

## INTRODUCCIÓN

Una familia que se esfuerza por ser una **familia empresaria** y una empresa que avanza en su desarrollo como **empresa familiar multigeneracional**, son sistemas que tienden a crecer en complejidad. Toda **oficina de familia**, como elemento de estos sistemas, debe ayudarles a mantener su unidad y a disminuir –nunca incrementar– su complejidad.

La fortaleza esencial de la empresa familiar es la **unidad** en la familia y entre la familia y la empresa. Este hecho, que es bien conocido desde hace tiempo (Gallo, 2008, p. 82), resulta todavía más evidente en empresas familiares multigeneracionales cuando se analiza el citado incremento de complejidad que está unido a su desarrollo.

Para mantener la unidad es preciso aportar energía, y esta energía consiste en el compromiso de los miembros de la familia empresaria de actuar acertadamente en las relaciones entre ellos y en la toma de decisiones en la empresa.

La unidad conseguida por la fuerza no puede ser nunca una unidad duradera. Para actuar acertadamente en unidad hay que tener los conocimientos adecuados y la voluntad de actuar.

Saber y querer actuar en la empresa y en las otras actividades acometidas por una familia empresaria se ha calificado, habitualmente, como **profesionalidad**. Profesionalidad en la toma e implantación de decisiones de gobierno, de dirección y de ejecución u operación.

Profesionalidad en la actuación de cada persona en lo que a ella le corresponde hacer.

Las relaciones acertadas entre los miembros de una familia empresaria no se pueden lograr si no están fundamentadas en la **confianza**. Confianza en las propias capacidades y en las capacidades e intenciones de las demás personas de la familia. Confianza en la información que se origina y se tiene sobre la empresa, sobre sus actividades y sobre los miembros de la familia.

El conjunto de contratos y compromisos que son el fundamento legal de la acción en las actividades empresariales y de los derechos de los propietarios, precisa un claro **orden** interno pues si este orden no existe faltará base para la confianza y la profesionalidad.

La oficina de familia no debería concebirse como un órgano que se dedica a convocar reuniones para que los miembros de la familia no puedan decir que «no se cuenta con ellos». Órgano y reuniones «inventados» sin otro fin que ser fines en sí mismos, seguir una moda o, como mucho, resolver un problema puntual, y que no tienen en cuenta que las personas de una familia, como individuos, más que organizarse lo que deben hacer es compenetrarse (Castillo, p. 96), es decir, esforzarse por la unidad. Órganos y reuniones que, todo lo más, llegarán a producir afecto por la empresa familiar, pero el afecto, siendo mucho, no es suficiente, y no se debe confundir ni con la confianza en las personas ni con el amor por el proyecto empresarial de la familia.

Por el contrario, los objetivos a perseguir y los servicios a proporcionar por una oficina de familia deben ayudar a que los miembros de la familia se conozcan mejor, quieran compenetrarse en unidad, confíen y amen su proyecto de familia propietaria de una empresa familiar multigeneracional.

El objetivo de construir una empresa familiar multigeneracional exitosa es muy atractivo, que tienen como propio muchos fundadores de empresas familiares y que también se da en buena parte de los miembros de las generaciones que continúan sus esfuerzos de emprendimiento, pues perpetuar la propia obra es un deseo conforme a la naturaleza humana (Yepes y Aranguren, 2003, p. 73), como también lo son, unidos al anterior, el deseo de asegurar el bienestar de los miembros de la familia y el de mejorar su situación en el futuro (Josemaría Escrivá de Balaguer, 1981, p. 68).

En el mundo de las empresas familiares también existen propietarios que no desean, de verdad, que su familia haga los esfuerzos para llegar a ser una familia empresaria y argumentan, según ellos en pro de la libertad de los hijos, «que mis hijos sean lo que quieran», y pensando que la garantía de «un buen nivel económico de vida» es suficiente para lograr el verdadero bienestar humano, no acometen las iniciativas necesarias.

Así como también se encuentran propietarios que voluntariamente apartan a los demás miembros de su familia de la empresa, arguyendo otros distintos tipos de problemas, pero sin manifestar que su verdadera intención es estar y actuar solos haciendo lo que a ellos les va bien, sin tener que dar demasiadas explicaciones.

Por otra parte, hoy en día entre los miembros de las empresas familiares es frecuente la falta de conocimientos sobre la familia como «comunidad de amor y de vida» (Cruz, 2010, p. 16), con las «tres funciones básicas de economía, de educación en libertad y de favorecer la intimidad» (Alvira, 2004, p. 28), como «institución generadora de riqueza (...) familiar y social (...) y de economía en expansión» (Falgueras, 2010, p. 166), como también es frecuente la confusión entre verdadera autoridad, que no es un «factor de asfixia sino de liberación» (Cruz, 2010, p. 125) y el «paternalismo», que es una «dictadura del falso amor que a la postre suscita a la rebelión» (Cruz, 2010, p. 126). Esta falta de conocimientos y de voluntad está conduciendo al desprestigio en la sociedad del esfuerzo sacrificado por la verdadera educación de los miembros de una familia.

Cabe mencionar también que debido al hecho de que solo una proporción muy pequeña de empresas familiares llegan a la tercera generación y no todas las que llegan son propiedad de una familia empresaria, en la vida real, se encuentran pocas experiencias suficientemente completas que, además, no terminan de estar plenamente documentadas (O'Hara, 2004; Ward, 2004; Miller y Le-Breton-Miller, 2005; Gallo et al., 2009), por lo que el conocimiento de las mismas no puede ser muy grande.

¿No pasará de ser la implantación del concepto de familia empresaria otra utopía más?, ¿es realmente factible?, y si lo es, ¿merece la pena esforzarse por su implantación? A profundizar en estos temas se dedican las páginas que siguen.

En este libro se ha puesto más énfasis en la familia empresaria y menos en la empresa familiar, por ello en ninguno de sus apartados se

trata directamente sobre cómo tener éxito en la empresa. La intención de fondo es analizar modos de ser y de actuar de las personas de la familia que conducen a:

- Mantener la unidad de las personas entre sí y con su empresa. Desarrollar la confianza de unos en otros.
- Alcanzar y vivir los contratos y acuerdos entre partes que resulten convenientes, como pactos con obligaciones y derechos. Lograr y conservar un orden armónico entre ellos.
- Disponer y aprovechar oportunidades para perfeccionar las cualidades personales de los miembros de la familia.
- Mejorar la situación económica de los miembros de generaciones actuales y futuras. Recibir diversos tipos de servicios.
- Actuar como propietarios socialmente responsables. Contribuir a la mejora de la sociedad.
- Merecer el nivel de su estatus social.

El libro está estructurado en un conjunto de capítulos en los que se presentan diversos esquemas de conceptos, para con ellos construir progresivamente un marco conceptual más completo, cuya representación gráfica es la siguiente figura 1.

Los capítulos del libro hacen referencia a:

- Finalidades, necesidades y posibilidades de la familia empresaria y de la empresa (capítulo 1).
- Las razones del incremento de la complejidad en la empresa familiar, en la familia y en las relaciones de la familia con su empresa (capítulo 2).
- Núcleo contractual entre miembros de la familia y en la empresa. El orden como su cualidad esencial (capítulo 3).
- Relaciones en la familia empresaria. La imprescindible confianza (capítulo 4).
- El gobierno de la empresa. La necesaria profesionalidad (capítulo 5).
- Las responsabilidades de los propietarios (capítulo 6).
- Las responsabilidades de los miembros de la familia que no son propietarios (capítulo 7).
- La oficina de familia y su lugar en la empresa y en la familia empresaria (capítulo 8).
- La oficina de familia. Su filosofía de fondo y su dirección (capítulo 9).

En algunos capítulos se han intercalado varias descripciones de situaciones reales redactadas en forma de casos, con la intención de ayudar a comprender cómo los conceptos son interpretados y aplicados con mayor o menor acierto en las familias propietarias de empresas familiares.

FIGURA 1

