The James E. Hughes, Jr. FOUNDATION

Reflexión: La naturaleza especial de la propiedad de las empresas familiares

La naturaleza especial de la propiedad de las empresas familiares ha ocupado a académicos y profesionales del ámbito del bienestar familiar desde sus inicios, hace miles de años.
Aristóteles opinaba que le resultaba relativamente fácil hacer fortuna, pero muy difícil para una familia conservarla. Muchos otros autores de otras culturas han opinado lo mismo.

Conocemos este patrón en las culturas occidentales como el proverbio «de manga corta a manga corta en tres generaciones» y, en China, en una de sus muchas variantes, como «de arrozal a arrozal en tres generaciones».

Por qué ocurre esto es algo incognoscible, ya que cada familia, a medida que se disuelven sus lazos de afinidad —como observó Tolstói—, lo hace a su manera. Cada una refleja la segunda ley de la termodinámica —de la energía a la materia y de nuevo a la energía—, a medida que la entropía sigue su curso.

A pesar de esta realidad, aquellos de nosotros que buscamos ayudar a las familias a prosperar y posponer este desenlace durante al menos siete generaciones intentamos encontrar respuestas que funcionen para cada una de esas familias. Intentamos ayudarles a definir «cuándo» les sucederá esto y, como digo, ayudarles a intentar posponer este desenlace inevitable durante al menos siete generaciones. Su humildad al reconocer que el proverbio es inevitable y su voluntad de intentarlo son heroicas a su manera y merecen un aplauso.

Estas familias constituyen el núcleo del magnífico libro de Dennis Jaffe «Borrowed From Your Grandchildren» (Tomado de tus nietos). Las familias de este libro tenían que haber alcanzado su tercera generación de miembros prósperos para aparecer en él y, a menudo, contaban con miembros de cuarta, quinta y sexta generación prosperando juntos. Estas familias ejemplifican la cualidad de la afinidad y su conciencia de que su propósito es mejorar los caminos hacia la felicidad de cada uno de sus miembros, con el fin de que toda la familia siga prosperando. O, si lo prefieres, que los barcos de todos los miembros de la familia se eleven. Cada uno de ellos se compromete a ayudar a que el barco de los demás se eleve. Todo ello para que la flotilla familiar navegue con seguridad, de forma antifrágil y próspera, hacia un futuro lejano. Los miembros de cada generación, a su vez, hacen el

mismo compromiso y reciben la ayuda que cada uno necesita individualmente para alcanzar una vida próspera y fortalecer los lazos de afinidad que cada uno comparte con los miembros de su familia.

Cada una de las familias de afinidad descritas anteriormente comparte recursos que van mucho más allá de sus necesidades individuales. La creación de sus recursos originales radica casi siempre en las acciones de una sola persona cuya vida giró en torno a este acto de creación. A menudo, a estas personas se las considera los «fundadores» de estas familias y sus historias constituyen partes importantes de los mitos positivos de dichas familias.

SIN EMBARGO, el origen fundamental de estas familias radica en si sus miembros de segunda generación deciden aspirar a convertirse en una familia de afinidad y, al hacerlo, tratar de eludir el edicto del proverbio durante al menos siete generaciones en el futuro.

Entre las cuestiones a las que se enfrentan estos miembros de la segunda generación se encuentra la siguiente: ¿están dispuestos, como propietarios de facto o de jure, a trabajar juntos para «preservar de forma dinámica» los recursos que reciben del fundador?

Si pueden responder afirmativamente a la pregunta anterior:

¿Son capaces de imaginar que los recursos de su familia son mucho mayores que su
?

¿Son capaces de darse cuenta desde el principio de que los activos de su familia consisten en cinco colectivos, y se propongan preservarlos de forma dinámica a todos y cada uno de ellos?

¿Son capaces de ver que sus activos consisten en capital humano, capital intelectual, capital social, capital espiritual y capital financiero?

¿Son capaces de ver que la función y el propósito de su capital financiero, su capital cuantitativo, es hacer crecer sus cuatro capitales cualitativos: el humano, el intelectual, el social y el espiritual?

¿Son capaces de darse cuenta de que centrarse únicamente en su capital financiero, tal y como enseña la historia, les condenará al fracaso y hará que el proverbio se cumpla?

¿Son capaces de ver que centrarse, como su máximo propósito y práctica, en hacer crecer sus capitales cualitativos, respaldados por el crecimiento de su capital cuantitativo, es el camino hacia el éxito?

¿Pueden adoptar la preservación dinámica de cada capital como su propósito de cara al futuro? Añado que SOLO esta conciencia y, a continuación, el desarrollo y el crecimiento constantes y perseverantes de cada capital han permitido a las familias —la mía y todas aquellas a las que he ayudado y estudiado— evitar el veredicto del proverbio.

Una gran dinámica de conservación, gestión responsable, implicación de las partes interesadas y sus principios y prácticas, aplicada de forma coherente y perseverante a los cinco capitales familiares por parte de una familia a lo largo de varias generaciones, constituye la esencia del éxito de las familias de afinidad.

Estos propietarios estratégicos comprenden el poder de preservar de forma dinámica sus cinco capitales para que todos los miembros de la familia puedan beneficiarse plenamente de ellos.

Tanto sus mayores como sus miembros más jóvenes y los de la generación intermedia descubren que su propio desarrollo personal es el núcleo de las prácticas estratégicas y tácticas de conservación, gestión, participación y propiedad de sus familias de afinidad.

Cada miembro se siente atraído positivamente por la familia y su continuo florecimiento, al descubrir que el crecimiento y el florecimiento de su «YO» son el núcleo de la gobernanza y la evolución de las empresas familiares.

Con esta conciencia de cómo los demás les están ayudando individualmente, a los miembros les resulta mucho más fácil tratar de ayudar a todos los demás miembros a alcanzar su plenitud; a medida que este proceso se desarrolla y evoluciona, todos salen ganando y el proverbio queda cada vez más lejos; el «cuándo» queda cada vez más lejos.

Así pues, el núcleo del trabajo de una familia en cada etapa de la vida de cada miembro consiste en aprender a preservar de forma dinámica —y, por lo tanto, a hacer crecer— sus cinco capitales. Cómo ser un propietario, parte interesada, administrador y conservador dinámico de los cinco capitales. ¿Por qué? Porque sin aprender a hacerlo y sin practicar para siempre lo aprendido —ya que el crecimiento de cada capital se ve continuamente amenazado por su propio riesgo de entropía—, el proverbio y su descripción de la entropía y la disolución de la familia se harán inevitablemente realidad.

Namaste

James (Jay) E. Hughes, Jr., Aspen, Colorado, 2020

* Esta reflexión es una adaptación del prólogo escrito por el Sr. Hughes para el libro titulado *Own It!: How to Develop a Family Enterprise Owner's Mindset at Every Age* (¡Hazlo tuyo!: Cómo desarrollar la mentalidad de un propietario de una empresa familiar a cualquier edad), de Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio y Barbara Dartt, 2022