



VÍCTIMAS Y VILLANOS

DISPUTAS, INTRIGAS, QUERELLAS JUDICIALES Y HASTA ASESINATOS. LAS GUERRAS INTESTINAS DE LAS SOCIEDADES DE FAMILIA PUEDEN DESTRUIRLO TODO. UN REPASO POR DIVERSOS CASOS BRINDA ALGUNAS LECCIONES PARA ACTUAR A TIEMPO.

Nigel Nicholson es profesor de Conducta Organizacional de LBS. Su último libro es *Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them*, escrito junto con Grant Gordon (Kogan Page, 2008).

Usted está en una conferencia de negocios. En la pausa para el café, lo sorprende una conversación que no es otra cosa que un duro intercambio de vituperios entre dos socios comerciales. Se siente consternado; ese lenguaje cruza la línea de las prácticas de negocios aceptables. De hecho, suena a horrible pelea, lo suficientemente grande como para terminar con cualquier sociedad. De pronto, atónito, observa que la tensión se diluye en el aire. Uno de ellos hace una broma y los dos terminan riendo en un espectáculo extraordinario de profunda amistad.

Pero ¿cómo puede ser? Alguien se los presenta: resulta que el hombre y la mujer son hermanos, y ambos dirigen una compañía mediana.

Hay pocos contextos, fuera de la empresa familiar, en los que tal situación es posible. Las familias suelen ser una caldera de emociones, pero los lazos que las unen a menudo son más fuertes que los que las separan, por lo cual pueden controlar los sentimientos de maneras inverosímiles para los de afuera. Muchas compañías familiares saben cómo capitalizar esos vínculos. Desarrollan culturas de intimidad, dinamismo, honestidad y lealtad, que les brindan una ventaja competitiva comprobada y difícil de imitar. Otras transitan el costado negativo. Las tendencias malignas derrotan a las constructivas, y los grupos se atrincheran o se separan. Sin embargo, el alejamiento de la sociedad familiar nunca es fácil de concretar.

Dirigir una empresa puede someter al grupo a la destrucción y viceversa, cuando la familia lleva el modelo de negocios hasta extremos imposibles para satisfacer el ego y los caprichos de determinados miembros. La dificultad radica en que esos peligros no siempre son evidentes desde los inicios de un emprendimiento. En retrospectiva, es posible concluir que una familia determinada nunca debería haberse embarcado en un proyecto común: son demasiado conflictivos, neuróticos o incompatibles. ¿Pero qué sucede cuando la incapacidad aparece después de varias generaciones de éxito? Éste puede ser el caso más difícil. Si usted pertenece a la cuarta generación de una empresa de 100 años, ¿está dispuesto a levantar la mano y decir: “No puedo hacerlo, déjenme afuera de esto”? Por lo general, la familia sigue adelante a pesar del hartazgo de la ineptitud o la ira abrasadora, hasta que el cáncer de la incompetencia o las malas intenciones terminan por matar a la compañía.

Novela de la tarde

En *Family Wars*, el libro que escribimos con Grant Gordon, director general del Institute for Family Business del Reino Unido, analizamos 24 historias de distintos lugares del mundo y algunos de los conflictos familiares de más alto perfil de los últimos tiempos. Nos propusimos descubrir qué tenían en común y qué lecciones podíamos aprender.

La mezcla es fascinante. Hay pavorosos melodramas de traiciones y venganzas implacables y, en uno de los casos (la saga de los Gucci), hasta un asesino a sueldo. Hay historias más triviales pero también deprimentes, en las que las familias se encierran en posiciones de creciente atrincheramiento. Algunas terminan desapareciendo en los márgenes.

nes de la ley, sin energía ni recursos. Otras son sencillamente tristes, con relaciones exprimidas y fracturadas por batallas internas desesperadas entre los miembros del grupo, cuyos intereses se han vuelto irreconciliables.

Claro que también hay historias de heroísmo, supervivencia, decisión y salvación, cuando la gente emerge de los conflictos más fuerte, más sabia y más a tono con la realidad. En ciertos casos, esto implica quitarse la pesada carga de la empresa de familia y encontrar un destino personal renovado.

La pregunta es: ¿cómo podemos entender, predecir y gestionar una historia familiar en proceso de desarrollo? Abordaremos el tema por etapas, empezando con el fundador.

La maldición de la estirpe

Si hay una cuestión que eclipsa a las demás es la de los demonios interiores de los líderes masculinos poderosos. A menudo son los fundadores, impulsados por una visión implacable que barre con todo lo que hubo antes, incluida su familia. Henry Ford es un caso clásico. Ejerció el control total sobre su hijo hasta la inoportuna muerte de este último, y luego trató de anular el avance de su nieto. Este drama, digno de Shakespeare, terminó con el fundador destronado por la viuda de su hijo y la instalación de Henry Ford II como nuevo soberano.

El impulso obsesivo que caracteriza a muchos emprendedores líderes puede afectar la vida familiar de otras maneras. A menudo, son padres ausentes. Y si los hijos, por su carácter, necesitan una crianza basada en la autoridad, ese abandono puede desatar una indisciplina que perjudicará a la empresa cuando lleguen a la edad de participar en ella. Es lo que ocurrió en la saga de la histórica, complicada y desastrosa familia Shoen, fundadora de la empresa estadounidense de alquiler de remolques U-Haul.

En otros casos, los padres pueden ser despiadados, y crían hijos en medio de la ira y la neurosis. La familia Gallo, viñateros de California, responde a este patrón. Joe Gallo, un hombre dotado pero volátil e inculto, no les facilitó las cosas a sus hijos, y sembró las semillas de la discordia al rehusarse a asociar a su hijo mayor en el emprendimiento como recompensa por sus esfuerzos. La tragedia golpeó la puerta cuando el padre y su esposa fueron encontrados muertos en la granja familiar (la Justicia determinó que Joe Gallo asesinó a su mujer y luego se suicidó). Los dos hijos mayores montaron el negocio de vinos que hoy sigue prosperando, pero su avance cayó en las redes de un conflicto entre ellos y un tercer hermano, que entabló una serie de costosas batallas porque lo habían marginado del emprendimiento.

Ni juntos ni separados

En las empresas de familia suelen darse dos elementos comunes. Uno es el conflicto padre-hijo. En casos como el de Henry Ford, los padres ven en el poder creciente de sus vástagos una señal de su propia pérdida de poder. En IBM, un negocio casi familiar en sus primeros tiempos, los Tom Watson, padre e hijo, se agarraron a los golpes hasta el cansancio.

El segundo elemento es el conflicto entre los hermanos. Una vez más, es casi exclusivamente un asunto masculino. En la dosis justa, la rivalidad es normal y hasta positiva para el desarrollo del negocio, pero a veces puede resultar una desventaja. No parece importar demasiado cuánta es la riqueza a compartir; es la interdependencia forzada sobre un único recurso lo que enciende el conflicto. Esto puede ocurrir cuando los hermanos intentan hacer valer una jerarquía basada en la edad. Los más jóvenes suelen rebelarse y exigen el cumplimiento de sus derechos. En la familia Koch, propietaria de un conglomerado industrial de los Estados Unidos, el clima de crianza autoritaria se repitió en el tratamiento del hermano mayor hacia el menor, cuya venganza causó estragos en las finanzas y la reputación de ambos protagonistas.

En otra forma de conflicto fraternal, los hermanos compiten como iguales. Un caso sonado es el de la familia Dassler, en la que los dos hijos varones, Adi y Rudi, terminaron desatando los cordones de su empresa de calzado deportivo e instalándose como firmas rivales: Adidas y Puma.

Es curioso lo difícil que les resulta separarse a los miembros belicosos de la familia, y cómo florecen las nuevas oportunidades cuando lo hacen. Un ejemplo interesante es el del poderoso imperio industrial indio Reliance. Dos hermanos varones, Mukesh y Anil Ambani, muy diferentes en temperamento pero iguales en ambición, mantuvieron unidos sus intereses comerciales por el deseo de la familia de cumplir la voluntad de su difunto padre de que no se dividieran.

Sin embargo, la disputa entre los hermanos Ambani siguió siendo tan enconada y pública, que su madre decidió intervenir para permitir la división de la compañía en dos partes, que luego se convirtieron en extraordinarias historias de éxito y crecimiento, y en jugadores clave para la transformación económica de la India.

También del sur de Asia es el caso de los hermanos Pathak, uno de los pocos en los que la figura femenina desempeñó un papel importante. Después de la muerte de su padre, las hijas recurrieron a la Justicia para reclamar su parte del negocio de especias indias Patak. Su argumento prevaleció sobre los reclamos de tradición cultural.

Emancipación forzada

Otro tema recurrente de las empresas familiares es lo que denominamos “la trampa de la insularidad”; es decir, la imposibilidad de ver lo que está más allá de los intereses mezquinos del grupo y sus integrantes. Una cosa es el deseo de privacidad; es comprensible, pero todas las empresas se mueven en el territorio de lo público. A ello se suma la tendencia a dar a quienes vienen de afuera escasa responsabilidad en el liderazgo.

La historia de Guinness es un buen ejemplo. La empresa familiar tuvo éxito durante varias generaciones. Sin embargo, sus miembros se negaron a incorporar personal externo cuando el crecimiento del negocio lo hacía indispensable. La dependencia del primogénito varón se tradujo en un liderazgo inconsistente y débil cuando se necesitaba claridad de propósito. Después, cuando la familia se vio obligada a dar un paso al costado, cometió el error opuesto: no ejercer una propiedad responsable y no seguir de cerca a la gerencia profesional, que terminó hundiendo a la compañía en un escándalo por la manipulación del precio de las acciones.

En las empresas familiares maduras, un peligro común es el cisma. En ocasiones, la división se produce por la rebelión de algunos contra el orden establecido por los líderes. En otras, las facciones se alinean en torno de diferentes intereses familiares. La causa más frecuente de estas divisiones es un grupo líder que presta escasa atención a los derechos y beneficios de otro, porque tienen diferente status respecto de la propiedad.

El reparto desigual de los beneficios aparenta ser el camino seguro para que las fisuras se conviertan en fracturas, como ocurrió con la familia Pritzker, cuyo imperio, que incluye a la cadena hotelera Hyatt, se derrumbó cuando algunos de sus miembros que no trabajaban en el negocio se embarcaron en una escalada de disputas sobre la riqueza y el poder.

El mejor remedio

Con frecuencia, las guerras familiares y sus consecuencias podrían haberse evitado con algunas medidas prácticas y sencillas. El mensaje es que hay que descubrir el alma, la identidad específica de su familia, y convertirla en la cortina musical del crecimiento y la prosperidad. Si el alma está enferma y la familia sufre patologías que no pueden resolverse con facilidad, entonces convoque a profesionales para que dirijan su empresa, y encuentre el mejor nivel de participación como propietario responsable que usted pueda sostener.

Recuerde: vender su parte no es un fracaso cuando la alternativa es el sufrimiento para la familia y para la empresa. Pero si decide seguir adelante, el principio clave es tener presente la visión más amplia del interés común de todos los interesados. Incorpore esto a la cultura y tendrá los medios necesarios para el éxito del negocio y la realización de la familia. ●