

Héctor Infer Fernández, socio fundador, y María Lladró, consultora asociada, de Transform Action

El éxito de un emprendimiento familiar está en la capacidad de evolución de la familia

Una vez superada la fase inicial de creación, cuando una empresa familiar pasa a la segunda y tercera generación, es crucial que los socios dejen atrás el personalismo del fundador y pongan en el centro un proyecto empresarial capaz de contribuir a la sociedad. En esta entrevista, el socio fundador de Transform Action, Héctor Infer Fernández, nos ofrece una visión sistémica sobre esta transformación, y María Lladró, consejera y ejecutiva de la empresa fundada por su familia, Grupo Lladró, aporta su extensa experiencia profesional.

Una empresa familiar pasa por distintas etapas de transformación. ¿Cuáles son?

Héctor Infer Fernández (H.I.F.): La empresa familiar suele surgir de la visión de un fundador o líder, que es un transformador o transgresor que se hace cargo de generar riqueza para la familia sin que esta esté preparada para ello. En esta primera etapa se forma un grupo de personas que se vinculan entre ellas con un mecanismo de lealtad que es retribuida con confianza. Pero llega un momento en el que la multiplicación de los esfuerzos del fundador no es suficiente y necesita contratar a técnicos expertos. Sin embargo, estos no tienen una historia de relación con la organización y, por ello, son percibidos como algo ajeno que debe ser expulsado. Esta situación hace que la organización necesite a integrado-

res, profesionales capaces de trabajar en equipo para construir algo que sea sostenible y genere un sentido de propiedad para todos. Entonces, deja de haber una única persona a cargo de las decisiones y hay una aceptación de la capacidad de contribución de los demás. En ese momento entran en juego la innovación, el trabajo en equipo, el respeto por la diversidad, que generan compromiso y cohesión interna.

María Lladró (M.L.): Lo que no podemos hacer en la segunda y tercera generación es seguir el modelo personalista, porque el foco ya no es el "genio del fundador", sino que se centra en la persona jurídica, en la empresa. Esto supone que los miembros de la familia deben transformar la mirada porque repro-

Las cifras indican que solo un 15% de las empresas familiares pasan de la tercera generación

duciendo el modelo de éxito de la primera generación se daña la empresa.

¿Cómo se consigue cambiar esa mirada?

H.I.F.: Debemos dejar los egos de lado, ponernos al servicio de la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa y tomar las decisiones desde los principios y valores que van a dar continuidad al proyecto. La empresa dejó atrás ser el sustento económico de una familia, ahora tiene un rol social porque emplea a 500, 700 o 2.000 personas e implica un compromiso ético con algo más trascendente.

¿Cómo influye el hecho de que las siguientes generaciones tengan un nivel de estudios superiores a los del fundador?

H.I.F.: En un momento volátil, incierto, complejo y ambiguo, el conocimiento académico no es relevante porque queda obsoleto cada dos o tres años. Lo relevante son las agallas, los valores, la impronta, el

deseo de autoexpresión y contribución. Ser conscientes de que estamos guiados por un propósito superior. Y, precisamente, esta finalidad de contribución es lo que hoy en día provoca que exista una mayor cercanía entre el espíritu del fundador y la generación *millennial*, más allá de la generación intermedia que se escuda en el conocimiento, pero se desconecta del corazón y del propósito.

M.L.: En el libro "Camino al futuro", Bill Gates dice que "nunca hay un mapa fiable para un terreno inexplorado". Si ser experto significa que conozco mi "mapa" y que lo sé todo, esa experiencia no suma, sino que resta. Por ello, aparte de los conocimientos, la clave está en la capacidad de transformación. No estoy para emular a mi abuelo o a mi padre, sino que es la empresa la que tiene que ser genial, innovadora y tener visión, y los socios tenemos que cambiar nuestro modelo de pensar y de actuar para que la protagonista sea la empresa.

¿Qué garantiza la supervivencia de una empresa familiar?

H.I.F.: Dado que para las nuevas generaciones ya hemos generado riqueza, lo que nos debe impulsar para ser sostenibles es la necesidad de trascendencia, aquello que implique generación de valor para las generaciones venideras y contribución a la sociedad. Es una mirada en la que no caben las conductas dirigidas a la satisfacción de mi propio interés y esto se logra activando valores que permitan crear modelos de pensamiento y acción más orientados hacia el interés común de la organización más que a la satisfacción de las necesidades del ego. Se tiene que trabajar con la evolución personal del nuevo equipo directivo, que está para sostener, preservar y dar sostenibilidad a un proceso que no ha creado, con lo cual la actitud de servicio y la orientación al interés común resultan esenciales.

¿Dónde radica el éxito de la empresa familiar?

H.I.F.: En la capacidad de evolución de la familia y en qué medida se resuelven los diferentes roles en el ámbito familiar. Si realmente los fundadores pueden generar un entorno de suficiente libertad y expresión y abandonan los prejuicios. Por lo tanto, la pregunta correcta es: ¿qué grado de evolución tiene esta familia?

M.L.: El hecho de que solamente sobrevivan un 15% de las empresas familiares tendría que hacer que las familias buscaran consejo y ayuda, que estuvieran en alerta y trabajaran en sus valores y analizaran aspectos como, por ejemplo, cómo son consideradas las mujeres o los primogénitos ■

