



Libro Guerras familiares

Los conflictos en los negocios familiares y la manera de resolverlos

Grant Gordon y Nigel Nicholson
Kogan Page, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

El show de televisión *Dallas* intrigó al público a través del mundo. Fue un éxito sensacional porque se centró en una familia rica y trató temas escandalosos y siniestros como el amor, el odio, los celos, la rivalidad, la riqueza y la venganza. Sin embargo, de acuerdo con los autores Grant Gordon y Nigel Nicholson, estos asuntos no son sólo fabricación de un estudio de Hollywood, sino que a menudo son el escenario central de los negocios familiares de la vida real. Gordon y Nicholson ofrecen terribles relatos de enfrentamientos familiares y su moraleja, así como recomendaciones sobre cómo pueden los familiares resolver amigablemente las diferencias de propiedad, administración o control de sus empresas. *BooksInShort* cree que todos aquellos involucrados en un negocio familiar, hasta los que no estén ahora peleando como perros y gatos, se pueden beneficiar de este sagaz e instructivo libro. Hombre prevenido vale por dos.

Ideas fundamentales

- La empresa familiar es la forma más tradicional de los negocios.
- Gracias a valores, visión y un parentesco compartidos, las empresas familiares tienen claras ventajas competitivas.
- Sin embargo, los negocios familiares a menudo se vuelven campos de batalla donde los parientes se hacen la guerra.
- Las empresas familiares a menudo se dividen debido a tensiones entre padres e hijos o entre hermanos. Los asuntos entre marido y mujer pueden exacerbar esas tensiones.
- Esté al pendiente de indicaciones tempranas de conflicto intrafamiliar.
- La “primogenitura masculina” puede resultar en un avispero de problemas para las empresas familiares.
- La “lotería de genes” significa que los hijos del fundador pueden – o no – tener la capacidad y el talento necesarios para hacerse cargo de la empresa.
- Los fundadores deben desarrollar planes de sucesión con anticipación para evitar conflictos más tarde.
- Los miembros de la familia que están en el negocio deben estar tan conscientes de los asuntos familiares como de los comerciales.
- Las familias deben llevar a cabo análisis internos para lograr relaciones de negocio más armoniosas.

Resumen

Todo en familia

Los negocios familiares son la espina dorsal del sistema financiero global, y controlan las economías de la gran mayoría de las naciones. Las raíces de los negocios familiares son muy antiguas. Muchos negocios familiares duran mucho tiempo: un negocio de una familia japonesa que restaure templos puede remontar su historia 40 generaciones al año 578. Una famosa vinatería familiar que aún opera empezó en Italia en 1141. Muchas de las más grandes corporaciones actuales comenzaron como empresas familiares. Algunas aún conservan fuertes lazos familiares, incluyendo Samsung (Corea), H&M (Suecia) y BMW (Alemania).

“Para muchas familias, tener un negocio genera más presión de la que pueden soportar”.

Cuando los miembros de una familia trabajan juntos en su empresa, pueden lograr grandes cosas gracias a sus lazos de sangre, solidaridad, visión compartida y unidad de propósito. Pero cuando trabajan uno en contra del otro, el resultado puede ser nada menos que una tragedia shakespeariana: los parientes tienen fuertes

discrepancias, los hermanos combaten cruelmente entre sí, los hijos arrebatan duramente el poder a los padres y las distintas ramas de la familia se pelean. El resultado es que los negocios familiares más respetados también estallan. Unos se dividen. Otros pierden su propósito y se atrofian. Todos sufren. Veamos estos ejemplos:

- Frederick C. Koch Sr. creó Koch Industries en 1940. La compañía tiene ingresos de US\$80 mil millones y ofrece una línea de productos que incluye tuberías, productos de consumo y polímeros. Antes de morir, Koch pidió a sus hijos, Freddie Jr., Charles, y los gemelos David y Billy, “ser amables y generosos unos con otros”. No fue así: los hermanos pelearon duramente por el control de la empresa. Billy intentó quitar a Charles de su cargo en el consejo directivo. Charles contrató a David para convencer a un grupo de accionistas de proteger su cargo. Funcionó: Billy y Freddy Jr. dejaron la empresa. Charles y David asumieron el control, junto con un socio, James Howard Marshall II. Billy y su equipo legal lucharon 10 años contra Charles y David sobre la venta de activos de la empresa. A pesar de este prolongado esfuerzo, Billy no logró ganar el caso. Se negó a rendirse y cooperó con una investigación del Senado de EE.UU. sobre Koch Industries. Finalmente, tras 20 años de peleas legales, Billy arregló sus diferencias con Charles y David, y con la empresa familiar.
- Bata Shoe Company ha estado en operación desde hace más de un siglo. Opera en 69 países y vende cientos de millones de zapatos anualmente. Tomas Bata creó el negocio en Moravia, una región de la actual República Checa. Murió intestado. Su hijo, Thomas Bata, tenía solo 17 años, así que el hermanastro del fundador, Jan, se hizo cargo de la empresa. Cuando Thomas llegó a la mayoría de edad, trató de despojar a su tío; lo logró tras una larga pelea en el tribunal. Él y su esposa Sonja rápidamente reubicaron la compañía en Canadá. Tuvieron cuatro hijos: Tom Jr., Christine, Monica y Rosemarie. Tom Jr. llegó a ser director ejecutivo. Sin embargo, Thomas Sr. y Sonja no querían ceder el control. Tom Jr. renunció, frustrado. La compañía asignó a alguien de fuera, Stan Heath, como nuevo director ejecutivo. Pero Heath también tuvo enfrentamientos con Thomas Sr. y renunció. Después de tres años sin líder, Jim Pantelidis llegó como director ejecutivo, pero no logró el apoyo de Tom Jr., que era miembro del consejo. Con el tiempo, Tom Jr. y sus hermanas despidieron a Pantelidis y Tom Jr. tomó de nuevo la dirección ejecutiva. La guerra de sucesión en Bata finalmente terminó.
- Sam Bronfman estableció Seagram Corporation, una compañía de bebidas alcohólicas, durante la década de 1920. Llegó a ser uno de los negocios más poderosos en América del Norte. Cuando Edgar, el hijo mayor de Bronfman, llegó a la mayoría de edad, se unió al negocio. Peleaba constantemente con su emprendedor y egocéntrico padre. En 1971, Sam Bronfman murió. Edgar levantó la empresa haciendo importantes adquisiciones. En 1986, Edgar nombró a su segundo hijo, Edgar Jr., sucesor al trono del imperio Seagram. Pero Edgar Jr. era indisciplinado y no tenía experiencia comercial. A pesar de sus fracasos, convenció al consejo para cambiar de enfoque: de bebidas alcohólicas a entretenimiento y medios de comunicación. Seagram Corporation rápidamente adquirió MCA/Universal Studios. Edgar Jr. luego decidió, insensatamente, vender Seagram Corporation a Vivendi, una empresa francesa, y optó por tomar las acciones de Vivendi a cambio de Seagram. Fue un terrible error. Vivendi tenía deudas enormes. El precio de sus acciones cayó abruptamente después de la adquisición de Seagram. Como resultado, la familia Bronfman perdió gran parte de su fortuna, todo porque Edgar Jr. no sabía nada de administración de empresas.

Causas fundamentales: Por qué hay conflictos en los negocios familiares

Los conflictos más comunes en los negocios familiares ocurren entre padre e hijo, entre hermanos, y entre marido y mujer. Esté alerta a las señales de peligro que puedan desarrollarse entre miembros de la familia. Los primeros indicadores de una guerra familiar en gestación incluyen cambios de conducta y quejas sobre trato injusto entre parientes. Los miembros de la familia pueden cometer numerosos errores, que indican lo distraídos que están por esos conflictos. Dejan de hablar abiertamente entre ellos y no logran ponerse de acuerdo en nada. Los mayores, que deberían retirarse, se niegan a entregar las riendas. La lista sigue y sigue.

“Una familia es un caldero hirviendo de ingredientes humanos; cada miembro tiene su propio sabor”.

Como todos los conflictos, los problemas de los negocios familiares se reducen a “asuntos de contenido” y “asuntos de proceso”. Los asuntos de contenido son el tema de la discusión: dinero, poder, influencia, identidad, principios éticos, valores y demás. Los asuntos de proceso se centran en cómo ocurre un conflicto. Las batallas generalmente involucran a dos miembros de la familia cuyas metas y visiones incompatibles sobre el negocio generan una situación de estira y afloja de los recursos compartidos. Esos desacuerdos crean tensión y resentimiento entre los familiares. Otros factores que contribuyen a problemas de los negocios familiares son la rivalidad entre hermanos, conflictos de personalidad, falta de confianza y acuerdos turbios, incluso fraudes.

“No dependa de que sus hijos hereden los rasgos que le permitieron a usted crear el negocio”.

Casi siempre el problema empieza con el fundador de la empresa. Él o ella no evalúan adecuadamente a los hijos. ¿Pueden ser parte de la empresa y dirigirla algún día? ¿Deberían? La “primogenitura masculina” es común fuente de problemas en muchas empresas familiares. También lo es el intento de los fundadores por imponer su control de la empresa después de morir, en testamentos con órdenes insensatas o injustas. Los líderes que no dejan testamento son igual de problemáticos. Como resultado, sus hijos y otros miembros de la familia terminan peleando por cuestiones vitales de negocios, dirección, propiedad y patrimonio. En vez de crear las bases para un futuro sin complicaciones, muchos directores de empresas familiares ponen a sus descendientes a jugar el despiadado juego de “compartir responsabilidades iguales”. En ese escenario, dos hermanos jóvenes y competitivos, a menudo hombres, se unen a la empresa familiar. Cada uno recibe la misma autoridad ejecutiva y los mismos recursos. Sin embargo, con el tiempo sólo uno puede prevalecer en este juego de suma cero. ¿Es de extrañar que estos dos individuos, que de lo contrario podrían haber sido los mejores amigos, terminen por pelear?

“La sucesión generalmente se conoce como el talón de Aquiles de las empresas familiares”.

El “problema del oportunista” es otro dilema común en las empresas familiares: un miembro de la familia saca dinero y se aprovecha de la compañía sin dar nada a cambio. Una variación de esto sucede cuando los miembros de la familia reciben una buena prebenda del negocio familiar, que no tiene nada que ver con sus conocimientos ni arduo trabajo, pero sí con su linaje.

“Los intereses de los padres y los hijos están a menudo divididos ... a veces fatalmente para un negocio familiar”.

La tensión entre padres e hijos es otra razón importante para el conflicto en las empresas familiares. Los instintos naturales de los padres los guían a proteger a sus hijos de cualquier mal. Esto es adecuado cuando el hijo es pequeño, pero puede ser un problema cuando el heredero se hace adulto. El hijo o hija naturalmente quieren hacerse cargo de su propia vida. Sin embargo, el padre no quiere ceder el control. Este problema puede resultar severo cuando el hijo o hija intenta ejercer su independencia dentro de la empresa.

Cómo solucionar los problemas

El autoconocimiento, perspicacia, disciplina, flexibilidad y adaptabilidad son elementos vitales para resolver conflictos que ocurren en los negocios familiares. Las empresas familiares deben esforzarse por tener armonía sobre todas las cosas. Los miembros individuales de la familia deben aprender a dejar sus necesidades personales de lado para luchar por el bien común. Como en la vida, a menudo el dinero es la causa de todos los males de las empresas familiares. Los padres deben educar a sus hijos para que no se obsesionen por la riqueza ni guarden rencores. Es un problema común en ciertas empresas familiares, donde distintas ramas de la familia están terriblemente resentidas entre sí por viejas ofensas. La sensatez debe ser la piedra angular en toda empresa familiar. Desafortunadamente, como en muchas otras áreas de la vida, hay a menudo poca sensatez en las empresas familiares. Esta es sólo una de muchas razones por las que las empresas familiares necesitan planes de sucesión sensatos – sabios, de hecho.

“La confianza es uno de los elementos más importantes en los negocios, y la piedra angular de la empresa familiar”.

Los líderes de empresas familiares deben evaluar imparcialmente los talentos y capacidades de sus familiares. El líder debe estar dispuesto a dejar la empresa cuando sea hora de que la generación más joven se haga cargo. A la larga, todos en la familia deben reconocer la “lotería de genes”. Algunos muestran talento natural para la gerencia, mientras que otros son más aptos para la mercadotecnia o la manufactura, y otros más no tienen nada que hacer en el negocio.

“Es posible no tener suficientes conflictos, o tener demasiados”.

Haga que la confianza sea la virtud principal de la empresa familiar. Siempre preste mucha atención a las relaciones familiares. No tema mediar en cualquier diferencia que surja. Los mayores, en posiciones de liderazgo, deben reprimirse mediante moderación y autodisciplina, para no volverse déspotas autocráticos. Si los miembros de la familia tienen quejas legítimas, mencione sus inquietudes discretamente. Hacer lo contrario es causar problemas. No haga tratos con ultimátum. Trate de apreciar el punto de vista de la otra persona. No deseché arbitrariamente las inquietudes de las mujeres de la familia. Después de todo, está operando en el siglo XXI, no en el XI.

“No existe sustituto para una cultura familiar fuerte, unida y consciente de sí misma”.

En las empresas familiares, estas áreas especiales requieren mayor atención:

- **“Transiciones generacionales”** – Desarrolle un plan de sucesión sin complicaciones, para no causar peleas brutales entre hermanos u otros familiares más jóvenes.
- **“Planeación e información”** – Cree sistemas para que no se tomen decisiones sin los datos, la investigación y la evaluación adecuados.
- **Comunicación** – Asegúrese de que todos los miembros de la familia en la empresa comprendan y acepten sus principales planes y metas. Mantenga a todos plenamente informados. Al hacerlo, se asegurará de que todos conocen su papel en el negocio. Esto ayudará a evitar el desarrollo de intereses especiales y facciones dentro de la familia.
- **“Gobernanza familiar”** – Cada quien necesita una plataforma para expresar sus inquietudes. Establezca un foro familiar con este propósito. Es el mejor modo de reducir o eliminar el resentimiento y los rencores que de lo contrario podrían encontrarse.
- **“Gobernanza corporativa”** – Una empresa familiar necesita directores externos independientes que procuren una valiosa objetividad.
- **“Educación y capacitación”** – Si espera que los miembros de la familia puedan cumplir con los requisitos de liderazgo ejecutivo, proporcioneles la capacitación y educación adecuadas.
- **“Liquidez y mecanismos de salida”** – Todos los miembros de la familia que tengan intereses financieros en la empresa deben poder ejercer sus derechos de propiedad sin límites ni controles injustos.
- **“Resolución de conflictos”** – Establezca mecanismos formales para resolver las diferencias de opinión y de criterios.
- **“Parámetros externos”** – La rigidez es un veneno mortal que puede devorar a cualquier empresa familiar. Asegúrese de tener asesoría externa; ésta le brindará nuevas perspectivas.

“Las empresas familiares deben ser más inteligentes y estar más alertas que otros tipos de empresas, para controlar el flujo de energía emocional positiva y evitar el lado oscuro”.

Los negocios familiares pueden ser motores de crecimiento económico increíbles, pero no lo son si los miembros individuales de la familia se pelean constantemente. Las empresas comerciales pueden lograr sus metas mediante enfoques cuidadosos, propósitos claros y una unidad de esfuerzo desinteresado. Las empresas familiares tienen ventajas notorias en todas estas áreas. Pero la familia misma necesita un enfoque interno fundamental, así como un serio plan de participación. Éste debe ser perspicaz, reconocer y hacerse responsable de todas las dinámicas familiares: hereditarias, psicológicas, situacionales, etc. Además, debe anticipar y eliminar todos los puntos potenciales de error o de estrés. Crear y seguir una estrategia así no es un logro pequeño. Requiere sensatez – y amor. Después de todo, es su familia, y también su compañía.

Sobre los autores

Grant Gordon es director general de una organización de membresía sin fines de lucro que apoya a los negocios familiares en el Reino Unido. **Nigel Nicholson**, escritor y educador, es profesor de conducta organizacional en London Business School.
