



Cambrà de Comerç  
de Barcelona



## **La familia empresaria: una visión sistémica**

Por: Jaume Tomás Carulla, Asesor y consejero de familias empresarias

Las posibilidades de continuidad de una empresa familiar a lo largo de las generaciones, en manos de los familiares descendientes del fundador, depende en gran medida del nivel de formación e información que existe en el núcleo familiar.

Esta afirmación sólo tiene sentido si partimos de la base de que la empresa sigue siendo competitiva y goza de buena salud.

Desde mi experiencia, y basado en el pensamiento sistémico, que dice que todos los elementos de un sistema son absolutamente interdependientes, puedo afirmar que lo que hoy sucede en la cocina, el un salón o el lecho conyugal del hogar de uno de los miembros de la familia empresaria tiene una gran influencia en las posibilidades de continuidad de esa empresa familiar a lo largo de las generaciones. Una conversación, un momento educativo con los hijos, una confidencia a la esposa o esposo de un accionista o un gestor, un anhelo o expectativa poco realista de un adolescente... Todo ello es importante de cara a la continuidad porque va construyendo una cultura que es el tejido del que está hecha la familia empresaria.

La cultura familiar y los valores de la familia no tienen una influencia directa en la cuenta de resultados pero sí la tienen a largo plazo (que es el marco temporal en el que debemos situarnos si estamos pensando en continuidad, en generaciones).

Dice la segunda ley de la termodinámica que cuanto más grande es un sistema, más energía se necesita para mantenerlo unido. Y ello es así porque mayores son las fuerzas que operan en él, y estas fuerzas tienen una tendencia a la expansión, a la separación.

Si estamos en primera generación, con un fundador como socio único y unos hijos todavía en edad escolar, el sistema es muy pequeño y las voluntades muy fáciles de alinear: básicamente estamos hablando de las voluntades del fundador y su esposa.

Cuando estamos en segunda generación y tenemos 4 hermanos accionistas, con sus respectivos cónyuges, y con hijos también en edad escolar, el sistema ya se ha hecho mayor. Ahí es donde empieza a ser necesario poner energía en el sistema para mantenerlo unido. Y más aún si de esos 4 hermanos accionistas, unos trabajan en la empresa como gerentes o directores y otros no. Entonces es cuando empezamos a necesitar pensar en la organización y el desarrollo de la familia empresaria.



Cambrà de Comerç  
de Barcelona



Si estamos en tercera generación y tenemos a los 4 hermanos y todavía como accionistas y gestores pero los hijos de estos (pongamos que hay 8 en total) en edad de empezar a trabajar, unos con profesiones liberales, otros sin una profesión clara y otros con ganas de dedicarse al mundo de la empresa, y con ilusión por entrar en la empresa familiar (la empresa que fundó el abuelo), aquí el sistema es tan grande que sin un adecuado proceso de organización y desarrollo de la familia empresaria es casi un milagro haber llegado aquí con un mínimo de unión y consenso en las cosas importantes.

Pues aquí viene la respuesta a la pregunta planteada anteriormente: la influencia de la familia empresaria sobre las posibilidades de continuidad generacional se cuece en las relaciones interpersonales de los hermanos accionistas entre sí, las de cada accionista con su cónyuge, las de ambos con sus hijos, y las de estos con sus tíos y sus primos.

Los directivos influyen en la empresa, pues son los que la lideran. Los accionistas también influyen tanto si participan (por ejemplo a través del consejo de administración) como si no. Y los cónyuges de ambos influyen, y mucho, sobre sus respectivos esposos o esposas, y también sobre sus hijos, los futuros accionistas y directivos de la siguiente generación.

¿Cómo conseguir que sus voluntades, sus ambiciones, sus legítimas necesidades, sus aspiraciones, sus expectativas, sus intereses o simplemente sus puntos de vista sean constructivos y estén alineados en una misma dirección en lo que se refiere a la empresa?

La respuesta está en la frase de Iván Lansberg, líder mundial en consultoría de empresas familiares: lo más importante que una familia empresaria puede hacer para garantizar la continuidad es la inversión constante en formación de sus accionistas y familiares.