefes y otro ambiente laboral; que conozca liderazgos, perspectivas y exigencias distintas. (Araya Leandro, 2012) Esto ayuda a la formación personal y profesional, pues ganará dinero que no provenga del negocio familiar y, según su desempeño, obtendrá incrementos de sueldo, promociones, nuevas responsabilidades, etc.

De este modo, el hijo, fuera del ambiente familiar, contará con más elementos para evaluar con más detenimiento si en verdad quiere participar en el negocio familiar y, en caso de que sí quiera, llegará con mayor madurez y experiencia a la empresa.

En cuanto a la empresa, ésta también tiene que estar preparada para incorporar a los hijos, pues tendrá que evaluar si hay o no vacantes disponibles, pero, sobre todo, si hay un plan de carrera para ellos en el largo plazo. Además, tendrá que cuidarse el asunto monetario, pues los hijos deben recibir una retribución económica acorde a los niveles de sueldo que paga la empresa a los colaboradores, se le tendrá que hacer evaluaciones de desempeño y las promociones que se le otorguen, etc.

También es recomendable que los hijos no sólo se queden con su carrera profesional, pues si lo que se quiere es profundizar, ampliar o desarrollarse más, tendrá que seguir estudiando, ya sea una maestría o algún estudio relacionado con su actividad profesional. La preparación y la formación se deben de seguir siempre.

El estímulo de la formación sólo se dará si los hijos son conscientes de que podrán dirigir la empresa en el caso de que sus aptitudes les hagan capaces y realmente quieran. No hacerlo de este modo, sería dar a entender que la empresa está a su servicio, por eso se ha de eliminar de raíz cualquier falsa expectativa por parte del hijo: hacerle sentir que el camino es arduo.⁷¹ La sucesión del hijo al padre supone al menos un

⁷¹ Cfr. Llano, Carlos. *Análisis de la acción directiva*, 2019, pág. 425

periodo de 25 a 20 años, de ahí que sea tan importante educarlos en las virtudes, en que sean mejores personas:

(...) los jóvenes no sólo tendrán que subsistir al padre en el momento que éste muera, sino que deberán dirigir por largos años una empresa en constante crecimiento, sujeta a continuas modificaciones y en medio de circunstancias siempre cambiantes y, en lo personal, también deberán ser capaces de dirigir por su propia vida y su propia familia. (Llano C. , Análisis de la acción directiva, pág. 442)

La incertidumbre del resultado.

Aun cuando se haga el mejor esfuerzo por educar y formar a los hijos, eso no garantiza el resultado. Puede darse el caso de que los hijos sean virtuosos y hayan formado bien su carácter, aún sin intervención de los padres. Por el contrario, también puede darse el caso donde los padres, habiendo hecho todo lo posible por educar y formar a sus hijos, decidan elegir un camino que los destruye. Muchas veces esto es ocasionado por las circunstancias personales y las personas con las que ha interactuado: amigos, profesores, escuela, personal en casa o el negocio.

Esto no significa que debamos renunciar a poner nuestro mejor esfuerzo, por el contrario, la tarea formativa de los hijos tiene que hacerse. La

educación de los hijos es responsabilidad de los padres, y es irrenunciable:

Puesto que los padres han dado la vida a los hijos, están gravemente obligados a la educación de la prole y, por tanto, ellos son los primeros y principales educadores. Este deber de la educación familiar es de tanta trascendencia que, cuando falta, difícilmente puede suplirse. Es, pues, obligación de los padres formar un ambiente familiar animado por el amor, por la piedad hacia Dios y hacia los hombres, que favorezca la educación íntegra personal y social de los hijos. La familia es, por tanto, la primera escuela de las virtudes sociales, de las que todas las sociedades necesitan. (SS Pablo, 1965)

Como padre se ha de tener la conciencia tranquila de haber hecho lo que correspondía y de haber puesto los medios para formar a sus hijos, aun cuando éstos opten por un camino equivocado. El resultado, insisto, nadie lo puede asegurar. Pero eso no significa que la respuesta sea: más valía no haberlo hecho.

Los padres no están solos, no lo saben todo, nadie nace sabiendo, por eso tienen que prepararse para esta labor formativa. En términos generales hay dos modos para aprender o prepararse:

Por vía de la experiencia (ensayo-error). Este es un camino ingrato, porque cuando te equivocas, no es tan fácil corregir. Claro que hay un

aprendizaje, pero con un costo altísimo porque, a lo mejor, se causó mucho daño.

Por vía de la instrucción formal: A través de cursos, talleres, conferencias, de expertos temas que viven los hijos y que podrían aplicarse a la situación particular y personal de cada uno de los hijos. Actualmente muchas escuelas dan pláticas de preparación a los padres, a las cuales recomiendo asistir y participar activamente.

El oficio de los padres se define como el de formadores del carácter de los hijos y el modo en que lo hagan condicionará en buena medida la formación de su personalidad en el futuro. Por eso, junto con Stephan Cambien, recomiendo cuidar los siguientes aspectos:⁷²

- 1) Si los fundadores de las empresas familiares quieren hacer avanzar a su familia, en conjunto [con la empresa], es esencial que encuentren un buen equilibrio entre sus deberes de jefes de empresa y los de padres de familia.
- 2) Deben saber despojarse de los valores materiales para resistir la tentación de dejar que sus hijos gocen demasiado del bienestar que ellos pacientemente y casi siempre difícilmente han acumulado
- 3) Los fundadores deben hacer un ejercicio humildad suficientemente grande para admitir que sus hijos quizá no tengan el gusto ni las aptitudes o hasta ni la vocación de continuar el negocio que ellos han levantado con tantos esfuerzos

⁷² Cambien, Stepha. *La formación de futuros jefes en las empresas familiares*, 1960, págs. 172-175

- 4) Respetar la personalidad propia, así como la responsabilidad única de sus hijos, entender que son con un carácter, temperamento y unas maneras de actuar que difieren de los suyos.

Como se puede ver el trabajo del fundador de una empresa familiar no se limita a aspectos meramente administrativos o financieros. Se trata de una labor integral, en la cual, la familia tiene un peso específico que no puede descuidarse, a riesgo de tener una factura interna tanto empresarial, como familiar y personalmente. De ahí que sea importante que los fundadores de las empresas familiares se preparen y se instruyan constantemente no sólo en su oficio de empresarios, sino también en el oficio de ser padres que, a pesar de ser tan difícil, también es una tarea gratificante en exceso.

Bibliografía

- Allen, M., Panian, S., & Lotz, R. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 167-180.
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Araya Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 29-39.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor view. *Journal of Small Business Management*, 36-43.
- Bolio y Arciniega, E. (1996). *Relaciones entre padres e hijos. Preferencias y rechazos*. México: Trillas.
- Bolio y Arciniega, E. (2009). *Sigue tu vocación*. México: Editorial LID - IPADE Publishing.
- Cambien, S. (1960). La formación de futuros jefes en las empresas familiares. En F. C. (Editor), *Las emprsas familiares. Su fuerza y sus debilidades* (págs. 151-175). Lille: Centre d'Études des Problemes Industriels de Lille (Francia).
- Christensen, C. R. (1960). La sucesión en las empresas familiares. En F. C. (Ed.), *Las empresas familiares. Su fuerza y sus debilidades* (págs. 49-72). Lille: Centre d'Études des Problemes Industriels de Lille (Francia).
- Frankl, V. (1986). *La idea psicológica del hombre*. Madrid: Rialp.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.

- Gallo, M. A. (1996). *La Empresa Familiar (Vol. 5)*. Pamplona: Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. (1998). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona: Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Handler, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. . UMI Dissertation Services.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-51.
- Helmich, D. (1974). Predecessor turnover and successor characteristics. *Cornell Journal of Social Relations*, 249-260.
- Isaacs, D. (1993). *La educación de las virtudes humanas*. México: Minos.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 39-59.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Llano, A. (2005). *La vida lograda*. Barcelona: Ariel.
- Llano, C. (2000). *La formación e la inteligencia, la voluntad y el carácter*. México: Trillas.
- Llano, C. (2010). ¿Quién tiene derecho a lo superfluo? *Istmo*.
- Llano, C. (2019). *Análisis de la acción directiva*. México: IPADE Business School.
- Martí García, M. Á. (2001). *La afectividad. Los afectos son la sonrisa del corazón*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Pliego, M. (1995). *Los valores y la familia*. México: Minos.

SS Pablo. (28 de Octubre de 1965). *Gravissium Educationis*. Roma, San Pedro.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Vancil, R. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Massachussets: Harvard Business School Press.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: : How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Conclusiones

Al iniciar esta investigación tenía como intención tratar de poner por escrito las ideas que, a lo largo de varios años, he madurado y transmitido como profesor a los participantes del IPADE, a las familias empresarias que he asesorado y, como directivo, en las organizaciones donde he colaborado.

Este trabajo me hizo descubrir, por un lado, que hace falta aún mucho trabajo de investigación en México y Latinoamérica sobre las empresas familiares. La mayor parte de la bibliografía que se tiene sobre este tipo de organizaciones es preponderantemente sobre empresas familiares de Estados Unidos y Europa. Aunque muchas ideas que se exponen en las investigaciones sobre estas organizaciones se aplican a las empresas familiares de México, también es cierto que hay matices propios que no se abordan en estas publicaciones, por ejemplo, el componente emocional de las relaciones familiares y el concepto mismo de familia en la cultura latinoamericana.

El modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis que se ha utilizado para explicar los conflictos, ventajas y desventajas de la empresa familiar, ha sido el punto de partida para esta investigación. Aunque, como traté de mostrar en el primer capítulo, este modelo ha evolucionado y, después de él, se han generado otros modelos que han tratado de reflejar la

complejidad en la composición, la estructura y el comportamiento de las empresas familiares.

Posteriormente abordé el *modelo evolutivo tridimensional* de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (que se parte del modelo de los tres círculos), para establecer que en las empresas familiares se viven distintas etapas a lo largo del tiempo en cada una de las dimensiones que se interrelacionan en estas organizaciones: familia, empresa y propiedad. Esto me dio pie para señalar que la etapa más importante para hablar de la formación en las empresas familiares es la etapa de arranque del negocio.

Durante el segundo capítulo traté de señalar cuáles fueron los retos que vive el fundador en cada una de las dimensiones que vive la empresa familiar. En el arranque, por ejemplo, en cuanto a la gestión de la empresa se refiere, señalamos que la preocupación principal es mantener con vida el negocio; en cuanto a la propiedad, la etapa de arranque resulta tiene pocas dificultades en cuanto a que el fundador suele tener la totalidad o la mayoría de las acciones; y en la familia, el reto es justamente lidiar con la formación de la familia al mismo tiempo que se mantiene con vida a la empresa. De ahí que, en muchas ocasiones, la dimensión familiar sea la más descuidada y, sin embargo, es la más importante para el futuro de la empresa familiar en su conjunto.

Para entender por qué razón el fundador de la empresa familiar es capaz de emprender un negocio exitoso y, al mismo tiempo, tener problemas para formar adecuadamente a sus hijos, resultó inevitable hablar de su

carácter. Ahora bien, en la mayoría de las publicaciones que hablan de la personalidad o el carácter del fundador están enfocadas en conocer cuáles fueron los motivadores que dieron origen a la empresa familiar, pero, sobre todo, tratan de entender cómo ese modo de ser del fundador se transmite y genera los valores y cultura de trabajo en la empresa.

Sin embargo, considero que es más importante resaltar que el carácter del fundador es expresión de las diversas virtudes que entran en juego cuando emprende y dirige su empresa. De ahí que haya considerado conveniente hablar del concepto de virtud y, en particular, de las virtudes cardinales, pues éstas son origen y principio de otras más. La exposición, aunque breve, trató de destacar la profundidad filosófica del tema tomando como fundamento los análisis realizados por Aristóteles y Tomás de Aquino. En este trabajo intenté hacer una conexión entre la exposición filosófica y su aplicación en el ámbito de las empresas familiares, a través de la figura del fundador de estas organizaciones.

Este estudio me permitió mostrar que la fortaleza es una virtud fundamental para el fundador, pues es la virtud que le permite, por un lado, acometer grandes cosas tales como emprender y poner en marcha su empresa; pero también para resistir los obstáculos y dificultades que sobrevienen de dicho emprendimiento. Por su parte, traté de confirmar que la prudencia es la virtud propiamente directiva, pues es la que permite al fundador diagnosticar problemas, tomar decisiones y ejecutarlas. En cuanto a la justicia señalé que es una virtud importante en cuanto que permite que el empresario y su empresa sean veraces y

dignos de confianza, (características indispensables para que ser atractivo en el mundo de los negocios). Por último, en el caso de la templanza mencioné que es la virtud que le permite al fundador mantener en orden su interior y, por consecuencia, una tranquilidad de ánimo con la que pueda pensar con la cabeza fría y tomar mejores decisiones.

Hacia el final del capítulo tercero señalaba que, tras leer la biografía de muchos fundadores de empresas familiares (la mayoría mexicanos), lo que había descubierto fue que todos ejercitaron, en mayor o menor medida, las cuatro virtudes cardinales. Las virtudes, dijimos, son elementos que pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera más poder, fuerza y reconocimiento frente a otras organizaciones que no las tienen. Sin embargo, la experiencia me ha hecho ver que, en muchos casos, los valores o virtudes del fundador no siempre se transmiten a los hijos y que éstos, al tomar la rienda del negocio, lo hacen de manera poco exitosa. Por eso, el último capítulo tuvo como intención conocer las razones del *ocaso* de las empresas familiares.

En el último capítulo señalé que la *carencia económica y emocional* del fundador juegan un papel decisivo cuando está formando a sus hijos. Los fundadores tienen un recuerdo triste de la situación precaria que vivieron, económicamente hablando, y no quieren que ese recuerdo lo tengan sus hijos. De ahí que, cuando el negocio se consolida y comienza a ser rentable, intentan compensar y “satisfacer” las carencias materiales

que tuvieron a través de sus hijos. Por otro lado, mencioné que también frecuente que los fundadores suelen tener carencias también a nivel emocional (con uno o ambos padres) y eso hace que sean poco proclives a demostrar el amor y cariño que tienen por sus hijos. Ambos aspectos son el caldo de cultivo propicio para descuidar o delegar la formación de los hijos.

Esto nos introdujo a hablar de un esquema de Víctor Frankl adaptado por Ernesto Bolio en el que hacíamos la distinción entre éxito y plenitud. Este marco conceptual es transcendental para las empresas familiares, porque permite tener claro que lo verdaderamente importante en la formación de los hijos es que éstos estén preparados para la vida y no para ser los sucesores del negocio familiar.

En este mismo capítulo hago algunas recomendaciones que, a lo largo de los años, me han servido tanto a nivel personal como profesional en la formación de los hijos. Por un lado, la exigencia y la comprensión, para saber hasta dónde y en qué medida hemos de pedir que los hijos den más de sí, pero también cuándo hemos de ser complacientes con ellos. De ahí que resulte vital el tema de la comunicación, por un lado, de los cónyuges entre sí, y de cada uno de éstos con los hijos. Pues sólo a través de una comunicación íntima y profunda se pueden conocer las fortalezas y debilidades de los hijos y, por tanto, tener un plan de formación para cada uno de ellos. De ahí que resultara indispensable abordar de manera breve lo importante de un plan de vida personal. Por último, y es un aspecto que, si se descuida, puede resultar atroz para la

formación de los hijos, abordé el tema de educar en la libertad. En este apartado sólo intente señalar que, como personas, lo más importante es tener claro que la libertad, si bien tiene un componente de autonomía y liberación (*ser libre de*), lo decisivo de la libertad es la capacidad de comprometerse con algo (*ser libre para*) y que, en la medida en que el compromiso sea con un proyecto de mayor trascendencia, nos hará más plenos y libres.

Hacia el final del cuarto capítulo hacía algunas recomendaciones en caso de que los hijos, por voluntad propia, quisieran entrar a la empresa familiar, las recomendaciones están encaminadas en hacer el camino difícil, pues es un modo de asegurar que tengan la pasión y el interés para llevar a la empresa al siguiente nivel de desarrollo y mantenerla viva para la siguiente generación.

Por último, en este mismo capítulo hago una última observación y es que, como padres, no podemos sustraernos de esta labor formativa de los hijos. Esto es así porque, los hijos pueden aprovechar la educación, tiempo, cariño y cuidados que les damos para ser hombres de bien, pero también puede darse el caso de que no lo hagan. Sin embargo, en mi experiencia, la probabilidad de que esto ocurra es mínima cuando los cónyuges se comunican y tienen como prioridad la formación de sus hijos (dedicándoles tiempo, corrigiéndolos, etc.). Por eso recomiendo que los fundadores de las empresas familiares se preparen y se instruyan no sólo en su oficio de empresarios, sino también en el oficio de ser padres acudiendo a programas, conferencias o talleres de forma

constantes para que puedan tener más herramientas y puedan hacer frente de mejor modo a su labor de padres.