Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?

Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins

Reial Acadèmia de Doctors
Real Academia de Doctores - Royal Academy of Doctors

El Dr. Miguel Angel Gallo estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, donde obtuvo el título de Doctor en 1959*.

Después de seis años de trabajar en la empresa privada, en 1966 se incorporó al IESE. En 1968 fue promovido a Profesor Asociado y en 1975 a Profesor Ordinario de Dirección General. Desde el año 2003 es Profesor Emérito de Strategic Management.

En el IESE ha sido Director del Programa Doctoral de 1975 a 1990. Encargado del Departamento de Dirección General de 1984 a 1990, y Titular de la Cátedra "Empresa Familiar" de 1987 a 2003.

El Dr. Miguel Angel Gallo ha sido Visiting Professor en la Sloan School of Management del MIT (1989-1990), y profesor visitante en la Universidad Panamericana-IPADE (México), en la Universidad de Piura (Perú), en la Universidad Austral-IAE (Argentina), y en AESE (Portugal).

En el campo de las asociaciones el Dr. Miguel Angel Gallo fue Executive Board Member of the Family Business Network (1990 a 2003), y Editorial Board Member of the Family Business Review (1991 a 2005). Actualmente es Fellow of the International Academy of Management, y Honorary President of the International Family Enterprise Research Academy.

El Doctor Miguel Angel Gallo ha publicado 21 libros y varios artículos, así como 40 documentos de investigación, 125 casos y 50 notas técnicas. Actualmente es miembros de varios Consejos de Administración en España y México.

*Posteriormente realizó estudios de potsgrado en la Harvard Business School y en el IESE.

Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins

Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?

Discurso de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, como
Académico de Número, en el acto de su recepción
el 16 de febrero de 2016

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins
Doctor en Ingeniería Industrial

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch
Doctor en Medicina y Cirugía

COL·LECCIÓ REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Reial Acadèmia de Doctors
Real Academia de Doctores - Royal Academy of Doctors
www.radd.eu

© Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins
© Reial Acadèmia de Doctors.

La Reial Acadèmia de Doctors, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Reial Acadèmia de Doctors.

ISBN: 978 84 6085663-4
Depósito Legal: B 3910-2016
Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2016

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 9

DISCURSO DE INGRESO 13

1ª PARTE: EL PERIODO DE CONVIVENCIA GENERACIONAL ... 13

2ª PARTE: LAS "TRAMPAS" DE LA EMPRESA FAMILIAR
Y EL PERIODO DE CONVIVENCIA GENERACIONAL 31

3ª PARTE: AYUDAR A LA FAMILIA A CONVIVIR 67

EPILOGO: ¿Y SI NO SE PUEDE CONVIVIR? 79

BIBLIOGRAFÍA 85

DISCURSO DE CONTESTACIÓN 91

Publicaciones de la Reial Acadèmia de Doctors 99

PRESENTACIÓN

El estudio de la empresa familiar ha seguido en las tres últimas décadas muy diversos enfoques. Entre los mismos destaca el análisis de las diferentes etapas por las que acostumbran a transcurrir este tipo de empresas con el paso del tiempo: la época fundacional, la incorporación de la segunda generación, la maduración de su modelo de negocio, la sucesión de la primera generación, la empresa de hermanos, la crisis de su estructura organizativa, la empresa multigeneracional, etc.

Este es el enfoque que, en términos generales, se va a seguir en el presente trabajo en el que se pretende profundizar en las características de un período de tiempo su vida, aquí calificado como período de "convivencia generacional", para así, conocer mejor las cualidades con las que preparar y llevar a término una sucesión exitosa para la familia y para la empresa.

Hoy en día es fácil constatar que en una buena parte de las empresas familiares, especialmente en las que continúan como tales en tercera generación, los miembros de la familia y de la organización de la empresa viven en "convivencia generacional" durante largos períodos de tiempo[1]. Algunas veces, es convivencia de miembros de la misma generación, muchas veces es convivencia de miembros de dos generaciones, la primera y la segunda,

1. Suponiendo que el primer hijo de un empresario fundador nace cuando éste tiene 30 años, se incorpora a la empresa familiar a los 25 años y el padre continúa activo hasta los 80 años, el período de convivencia entre padre e hijo mayor habrá sido de 25 años.
Si la segunda generación está formada por el primogénito y otros dos hermanos que se llevan 2 años cada uno, que también se incorporan a la empresa a los 25 años y continúan activos hasta los 80 años, el período de convivencia de los tres hermanos sin el padre, habrá sido también de 25 años.

o la segunda y la tercera e, incluso, a veces de las tres primeras generaciones.

En las páginas siguientes se estudian diferentes elementos de este período de convivencia generacional, analizando con más detalle las formas que adquieren en él las **trampas** propias de la empresa familiar, por considerar que estas trampas son las principales casusas de su falta de desarrollo y de su elevada mortalidad. En este análisis también se ha hecho una frecuente distinción entre *potestas* , como poder socialmente reconocido, y *auctoritas*, como saber socialmente reconocido, por considerar que la falta de compresión de esta distinción es una limitación frecuente en el acertado desarrollo del gobierno y de la dirección de las empresas familiares.

Al redactar las siguientes consideraciones, no se ha buscado tanto decir algo nuevo, algo que no se haya dicho sobre la empresa familiar, es seguro que ya se ha dicho casi todo, sino de enfocar parte de lo que ya se sabe desde otro punto de vista, el punto de vista de cómo actuar para convivir durante años personas de la misma familia en el intento de hacer una realidad exitosa de su proyecto empresarial y familiar.

El presente trabajo está estructurado en tres partes y un epílogo. En la primera parte se estudian las principales dimensiones que son como el marco del período de convivencia generacional, se analiza con detalle qué es convivir en una familia propietaria extendida y en una empresa familiar, y cuáles son los principales esfuerzos a realizar para alcanzar una convivencia exitosa y prolongada.

En la segunda parte se propone una nueva formulación de las trampas propias de las empresas familiares, que está más en consonancia con la realidad de una familia que desea convi-

vir un período prolongado de tiempo. De forma particular, se lleva a cabo un extendido estudio de la trampa "el retraso en la sucesión", que es el que ha conducido a titular este trabajo "EMPRESA FAMILIAR: ¿SUCESIÓN? ¿CONVIVENCIA GENERACIONAL?", pues no consiste tanto la trampa en retrasar la sucesión, como en no saber realizarla en una armoniosa convivencia. Los problemas de sucesión existen en todas las empresas, sean o no familiares, pero en las familiares se acostumbran a dar al mismo tiempo, en un período de convivencia generacional, la sucesión de la propiedad y en la sucesión del poder.

En la tercera parte se comentan varias maneras ayudar a las familias extendidas a convivir, poniendo especial énfasis en que todas las empresas precisan evolucionar y crecer rentablemente. Los tres tipos de ayuda analizados tratan de mejorar el conocimiento de los miembros de la familia, de la resolución de los conflictos interpersonales y de los pactos de familia.

Finalmente, en el epílogo, se sugiere el estudio de una forma distinta de comportarse, cuando la convivencia se hace difícil y llega a ser imposible. Esta forma es la calificada como "empresa familiar coyuntural", que trata de aminorar el altísimo coste emocional y económico que se acostumbra a producir al final de la vida de una empresa familiar.

1ª PARTE: EL PERIODO DE CONVIVENCIA GENERACIONAL

Se inicia esta primera parte con el análisis de cuatro grupos de dimensiones que enmarcan, de manera general, el período de convivencia generacional. Tres de estas dimensiones están más relacionadas con las personas de la familia, y la cuarta lo está más con la empresa. Cada familia, cada empresa y cada época tiene sus peculiaridades, pero siempre es oportuno conocer el marco en el que se debe convivir y poder prever sus cambios.

Este análisis es seguido por la presentación de varias consideraciones sobre modos de ser y de actuar que ayudan a la convivencia, o que la hacen difícil. Como se irá viendo con más detalle, para convivir es necesario el esfuerzo de todos, saber vivir bien la libertad y el manejo prudente de los tiempos.

Cuatro grupos de dimensiones del período de convivencia.

Las dimensiones que caracterizan este período de convivencia generacional son muchas y variadas, tienen diversos orígenes y se hacen realidad en una multiplicidad de circunstancias. Sin embargo, posiblemente, las dimensiones que de manera general más influyen en la caracterización del período son: el tiempo de su "duración", el nivel de "extensión" de la familia relacionada con la empresa familiar, las "cualidades" de las personas de la familia, y la "complejidad" de la empresa y de su situación.

El tipo general de período de convivencia generacional que se va a estudiar en el presente trabajo es el que corresponde a un período de larga duración, protagonizado por una familia amplia en número de miembros y por una empresa desarrollada

y compleja. Como es lógico los aprendizajes que se alcancen, también serán útiles en situaciones en las que las dificultades del período de convivencia generacional puedan estar atenuadas por una menor prolongación en el tiempo, por un menor número de personas o por una menor complejidad de la empresa y de su situación.

En las últimas décadas, la "duración" del período de convivencia generacional, se ha prolongado por diferentes razones. Entre estas razones destaca el incremento generalizado de la esperanza de vida, gracias al cual muchas más personas llegan a edades avanzadas conservando bien sus facultades mentales, así como las condiciones para trabajar un importante número de horas por día. A esta razón se une el hecho de que muchos empresarios propietarios de empresa consideran como aspecto importante de la calidad de su vida, en edad avanzada, el hecho de mantenerse activos en su empresa, aunque sea con un menor grado de dedicación y de intensidad.

Pero, siendo cierto, como lo es, que la persona está hecha para trabajar así como el ave lo está para volar, y que el trabajo es elemento básico de la calidad de vida, también es cierto que la persona no está hecha para ejercer el poder de gobernar y dirigir una empresa hasta el final de sus días. Sin embargo, en buena parte debido al incremento del relativismo que, de manera muy sutil pero eficaz, hace que algunas personas valoren más sus instintos que las indicaciones prudentes de su propia racionalidad, y también en buena parte debido a que el poder es uno de los instintos más fuertes de la persona, conservar el poder hasta el final de la vida llega a ser meta primordial para muchos miembros de familias propietarias, aunque objetivamente no estén en condiciones adecuadas para ejercerlo.

Como consecuencia de estas razones, se está prolongando el número de años que en la empresa familiar conviven miembros de la familia de la primera y la segunda generación e, incluso, de la tercera, ejerciendo poder de manera más o menos directa; así como también son prolongados los años en que conviven sólo hermanos, y cada vez más frecuentes los casos en que conviven tres generaciones.

La familia y la empresa son comunidades de personas, y como tales comunidades evolucionan en el transcurso del tiempo siempre influidas por los aciertos y errores que las personas que las forman tienen en su actuación. En períodos de tiempo de corta duración, la influencia de la evolución de los entornos competitivos, de los cambios de la sociedad en la que está inmersa la familia, y de los aciertos y errores de sus miembros, puede no ser muy intensa. Pero, cuando el período de tiempo es largo la influencia de todo ello seguro que resulta muy importante.

La segunda dimensión en la caracterización del período de convivencia generacional es la "extensión" de la familia. Extensión originada, en primer lugar, por el mayor número de sus miembros que en cada momento están ya directamente relacionados con la empresa familiar, tanto miembros consanguíneos como los correspondientes cónyuges o parientes por afinidad, en razón de las incorporaciones y separaciones que se van produciendo con el transcurso del tiempo. Extensión cualificada, en segundo lugar, porque en empresa hay diversos tipos de incorporación de las personas, pues se pueden incorporar como propietarios, como miembros de los órganos de gobierno, como directivos, etc., y éste "en calidad de qué" ha tenido lugar la incorporación de cada miembro de la familia tiene una clara influencia en la convivencia.

Elemento básico de "en calidad de qué" se incorpora cada quién es el origen y el tipo de la participación que tiene en la propie-

dad del capital social de la empresa, o de la participación que llegará a poseer por transmisión intervivos, por herencia, por capitulación matrimonial, etc., pues dicha participación da lugar a la estructura de derechos políticos y según es la estructura de estos derechos políticos de la propiedad, es la estructura de la *potestas* para gobernar la empresa que se da en cada época.

Otros elementos de "en calidad de qué" se incorpora cada quién son los que determinan si las personas incorporadas van actuar o no en los procesos de gobierno de la empresa como accionistas activos[2] y, también, como administradores o consejeros; si van a desempeñar o no responsabilidades en los procesos de dirección, y el nivel de directividad de estas responsabilidades; así como de si, con independencia de su incorporación a la propiedad y al trabajo en la empresa familiar, van a formar parte o no de otros acuerdos entre miembros de la familia, como los que se establecen en los pactos de accionistas y en los protocolos familiares.

La tercera dimensión influyente en el período de convivencia generacional es la relacionada con las "cualidades" de las personas, tanto miembros de la familia como no miembros de la familia, que participan directamente en el gobierno y dirección de la empresa o influyen indirectamente en él. Son las personas las que conviven, por eso no hay duda de que las cualidades de estas personas, serán determinantes en el tipo de convivencia que se llegará a vivir en cada época. Entre estas cualidades, en primer lugar, es necesario insistir en la cualidad de tener o no voluntad de ejercer los derechos políticos que a su participación en la propiedad corresponden, puesto que si la persona

2. Es frecuente en empresas familiares multigeneracionales que la propiedad de los miembros de la familia se estructure a través de sociedades intermedias correspondientes a distintas ramas de la familia.

cede de manera no previsible sus derechos a unos u otros representantes, o si ejerciéndolos ella actúa de manera voluble o poco razonable, la convivencia será ciertamente complicada, pues con su comportamiento dará origen a diversas inquietudes por falta de confianza.

En relación con esta cualidad de ser propietario, es oportuno recordar que las transmisiones de propiedad con derechos de voto entre miembros de la familia no son un hecho que se produzca con elevada frecuencia en la empresa familiar pues, habitualmente, sólo tienen lugar por transmisión hereditaria. Por ello, aunque los periodos de convivencia generacional sean prolongados, puede muy bien ocurrir que la estructura del capital con derecho a voto cambie pocas veces durante todo el período.

Hay varias cualidades personales que como virtudes humanas favorecen una buena convivencia generacional y que serán tratadas en el siguiente apartado Simplemente recordar aquí las más básicas para un buen gobierno: prudencia, justicia, modestia, paciencia, moderación, generosidad y caridad (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, p.227). Así como también recordar que todas estas cualidades para la convivencia son hábitos y, como tales hábitos, cambian en el tiempo por la repetición de actos, y los cambios no son necesariamente a mejor, favoreciendo así la convivencia generacional, sino que pueden ser a peor llegando a hacerla imposible.

El cuarto grupo de dimensiones influyente en la caracterización del período convivencia generacional es el correspondiente a la "complejidad" de la empresa y de su situación. Para las personas de la familia no es lo mismo convivir en empresas sencillas y que evolucionan poco, que convivir en empresas complejas y que pasan por cambios profundos y rápidos. Dimensiones conformadoras de esta complejidad son los tamaños de la empresa

en cuanto a inversiones, ventas, y número de personas con los riesgos laborales inherentes; así mismo lo son la diversificación en negocios distintos, las localizaciones en diferentes países con los riesgos país correspondientes; los niveles tecnológicos de los productos, los tipos de procesos de operaciones y los riesgos ecológicos; como también lo son las estructuraciones en diversos tipos de sociedades legales. Pero, tal vez, para la convivencia generacional las dimensiones más críticas son las sucesivas situaciones económico-financieras por las que pasa la empresa y, muy particularmente, sus situaciones de tesorería, es decir, sus posibilidades de ofrecer liquidez a los propietarios a cambio de sus participaciones en el capital social pues, sin duda, tener tesorería para esta liquidez y que el propietario disponga de libertad para salir o no del grupo del que forma parte, ayuda a la convivencia en el seno de dicho grupo, en este caso, la familia extendida.

La naturaleza de estos cuatro grupos de dimensiones, la "duración" del período, la "extensión" de la familia, las "cualidades" de las personas y la "complejidad" de la empresa, hará que cada período de convivencia generacional sea un caso particular. Por otra parte, en cada período de convivencia generacional se darán épocas con rasgos diferentes, aunque cada nueva época hunda sus raíces en las que la han precedido[3].

Qué es convivir

Convivir es "vivir en compañía de otros" (Casares, 1987, p.220) y "las relaciones inter-individuales son la convivencia" (Ortega

3. "Una nación, un hombre existen también en un presente, son en cuanto presentes y ahora, pero en ese presente resuena el pasado y palpita el futuro, es decir que estos no están fuera de ellos, De suerte que en las cosas humanas no solamente se trata de que tienen un pasado y tienen un futuro Si queremos entender en qué consisten no tenemos más remedio que hablar de su pasado y hablar de su futuro, que definirlas mostrando esas sus dos entrañas que están funcionando dentro de ellos, que están dándoles su actual ser" (Ortega y Gasset, 1985, p.99 y 100).

y Gasset, 2013, p.183). En el período de convivencia generacional estos otros con los que se mantienen relaciones son, de una manera particular, los miembros de una familia "extendida" que persigue el proyecto de dar continuidad a su empresa familiar. La familia extendida, se entiende aquí como un grupo de personas que están relacionadas por vínculos de parentesco, y unidas en la realización de un proyecto empresarial y, por ello, con lazos de unión con la empresa familiar[4].

Los vínculos de parentesco se pueden entender de muy diversas maneras, y en estas familias extendidas se acostumbran a entender como vínculos por consanguineidad y por afinidad, parentesco éste que se origina entre los conyugues por su matrimonio[5]. Los lazos de unión de cada miembro de la familia extendida con su empresa familiar tienen tres orígenes que pueden coincidir o no en una misma persona, la unión que procede del hecho de tener propiedad del capital social de la empresa, la unión que corresponde al desempeño de responsabilidades en la organización de la empresa, y la unión afectiva, de naturaleza moral, con el proyecto empresarial de la familia.

Para que estos vínculos de parentesco y los lazos de unión, recién citados, den lugar a una verdadera unidad, condición esencial para una convivencia auténtica y eficaz, el proyecto empresarial ha de ser conocido y querido por todos los miembros de la familia extendida. Cuando este proyecto es querido

---

4. Se ha preferido emplear aquí este nombre de "familia extendida", por pensar que el de "familia empresaria comprometida" es más adecuado para designar aquellas "familias extendidas" en las que es habitual encontrar un fuerte espíritu emprendedor y de empresario de negocios en la mayoría de sus miembros (Gallo et al, 2009, pg.39).
5. El parentesco por afinidad también corresponde al que se origina entre cada cónyuge con los deudos por consanguineidad del otro. En este sentido, en la vida real de las empresas familiares multigeneracionales se dan muy variadas situaciones de familias extendidas, que en los últimos años se están complicando, de manera especial, por el incremento de segundas uniones con parejas que tienen hijos de uniones anteriores.

como algo común, algo realizado y participado en común y, como tal, un bien común para ellos[6], la empresa familiar está en condiciones de alcanzar una de sus mejores fortalezas: la fortaleza de la unidad de los miembros de la familia. Cuando el proyecto no es conocido no puede ser querido y pronto aparecerán síntomas de desunión, una de las mayores debilidades de la empresa familiar. La convivencia entre personas desunidas termina por ser prácticamente imposible.

Como es lógico, al ser el periodo de convivencia generacional un periodo de prolongada duración, en él se producen no solo salidas de antiguos miembros de la familia sino, también, incorporaciones de nuevos miembros, en distintas posiciones y con diferentes vínculos con la familia o lazos de unión con la empresa. Por ello, es natural que se produzcan nuevas situaciones en las que el proyecto no será tan conocido ni, tampoco, tan querido por todos; en estas nuevas situaciones la unidad tenderá a debilitarse y resultará necesario reconstruirla para que la familia extendida y su empresa familiar tengan una continuidad exitosa. La unidad entre los miembros de la familia extendida debe ser construida, alimentada, vuelta a construir, y siempre cuidada.

La unidad no se puede lograr por mandato al igual que no se puede imponer por obligación. Para que sea auténtica unidad tiene que estar fundamentada en la libertad, libertad para tomar la decisión de continuar unido con el grupo de personas en la realización del proyecto, y libertad para tomar la decisión de dejar el grupo de personas y el proyecto.

---

6. "La convivencia de los ciudadanos no requiere ninguna intimidad, sino el mutuo respeto y la subordinación al bien común civil". (Millán- Puelles, 2002, p.292), "La diferencia entre la sociedad civil y la familiar no es solo cuantitativa, porque tampoco es solamente cuantitativa la diferencia entre bien común *intrafamiliar* (el que tan solo es común para los miembros de una sociedad familiar determinada) y el bien común *transfamiliar* o civil" (Millán-Puelles, 2002, p.294).

En la empresa de negocios hacer realidad una amplia libertad para que un miembro de la familia pueda tomar la decisión de salir del grupo, dejando el proyecto familiar, no es nada fácil. Habitualmente, es un problema de difícil solución y, en ocasiones, hasta irresoluble en el corto plazo. En efecto, para que un propietario del capital social pueda dejar de ser propietario de la empresa, se tiene que encontrar una solución al tema de la venta de su participación, y la venta de las participaciones en el capital social es uno de los problemas espinosos de la mayoría de empresas familiares. Igualmente, para que un miembro de la familia que desempeña responsabilidades importantes en la organización pueda dejar la empresa sin causarle daños significativos, tiene que haberse resuelto el tema de su sucesión y la sucesión es otro de los problemas espinosos de las empresas familiares.

En la empresa familiar, de manera ordinaria, no se dará ni la situación de libertad plena para salir del grupo y del proyecto, a la que se acaba de hacer referencia, ni tampoco la situación de la obligación de estar unidos por un mandato que no se puede cambiar. En efecto, salvo excepciones, que solo se dan en personas muy ignorantes, los miembros de la familia extendida conocen qué es una participación en el capital social de una empresa y cuáles son los condicionantes que estas participaciones tienen, y también son sabedores de las responsabilidades anejas al desempeño de tareas en la organización de la empresa. Por eso, la libertad y la unidad, como condiciones para la convivencia, son construidas en la familia extendida partiendo de las dos premisas recién citadas. Por otra parte, además, con frecuencia, son los mismos miembros de la familia quienes han buscado la existencia de estas premisas o las han aceptado voluntariamente.

Para que el proyecto empresarial sea querido tiene que ser conocido, pues es imposible amar lo que no se conoce. De aquí

que especialmente las personas que desempeñan responsabilidades importantes de gobierno y dirección de la empresa familiar, sean miembros de la familia o no, deben hacer el esfuerzo por dar a conocer el proyecto a los demás miembros de la familia extendida y estos el esfuerzo por comprenderlo, y ojalá unos y otros hagan el esfuerzo por entrar en la espiral virtuosa de amar más por conocer bien y para conocer mejor. La veracidad constituye la base comunicativa de la convivencia humana (Ronheimer, 2007, p.361).

La unidad, la libertad en sus dos aspectos de la posibilidad de dar liquidez a las participaciones y de los planes de sucesión en el desempeño de responsabilidades, el conocimiento del proyecto y el amor por el proyecto, no se pueden alcanzar si en los órganos y en los procesos de gobierno y de dirección de la empresa no se actúa con profesionalidad. Esta profesionalidad de gobierno y dirección es un elemento clave para que pueda existir una buena convivencia entre los miembros de la familia extendida.

En la práctica totalidad de las empresas familiares hay miembros de la familia que desempeñan responsabilidades en la empresa, llevando a cabo distintos tipos de actividades. Dado que estas actividades no son simples actividades yuxtapuestas, precisan del esfuerzo de ser organizadas. Cada persona necesita un "espacio" desde el cual convivir, que no puede ser quitado a otras personas (Alvira, 2010, p.38). En la empresa, en unos casos, este espacio será espacio para desempeñar actividades propias de su gobierno y, por tanto actividades muy relacionadas con la *potestas*; en otros casos el espacio será de responsabilidades a desempeñar con profesionalidad en la organización y, por tanto muy relacionadas con la *auctoritas*. En cualquier caso, para poder organizar estos espacios de manera que sea factible una buena convivencia es necesario que toda persona haga el

esfuerzo de promover el mejor equilibrio entre la *potestas*, que le corresponde por su propiedad en el capital social, por el apoderamiento, o por la delegación de poder que ha recibido, y la *auctoritas*, saber profesional que necesita para desempeñar sus responsabilidades, y que le es socialmente reconocido tanto en la comunidad de personas que es la familia extendida como en la comunidad de personas que es la empresa familiar.

La convivencia es opuesta al "<<paternalismo>>, como <<dictadura del falso amor>> que, a la postre suscita la rebelión" (Cruz, 2010, p.126). El período de convivencia generacional, es un periodo "esforzado", en el sentido de que la convivencia requiere muchos tipos de intensos esfuerzos por parte de todas las personas que conviven.

El esfuerzo de los mayores por el desarrollo y perfeccionamiento de cualidades de las personas que conviven[7], en especial, un período de acogida y de educación de las nuevas generaciones en sus responsabilidades en la empresa familiar, como propietarios y, en su caso, como directivos. Esfuerzo por parte de los miembros de la siguientes generaciones para aceptar su posición y mejorar sus cualidades, pues "por lo demás, el sentido del trabajo es distinto cuando el hombre se acepta como hijo y cuando rechaza esa condición. Para el que se sabe hijo, el trabajo es una tarea siempre referida a una encomienda a la que responde al tratar de realizarse como hombre. Para el que rehúsa su condición filial, el trabajo es la colmación de un interno vacío: atribuye al trabajo el valor de una autorrealización de la que él mismo es puro resultado" (Polo, 2010. p.322).

7. "(los padres) no serían dignamente humanos, si no procuraran que sus hijos estén a la misma o mayor altura sapiencial humana que ellos mismos." (Falgueras, 2010, p.166).

La convivencia precisa del esfuerzo de todos por hacerse dignos de la confianza de los demás, y por confiar en ellos queriendo comprender sus intereses y actuaciones, siendo positivos y bien pensados, sabiendo que donde no hay confianza no hay libertad, es imposible la integración y el trabajo en equipo, se hace muy difícil la delegación y aceptación veraz de responsabilidades. Por otra parte, cuando la confianza se pierde es muy difícil de recuperar (Spaeman, 2005).

Así mismo es necesario el esfuerzo por establecer "una comunidad de algunos principios en el pensar, sentir y querer" (Ortega y Gasset, 1984, p.47) habitualmente propios de cada familia extendida, principios que dan lugar al orden en cuyo entramado es donde se pueden vivir los buenos hábitos de comportamiento.

Y también el esfuerzo para colaborar en la construcción de los bienes particulares de todas las personas que conviven, especialmente bienes de naturaleza no económica, como son los relacionados con los conocimientos y las restantes cualidades personales, además de esforzarse en la construcción del propio bien particular. No se puede olvidar que "la convivencia descansa en la justicia" (Ronheimer, 2007, p.353).

Estos esfuerzos recién indicados están muy lejos del significado de la convivencia como un "encontrar un acomodo" o un "no atacarse unos a otros", lo cual para algunas empresa familiar ya sería un éxito. Son esfuerzos orientados a llevar a cabo una verdadera "inversión" de tiempo y de otros recursos, inversión necesaria para que el proyecto de familia extendida y de empresa familiar sea exitoso, teniendo como seguro que no invertir en convivencia generacional daría lugar a un alto coste emocional y económico.

Para el éxito en la convivencia, las personas con poder, tanto originado por su *potestas* como originado por su *auctoritas*, han de ejercer este poder como un servicio, dando ejemplo así a los más jóvenes; y las personas propietarias del capital social han de transmitir responsablemente su propiedad, de manera que los herederos puedan llegar a ejercer la *potestas* recibida en aras del bien común de la familia extendida (Gallo et al, 2009, pp 36-56).

En definitiva la convivencia generacional es una convivencia social que se debe regir por los principios de "diferenciación, cooperación al bien común, jerarquía, respeto y apertura" (Falgueras, 2010, p.165). Si en la familia de origen es difícil esta convivencia entre padres e hijos, entre los hermanos, etc., si en la familia de origen no hay intención eficaz de esforzarse para convivir, será preferible no empeñarse en hacerlo en la empresa familiar[8]. Tal vez resulte preferible intentar delimitar otro tipo de familia extendida por separación de algunos de los miembros y de los patrimonios o, incluso, dejar de ser empresa familiar.

Como se ha ido viendo en los puntos anteriores, para hacer realidad la convivencia generacional es necesario realizar múltiples esfuerzos orientados a vivir la "unidad", la "profesionalidad", la "confianza" y el "orden" (Gallo y Gómez, 2015, p.34), apoyándose especialmente en las virtudes humanas de la "veracidad" y de la "justicia", si las cuales no es posible la convivencia.

Llegar a convivir bien, durante un periodo prolongado de tiempo, una familia extendida amplia, que tiene como objetivo el hacer de una empresa compleja una realidad exitosa, presenta

8. "La familia es la primera forma y el primer motor de la coexistencia humana" (Falgueras, 2010, p.165).

múltiples dificultades, como se ha ido viendo hasta ahora y se seguirá analizando en los próximos apartados.

Entre estas dificultades se desea resaltar aquí, una muy característica del periodo de convivencia generacional, la dificultad de preparar y elegir a los miembros de la familia que han de ejercer el poder en las distintas situaciones que se presentan y se presentarán en el transcurso del tiempo. Si estas personas no son bien elegidas y no están bien preparadas la profesionalidad en el gobierno y dirección de la empresa será difícil, y sin ella no habrá confianza.

En la empresa, el poder pleno es un recurso escaso. Basta para confirmarlo tener en cuenta que siempre son comparativamente pocas las personas que pueden ejercerlo tanto por lo establecido en la legislación como por la realidad de cómo se conduce una organización hacia el logro de sus objetivos. Por otra parte, al ser el poder un "príncipe de los instintos"[9] y "una de las tres inclinaciones fundamentales de la naturaleza humana: La tendencia al poder, la tendencia al reconocimiento y la tendencia al placer" (Alvira, 2005, p.71), es natural que buena parte de los miembros de la familia extendida aspiren a ostentarlo.

Sin embargo, la obligación de elegir y preparar bien a los que han de ejercer el poder, radica en que ellos son los principales responsables de hacer realidad el bien común que es la empresa para todos los que la forman, entre los que están incluidos, sin ninguna duda, los miembros de la familia extendida. Las personas que, en cada momento del período de convivencia generacional tienen que tomar las decisiones de elección, han de poner el bien común por delante de su bien particular. Han de elegir a los mejores aunque estos no sean precisamente las

9. Adler, citado por Torelló (2010, p.76).

personas más próximas a ellas por parentesco o por otros sentimientos.

La objetividad en este tipo de juicios puede ser difícil, pues se está juzgando sobre cualidades e intenciones de las personas y sobre la evolución de las mismas en el futuro, se está juzgando sobre situaciones de la empresa y sobre sus cambios en el futuro, se está juzgando bajo la influencia de las propias preferencias personales. Es decir, se está juzgando con una racionalidad limitada por falta de conocimiento, y sesgada por la influencia de las tendencias propias.

La responsabilidad moral de quienes deben emitir estos juicios en un período de convivencia generacional es elevada, por ello el esfuerzo, al que ya se hizo referencia más arriba que estas personas deben hacer para moderar su poder, mediante el trabajo para alcanzar un mejor conocimiento de la situación, mediante su contraste con otro de sus inclinaciones y preferencias personales, y mediante la vivencia de la veracidad y de la justicia.

Hay personas que no entienden así la elección y preparación de los miembros de la familia que han de continuar gobernando y dirigiendo. Son las personas que practican una manera de elegir y formar basada en la lucha, que se podría resumir con la expresión "ahora a competir por el poder, y ya se verá quién es el mejor: el ganador", pues están convencidas de que sólo así, compitiendo[10], se conocen de verdad las capacidades para ejercer el poder. Actuar así es desentenderse de las propias responsabilidades y trasladarlas a quien tenga más fuerza o habilidad.

---

10. Competir, entendido "como contender (luchar) entre sí dos o más personas que aspiran a una misma cosa" (Casares, 1987, p.202).

No cabe duda de que en el período de convivencia generacional hay que observar la actuación y la evolución de los miembros de la familia extendida; tampoco cabe duda de que en este periodo se dará una cierta competencia natural, porque las personas tienen distintas maneras de pensar, y más si son personas muy capaces; además, una competencia sana ayuda a despertar el sentido de la emulación de las buenas cualidades ajenas. Pero, competir como contender, rivalizar como oposición, astucia como habilidad para engañar, son contrarios a la moderación del poder, promueven la falsedad que es contraria a la veracidad, y ponen por delante un malentendido bien particular que es opuesto a la justicia.

La falta de coincidencia, por parte de los miembros de la familia, en sus percepciones sobre lo que ha ocurrido en el tiempo pasado y en las conjeturas acerca de qué puede ocurrir en el tiempo futuro, puede crear problemas en el desarrollo de la convivencia generacional.

Es natural que las personas que conviven un mismo tiempo presente comprendan el tiempo pasado de forma diferente, pues son personas con distintas cualidades, y unas vivieron largos periodos del tiempo pasado y otras no. También es natural que estas personas tengan diferentes juicios sobre lo que está ocurriendo en el tiempo presente, y sobre lo que es probable que ocurrirá en el tiempo futuro, pues la información de la que parten, los conocimientos que aplican y las tendencias de sus caracteres son distintos.

Si estas diferencias son grandes e intensas se puede llegar a romper la cohesión social de la familia y, con ello, hacer imposible la convivencia. En empresa familiar, recordar el tiempo pasado con precisión es muy importante, pues ayuda a conocer con claridad de "dónde se viene" y cómo ha sido posible llegar a

"dónde se está" en el tiempo presente. Pero, lo recién indicado no debe conducir a olvidar que el ser humano es "<<futurizo>>, presente pero proyectado en el futuro" (Marías, 1970, p.23), y esta cualidad se acostumbra a dar, todavía, más en los verdadero líderes de empresa, a ellos el pasado les preocupa menos de lo que a primera vista se piensa y, a veces, lo visitan como el que visita un museo.

Para desarrollar la convivencia generacional, los miembros mayores de la familia y los que gobiernan y dirigen la empresa familiar, no solo han de estar atentos a evitar errores en las interpretaciones del pasado, sino especialmente dedicados a que las conjeturas sobre el futuro sean hechas sobre la mejor base posible y, de modo particular, a evitar temas que innecesariamente se consideran tabú o secretos y de los que no se puede tratar, pues "la vida humana opera esencialmente en la anticipación del futuro, en vista de lo que no está ahí dado y por tanto no se puede percibir" (Marías, 1970, p.50).

Finalmente otra reflexión sobre la importancia del control y dominio del tiempo como factor de cohesión social, que ha sido observada con claridad por Iglesias (2006, p.127) al afirmar que "Los desequilibrios personales y sociales que puede provocar la desestructuración y fragmentación del tiempo son muy graves, ya que generan graves dificultades para la integración de un sistema social donde los tiempos ya no sirven para la cohesión de individuos y grupos en el marco de la sociedad, se puede avanzar hacia un individualismo enfrentado con la sociedad lo que, al final, se traduce en un riesgo para el individuo y en un peligro para el sistema social". Dado que "el poder es, entre otras cosas, control y dominio sobre el tiempo ajeno" (Iglesias, 2006, p.149) quienes ostentan poder en el período de convivencia generacional han de observar un prudente equilibrio en la utilización de los tiempos, sin lentitudes ni apresura-

mientos innecesarios. Estas personas han de llevar el ritmo de las distintas actividades a realizar en la empresa y en la familia, logrando el acaecimiento armonioso de las cosas, llegando a acuerdos y cumpliéndolos, de manera especial en los procesos de sucesión; caso contrario desestructurarán el tiempo, romperán la cohesión social de la familia extendida, promoverán comportamientos individualistas que son contrarios a la convivencia, y sembrarán la complejidad de la desunión que termina por arruinar a la empresa familiar.

2ª PARTE: LAS "TRAMPAS" DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EL PERIODO DE CONVIVENCIA GENERACIONAL

La realidad que vive una familia extendida propietaria de una empresa familiar, en cualquier tiempo de su período de convivencia generacional, es una realidad compleja. Esta realidad, como toda realidad compleja, esconde múltiples y estrechas relaciones internas y no se encuentra separada en especialidades. Por eso, dividirla alrededor de cinco grupos de errores o **trampas**, como se va hacer para analizarla a lo largo de esta segunda parte, no pasa de consistir en un intento al que le faltan garantías de completitud y de alcanzar la comprensión del "todo".

En las páginas siguientes, después de un resumen de cómo fueron descritas las trampas, por el autor de este trabajo, en 1997 y en 2008 y de comentar las razones de los cambios de un año a otro, se estudia cómo son estas trampas en el período de convivencia generacional, para terminar proponiendo una nueva descripción de las mismas.

Las trampas de la empresa familiar[11]

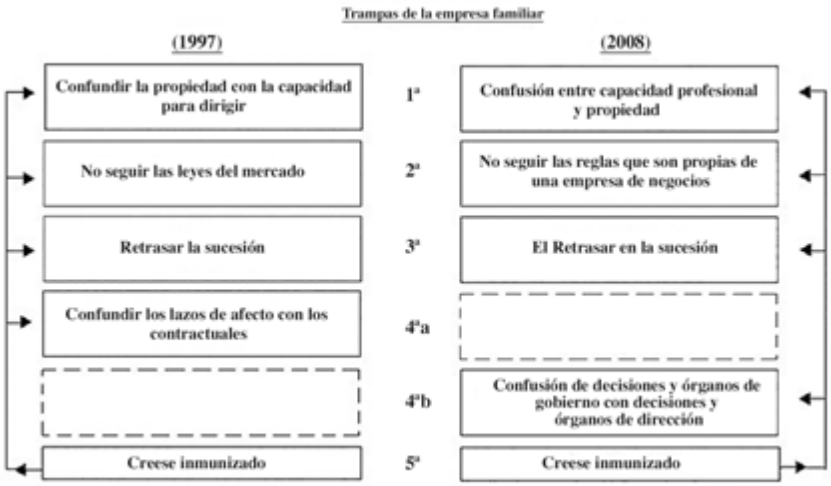
Las trampas de la empresa familiar han sido calificadas como las "causas más profundas, difíciles de identificar y aceptar por los protagonistas" de las dificultades para el crecimiento y de la elevada mortalidad de las empresa familiar, que están "más en

11. En la literatura sobre empresa familiar inicialmente las trampas fueron identificadas como "riesgos, propios de las EF" (Gallo, 1995, pg.45) y descritas como << confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir>>, <<confusión de los flujos económicos>>, <<confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa>> y <<retrasar innecesariamente la sucesión>>.

el terreno de querer comprender, de querer cambiar, de pensar que existen otras alternativas y de admitir que tal vez no se tiene razón" (Gallo, 1997, p. 18). Caer "repetidamente en ellas, sin hacer las convenientes esfuerzos para salir cuando se ha caído", da lugar a la "desunión entre los miembros de la familia, debilidad con gravísimas consecuencias para la continuidad de la empresa" (Gallo, 2008, p.19).

"Las trampas toman muchas y muy variadas formas. En ocasiones, tan burdas que parece imposible que alguien haya podido caer en ellas. En otras ocasiones, tan sofisticadas y sutiles que es difícil percibirlas y predecir sus consecuencias, hasta por parte de los expertos". (Gallo, 2008, p.19).

En la siguiente figura se indica a modo de síntesis cómo fueron descritas las trampas, por el autor, en 1997 y 2008.



La evolución entre la descripción de 1997 y la de 2008 obedece a razones del tipo de las siguientes:

- En el caso de la primera trampa, a haber comprendido mejor que en la empresa los miembros de la familia desempeñan varios tipos de responsabilidades, no solo las de dirigir el negocio. Y el buen desempeño de cada responsabilidad pide su correspondiente profesionalidad.

- En la segunda, el cambio consiste una expresión más propia de la ciencia económica ("leyes de mercado") por otra más adecuada a la empresa familiar ("reglas propias de una empresa de negocios"). Dado que una regla general en la empresa de negocios es apreciar a las personas en razón de lo que pueden y llegan a hacer ("en empresa te valoran por lo que haces, mientras que en la familia te valoran por lo que eres"), la trampa (cuarta) de 1997 queda incluida en la segunda de 2008.

- Ocupa el cuarto lugar en 2008 la expresión de una nueva trampa, que está relacionada con el avance habido en esos años en identificar las decisiones de gobierno de la empresa, al igual que los procesos que siguen para su toma y las normas de funcionamiento de los órganos que las toman (Clarke, 2004), generalmente la asamblea de propietarios y el consejo de administración. Una manera más coloquial y, por ello, más frecuentemente empleada, para designar esta cuarta trampa es "no separar la propiedad de la gestión".

La confusión entre capacidad profesional y propiedad

En relación con esta primera trampa, antes de comentar como se peculiariza en el período de convivencia generacional, resulta oportuno insistir en algunos puntos. Es frecuente que en

la primera época de una empresa familiar exitosa se dé clara coincidencia entre el hecho de la adecuada capacidad para dirigir del fundador y el hecho de que él tiene la propiedad de la empresa, pero esta coincidencia puede ser menos intensa a medida que la empresa se desarrolla y precisa capacidades de dirigir de naturaleza distinta como, por ejemplo, las de tipo más organizativas orientadas a lograr la integración de las personas que se dirigen, las de tipo financiero, las convenientes para la internacionalización, etc. Así mismo, la coincidencia se hace más parcial a medida que la propiedad es transmitida a algunos sucesores que tienen cualidades diferentes de las de sus predecesores y, finalmente, a medida que el paso del tiempo erosiona algunas de las cualidades directivas de las personas que se van haciendo mayores.

No resulta fácil que los protagonistas acepten la realidad en los puntos recién citados, la realidad de que las cualidades propias pueden estar ya superadas, y la realidad de que las cualidades de los miembros de la familia en los que se piensa para seguir haciendo la empresa pueden no ser suficientes. Otro hecho que también tiene importancia al tratar de esta trampa de la empresa familiar, es el hecho de que, con la evolución y desarrollo de la empresa y de la familia, la estructura de la propiedad de la empresa familiar acostumbra a hacerse más compleja y, con frecuencia, los miembros de la familia dejan de ser propietarios directos de la empresa familiar, pues la propiedad de ésta pasa a ser de sociedades interpuestas, al mismo tiempo que, también con frecuencia, todos o algunos miembros de la familia adquieren compromisos en el ejercicio de sus derechos políticos por la firma de pactos de socios, algo que suele ocurrir entre los miembros de una misma rama de la familia. En cierta manera se puede decir que las personas de la familia extendida "alejan" su propiedad de la empresa familiar en el período de convivencia generacional.

Por otra parte, el hecho de ser o de poder llegar a ser propietario no garantiza o garantizará a la persona propietaria nada más que los derechos que a dicha propiedad de correspondan según los estatutos y los pactos de sindicación que, habitualmente, serán derechos de voto, es decir, *potestas*, y derechos económicos. Puede muy bien ocurrir que este propietario sepa desempeñar responsabilidades, tenga *auctoritas*, como tal propietario, como directivo, como mando un operario, pero su *auctoritas* procederá de otro origen distinto del origen de la propiedad. El acertado desempeño de cualquier responsabilidad en la empresa precisa de un equilibrio entre la *potestas* y la *auctoritas* de la persona que actúa, pero conseguir este equilibrio puede ser imposible por falta de cualidades en las personas y también, aunque es menos frecuente, porque al ser el poder un recurso escaso en la empresa, personas con elevada *auctoritas* se separen de la organización por no recibir la *potestas* que esperaban.

Ser miembro de la familia extendida no garantiza a la persona la cualidad de relacionarse bien con los demás miembros de la familia. Ser miembro de la familia no equivale a ser generoso y producir armonía, no equivale a comprender, no equivale a despertar confianza, ni a ser instrumento de unidad. Estos son hábitos que cada uno, apoyándose en las cualidades de su temperamento, tiene que adquirir por repetición de actos de armonía, comprensión, confianza y unidad.

En razón de lo hasta aquí comentado la primera de las trampas en el período de convivencia generacional estaría mejor expresada de la siguiente forma:

La confusión entre capacidad profesional y la propiedad, y la confusión entre la capacidad para convivir y el parentesco.

No seguir las reglas que son propias de una empresa de negocios

En las primeras etapas del ciclo de la vida de la empresa familiar, es frecuente que la empresa necesite y pida a la familia todo lo que ésta pueda aportar: trabajo, dinero, tiempo, avales, etc. Cuando esta situación se produce hay que poner mucho esfuerzo en la empresa para no engañarse en la contabilización de los recursos que la familia aporta, pues si no se contabilizan bien y, por supuesto, a precio de mercado, los precios de venta de los productos no se corresponderán con la realidad de sus costes, y no se conocerá si es verdadera o no la ventaja competitiva que en la empresa se cree tener.

Cuando la empresa familiar tiene éxito y se desarrolla, en las siguientes etapas es frecuente que sean los miembros de la familia los que piden a la empresa. Habitualmente más información, mayor remuneración en efectivo para el capital, y liquidez para sus participaciones, planteando así nuevos retos que si no resuelven con acierto dificultan y pueden llegar a hacer imposible la unidad, dando lugar a la desunión en el período de convivencia generacional.

En el mundo de los negocios el éxito no solo hay que sembrarlo, también hay que alimentarlo, en ocasiones despertarlo de su letargo y cosecharlo. En empresa de negocios lo que no crece y evoluciona, más tarde o más temprano, muere. En empresa todos los negocios maduran y necesitan ser estratégicamente revitalizados. Estas son reglas claras a seguir en el período de convivencia generacional, saber revitalizar o abandonar los negocios maduros, evolucionar a nuevos negocios y desarrollarlos, cambiar y crecer. Reglas bien diferentes a las que corresponden a la resolución de los problemas de contabilización, de información a la familia, de remuneración a los propietarios y de hacer disponible una cierta

liquidez que, por otra parte, si la empresa ha seguido avanzando es porque se ha sabido darles algún tipo de solución.

Ahora los retos consisten más en conducir, liderar, equipos complejos de personas con elevadas capacidades que, en buena parte, no son miembros de la familia, y en aplicar con acierto y plenitud todos los sistemas de dirección, los sistemas de comunicación, rendición de cuentas, evaluación de cualidades personales, apreciación del desempeño, desarrollo de carreras profesionales y remuneración, como herramientas que ayudan a guiar una organización y a desarrollarla.

Las razones más esenciales por las que directivos capaces, no miembros de familia, se incorporan y permanecen en las empresas familiares son sencillas de expresar. En primer lugar, se incorporan si la empresa familiar es una buena empresa de negocios, es decir empresa que no cae en las trampas que aquí se están comentando, empresa que crece y evoluciona. Se incorporan y permanecen si ellos tienen posibilidades ciertas de hacer carrera profesional en la empresa, sin bloqueos por incorporaciones o promociones no previstas o no bien justificadas de miembros de la familia. Se incorporan y permanecen si se saben y se sienten incluidos en el grupo de personas que toma las decisiones importantes, en el caso de directivos no familiares con responsabilidades de alta dirección en el grupo que toma las decisiones de gobierno; como es lógico esta inclusión puede ser formal o informal, pero lo que no puede ser es ficticia, tiene que ser real. Entender el trabajo de los directivos no familiares, comprender sus intereses, preocupaciones y motivaciones es completamente necesario para ser una buena empresa familiar.

No entenderlo o no querer entenderlo, tratar a estos directivos como un recurso que se contrata y se descontrata sin más problemas, y con el que no se tienen más vínculos que los de su contrato de trabajo es caer de lleno en esta segunda trampa.

Por otra parte, la evolución y desarrollo de la empresa incrementa la complejidad del conjunto de contratos sobre los que apoya su existencia legal y su trabajo. Regla propia de una empresa de negocios ya compleja es tratar toda la arquitectura legal con la profesionalidad que se debe, buscando anticipadamente su coherencia y un orden profundo, no se puede actuar con la informalidad que a veces se da entre personas que se tiene una elevada confianza. Este orden informal que, tal vez, todavía se podría permitir en la familia, no es suficiente en el campo de los contratos de la empresa.

El período de convivencia generacional es un período de duración prolongada y en él acostumbra a convivir un mayor número de personas de la familia. Es natural que este período se presente muy diversos tipos de situaciones difíciles para miembros de la familia extendida y parientes por afinidad, como por ejemplo reveses económicos, pérdidas de trabajo, enfermedades y otro tipo de desgracias. No es de extrañar que uno o varios miembros de la familia pretendan que sea la empresa familiar quien se esfuerce en solventar dichos problemas, manifestando que "para eso está la empresa familiar", pretendiendo poner la empresa al servicio de la familia con el pretexto de que durante largas temporadas la familia, su familia, ha estado al servicio de la empresa; afirmando cuando observan resistencia que solo será "temporalmente" o por "esta única vez". Esta manera de actuar es la que acostumbra a darse en aquellos que dudan entre que es primero la empresa o la familia, pretendiendo una contestación de primero la familia y que esto se cumpla siempre.

La empresa y la familia son instituciones distintas. La familia es la institución primaria de la sociedad, comunidad de vida y amor (Cruz, 2010, p.36): y tiene los fines de:

- Proporcionar intimidad a la persona.
- La educación de sus miembros.
- El esfuerzo por asegurar su manutención y bienestar.

Los fines de la empresa de negocios consisten en:

- La entrega de productos y servicios a la sociedad.
- La creación de riqueza económica.
- El desarrollo de las personas que en ella trabajan.
- El esfuerzo por garantizar su continuidad como empresa.
- La colaboración en la resolución de erosiones del bien común.

La empresa familiar no puede estar, en primer lugar, al servicio de la familia porque está al servicio de toda la sociedad. La empresa, en segundo lugar, puede ayudar a la familia a cumplir alguno de sus fines, pero es una ayuda subsidiaria y siempre en el marco de las reglas propias de una buena empresa de negocios. En relación con las situaciones difíciles, más arriba indicadas, lo primero es prevenir, hasta donde sea posible, que no se presentarán. Esta prevención tiene mucho que ver con la promoción de las virtudes de la laboriosidad y de la austeridad entre los miembros de la familia extendida. Por razones parecidas, esta prevención tiene mucho que ver con evitar la propiedad sicológica negativa, el sentimiento posesivo sobre la empresa que conduce a creerse con derechos sobre ella, así como con promover la propiedad sicóloga positiva, o sentimiento posesivo sobre la empresa que conduce a creer que se tienen obligaciones por lo mucho que de ella se ha recibido.

En relación con este punto de propiedad sicológica, no se debe olvidar que cuando se está en período de convivencia generacional, las empresas y los miembros de la familia extendida han tenido múltiples relaciones, han pasado por muchas situaciones, en cierta forma se puede decir que han "visto y vivido mucho", inmersos en peculiares sentimientos acerca de la empresa y de los demás personas de la familia. Promover propiedad sicológica positiva es una buena regla para toda empresa de negocios y más si es una empresa familiar.

Hay situaciones familiares difíciles que se conoce con antelación cuando se producirán, como por ejemplo ocurre con la eventual incorporación de miembros de la familia que tienen algún grado de discapacidad. En estas situaciones es básico recordar lo que anteriormente se ha indicado sobre el primer grupo de trampas. Además, en la medida que sea posible, lo más prudente puede resultar resolverlas fuera de la empresa familiar que se encuentra en el periodo de convivencia generacional, creando una nueva y pequeña empresa para dar solución, llegando a un acuerdo con una fundación, etc. No se trata de quitarse el problema de encima, pero sí se trata de ponerlo en su lugar y resolverlo con las herramientas adecuadas que, habitualmente, no serán las que la empresa familiar emplea para hacer negocios.

Poner de manera indiscriminada la empresa al servicio de la familia, es de difícil comprensión para buena parte de los miembros de la familia extendida y dará lugar a desunión y a nuevas exigencias; es de muy difícil comprensión para los directivos no familiares y dará lugar a su desconfianza en los objetivos de los propietarios; es de difícil aceptación por parte del personal de la empresa y dará lugar a una menor integración.

Como se ha indicado varias veces la familia extendida en el período de convivencia generacional dista bastante o mucho de ser una familia nuclear, más bien es una comunidad amplia de personas con lazos familiares, con marcadas diferencias de edades, intereses y cualidades. La consecución del bienestar de sus miembros, la consecución de su felicidad tiene como en toda organización social sus propias reglas, reglas de amor, de apoyo de unos y otros, de comprensión, de resolución de conflictos, de unidad, etc. Para lograrlo hay que ser experto en humanidad, y detentar el poder en la empresa familiar, tener la *potestas* para gobernarla y dirigirla, no equivale a ser experto en humanidad, ni a conocer las reglas que conducen a la unidad en la familia, ni tampoco son garantía del esfuerzo que su aplicación a lo largo del tiempo requiere.

Por ello, los que tienen el poder en la empresa no pueden desentenderse, no deben inhibirse de alcanzar los saberes necesarios sobre la familia. Sin embargo, esta inhibición es frecuente, pues piensan que estos saberes y dedicaciones se pueden comprar a consultores o encargar a otras personas mayores de la familia o menos ocupadas. Es cierto que pueden recibir ayuda pero es falso que puedan desentenderse de ser motores de unidad.

Al igual que ocurre con la primera trampa, en razón de lo hasta aquí comentado, en el período de convivencia generacional la segunda de las trampas estaría mejor expresada de la siguiente forma:

No seguir las reglas que son propias de una empresa de negocios, ni las reglas que son propias de una familia propietaria.

Retrasos imprudentes en los procesos sucesorios

La trampa relacionada con retrasar la sucesión, fue calificada en 1997 (Gallo, p.20 y 21) como "retrasar innecesariamente la sucesión", entendiendo por sucesión no la sustitución de una persona por otra, sino un proceso que abarca múltiples objetivos y actividades en áreas de la empresa y en temas de la familia como, por ejemplo, la formación de sucesores, el desarrollo del equipo directivo, la preparación de accionistas y de órganos de gobierno, el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la familia y los directivos, la fiscalidad de la transmisión, etc.

En 2008 (Gallo, 2008, pg.21 y 22) esta misma trampa es vista como un grupo de trampas originadas por un "retraso innecesario, voluntario, consciente o inconsciente del proceso de sucesión", que está conformado por cuatro procesos sucesorios:

- El proceso de incorporación y formación de sucesores que, según el tamaño de la empresa y sus cualidades personales, desempeñarán en el futuro diferentes responsabilidades y lo harán con distintos niveles de poder.
- El proceso de la preparación de la organización, para conseguir que el poder llegue a ser ostentado por personas distintas a las que lo ostentaron en la generación precedente.
- El proceso de formación de las personas de las siguientes generaciones de la familia para que se conozcan, se acepten y se esfuercen en mejorar las relaciones que deben mantener entre ellos y con su empresa familiar.
- El proceso de preparación del predecesor para hacer posible la sucesión de su propia persona.

En esta descripción se insiste en que la tentación de retrasar la iniciación de estos procesos y de poner frenos a su desarrollo es

habitualmente muy fuerte, como también lo es la tentación de diseñarlos e implantarlos a medias; y en que la verdadera causa del retraso es la falta de intención veraz de transmitir el poder por parte de quien lo detenta.

En ambas descripciones se manifiesta con claridad que la sucesión es un proceso complejo, en el que se deben analizar y resolver múltiples y diferentes problemas. Sin embargo, en ambas descripciones parece enfatizarse que, en la sucesión, se trata básicamente de hacer posible la sustitución de una persona por otra y que la trampa consiste en que esta primera persona retrase el inicio o frene el ritmo de avance del proceso. Y muy posiblemente en esto consiste fundamentalmente esta trampa cuando la empresa familiar es sencilla, no ha alcanzado el grado de complejidad que a un intenso crecimiento y evolución empresarial corresponde, cuando la familia extendida no es muy numerosa, y cuando el período de convivencia generacional es corto.

Por otra parte, en las descripciones más arriba referenciadas prácticamente no se hace referencia alguna a la sucesión en la propiedad, y en especial a la sucesión en el ejercicio de los derechos de voto o derechos políticos que a la propiedad corresponde ejercer en el órgano supremo de gobierno de la empresa, ni tampoco a la responsabilidad que el propietario predecesor tiene de transmitir estos derechos políticos de manera que la empresa sea gobernable en el futuro. Dicho de otra forma, en las dos descripciones citadas más arriba no se hizo distinción entre la sucesión en la *potestas* en la empresa y la sucesión en la *auctoritas*.

El período de convivencia generacional presenta un mayor número de circunstancias, facetas y matices que son las que conducen a que la sucesión resulte más compleja, pues ésta ya no

se puede considerar solamente como la sustitución esporádica de una persona por otra.

En un período de convivencia generacional prolongado en el tiempo, la sucesión está formada por:

- La preparación de varias personas para que alcancen los niveles de *auctoritas* que necesitarán en el desempeño de sus futuras responsabilidades.
- El diseño de los puestos de trabajo de alta dirección de manera que la *potestas* necesaria para conducir la empresa se pueda ejercer, al cambiar las situaciones de la empresa y las personas que la dirigen.
- La renovación y profesionalización de los órganos de gobierno.
- La construcción y remodelación de comités para la integración de los directivos que deben dirigir situaciones más complejas.
- La transmisión responsable de la propiedad a propietarios bien preparados para cumplir las responsabilidades que les son propias.
- El desarrollo de la arquitectura contractual legal.

Sucesión en el período de convivencia generacional de una familia extendida es hacer que los puntos anteriores transcurran como pasos de un proceso vivo, un proceso con vida pujante y sana. Sucesión es, por tanto, el esfuerzo por transmitir savia vivificante a la totalidad de la empresa. Algo que nunca es oportuno retrasar ni tampoco llevar a cabo esporádicamente, es decir, solo de vez en cuando, aunque si es necesario dosificar prudentemente para que la savia pueda ser absorbida, asimilada y aprovechada.

En este sentido el significado que se debe dar a la palabra "sucesión", en el período de convivencia generacional, es más amplio del que habitualmente recibe: "Suceder es entrar una persona o cosa en lugar o substitución de otra o seguirse a ella" (Casares, 1981, p.785). En este sentido, también, la prudencia como hábito, "por el que el entendimiento determina concretamente lo que el hombre ha de hacer para lograr el bien que le conviene" (Millan-Puelles, 2002, p.502) y "como la luz que hace visible el camino" (Millan-Puelles, 2002, p.504), es la virtud crítica a vivir en el proceso de sucesión.

No hacer las cosas en el proceso de sucesión cuándo y cómo se deben hacer da lugar en el caso de que se empiecen tarde, no se conduzcan con el ritmo necesario o se realicen defectuosamente, a importantes carencias de capacidades personales, a la falta de órganos para gobernar y para lograr la integración de las personas, y a la carencia de otros soportes instrumentales necesarios para lograr el bienestar en la empresa y en el caso de una actuación precipitada dará lugar a excesos de costes y, muy probablemente, a la frustración de personas preparadas y capacitadas para desempeñar responsabilidades.

Como se ha indicado algunos párrafos más arriba, un obstáculo frecuente a la prudencia en el proceso de sucesión es caer en las tentaciones de retrasar las decisiones y de implementarlas a medias por tener una "falta de intención" apoyada en razones como la carga de trabajo que supone, el compromiso que crea y la cesión de poder a que da origen. En efecto, la sucesión obliga a pensar trabajosamente y a comprometerse con personas y con su formación, y conduce a ceder poder y a perder poder, por ello es natural que se presente la pereza frente al trabajo y la tendencia a comprometerse en menor grado e incluso a no comprometerse y, por supuesto, a no perder poder.

Por otra parte, aunque la sucesión es un proceso en el que se dan sucesivas etapas, no todas estas etapas tienen un ritmo semejante, pues en el proceso hay temporadas en las que no se debe resolver nada en el corto plazo y temporadas de mucha actividad. Pero no se puede perder de vista que los objetivos a alcanzar en el proceso siempre se presentarán en el transcurso del tiempo.

El período de convivencia generacional es un período de "tiempo histórico" para la empresa y para la familia, período que está formado por una historia pasada, por un historia presente que se está haciendo, y por un futuro que llegará y después será historia.

Es el tiempo histórico de un grupo de personas, la familia extendida, cuya composición cambia por las salidas y las incorporaciones de miembros de las familias; grupo que habitualmente se extingue como tal, dando origen a otros grupos de personas, a otras ramas de la familia, porque la vida continúa. Es el tiempo histórico de un conjunto de actividades empresariales cuya vida termina frecuentemente antes de que los miembros de las familias queden separados de una forma más definitiva en distintas familias.

Si las generaciones de la familia constan de pocas personas la historia será distinta de la que tendrán familias más numerosas. Lo mismo ocurrirá si la empresa familiar permanece pequeña y operando en un solo negocio, o si su desarrollo es en múltiples negocios y alcanza un gran tamaño.

No es fácil dar por terminado un período histórico, pues se mezclan las intenciones habituales de las personas predecesoras de mayor edad de hacer que el período se prolongue, con las intenciones habituales de las personas de menor edad de que

se inicie ya la compresión de la nueva situación y de los nuevos modos de actuar.

La sucesión de una persona por otra es muy importante y, con frecuencia, gracias a que se ha conseguido esta sucesión, se puede dar por terminado un período histórico y por iniciado el siguiente. Pero en convivencia generacional para que esta importante "sucesión del período histórico" tenga lugar han de darse circunstancias como importantes hechos de creación de riqueza económica, realidades de mejora y renovación de productos, servicios prestados al mercado y a la sociedad, el desarrollo y mejora de las personas que forman la organización, etc.

Preocuparse solo de la sucesión de los miembros de la generación anterior y de los de la generación actual, es de gran importancia, pero es solo una parte de lo que hay que preocuparse para que la sucesión transcurra como sucesión de periodos históricos, de continuidad en la vivencia de valores importantes y, al mismo tiempo, de sustitución de formas de hacer anticuadas y modos de pensar contingentes.

Lo recién indicado no quiere decir que al tratar de sucesión no se trate habitualmente de la sucesión de la personas que hacen cabeza de la organización, y de su sustitución por otras personas que tendrán como principal responsabilidad precisamente ésta, la de hacer cabeza. Pero en el proceso de sucesión de una empresa familiar que se encuentra en el período de convivencia generacional hay que considerar también otros puntos, como son los derechos políticos de las personas de la familia y los órganos de gobierno de la empresa. En empresa familiar es frecuente que la persona predecesora represente un porcentaje significativo de derechos políticos, bien por ser de su propiedad o bien por representar a otros miembros de la familia, porcentaje habitualmente superior al que posee o representa la persona

que le sucede, y no se puede olvidar que los derechos políticos son *potestas*. Si la empresa está entrando o ya está avanzada en el período de convivencia generacional, a la sucesión de esta persona casi seguro que le acompañará la sucesión en los órganos de gobierno de la empresa, y en la composición de estos órganos influyen notablemente los porcentajes de derechos políticos ostentados cada quien.

En algunos aspectos, la sucesión de quien hace cabeza en una empresa se podría comparar con la sucesión de un rey, por un heredero con el que ha convivido, con quien comparte una larga historia y la constitución legal del país que es la que les confiere sus derechos y que, en cierto modo, se puede comparar a los estatutos de la empresa, salvo que en ésta el poder corresponde a la propiedad.

También en algunos casos, se la puede comparar con la sucesión del sumo pontífice, que ha tenido poca oportunidad de convivir con su predecesor, pero con quien comparte plenamente un cuerpo de doctrina y una disciplina, y su poder de origen divino es indiscutible, salvo que en empresa el poder "indiscutible" corresponde a la propiedad.

En cierto sentido, también se la puede comparar con la sucesión del presidente del gobierno de una nación pues, el sucesor, sea del mismo o de distinto partido político, hereda una constitución y una amplia e importante serie de compromisos, pero su poder son los votos de los representantes del pueblo y no la propiedad.

Todas estas comparaciones pueden ayudar a comprender mejor los problemas del proceso de sucesión, y a analizar mejor las ventajas e inconvenientes, de las distintas soluciones, y también ayudan a ver que la sucesión en la empresa, tiene rasgos peculiares que le son propios:

- No siempre trata de un único predecesor y un único sucesor. Con frecuencia en el paso de primera a segunda generación hay varios sucesores miembros de la segunda generación que reciben *potestas*, y en generaciones más avanzadas pueden ser muchos los miembros de la familia que se están preparando y que aspiran a una parte del poder por quedar ubicados en una u otra posición en la empresa.
- Además, no se trata solo de la sucesión en el poder, pues se trata también de la sucesión de la propiedad del capital social de la empresa familiar.
- Por otra parte, el órgano de gobierno que decide la sucesión en las distintas posiciones con poder de alta dirección, es un órgano en el que la decisión está en manos de quienes tienen derechos de voto, y estos derechos sólo se pierden obligatoriamente cuando se pierde la propiedad.

La sucesión en el ejercicio de poder y la sucesión en la propiedad de la empresa se pueden separar en el tiempo. En efecto se puede dejar de ejercer el poder ejecutivo en la conducción de la organización, e incluso el poder de gobierno en la junta general de propietarios o en el consejo de administración, y conservar tanto los derechos económicos como los derechos políticos o de voto de las participaciones en el capital, cediendo unos y otros a quien parezca más conveniente, y todo esto se pude hacer para un período de tiempo o hasta la muerte. En las decisiones de transmisión y de separación de derechos económicos y políticos tienen una gran influencia las reglamentaciones fiscales de cada país o región que, habitualmente, no se preparan para que las personas con la necesaria *auctoritas* gobiernen y dirijan la empresa, sino que se preparan para recaudar más impuestos y de manera más rápida y sencilla.

La sucesión plena de la propiedad es como mínimo elegir quien habla y vota en nombre de esa propiedad en los órganos de gobierno supremos de la empresa, por ello, la sucesión en la propiedad plena, es decir, con sus derechos políticos y económicos, es más sucesión en *potestas* que en *auctoritas*. La sucesión en el desempeño de responsabilidades de una persona por otra tiende a ser sucesión en *auctoritas*, pues lo habitual es elegir personas que se distingan por sus saberes.

El conjunto de procesos sucesorios tomará facetas distintas según sea el grado de concentración de la propiedad, es decir, según sea la estructuración del capital social de la empresa familiar.

Cuanta mayor sea la concentración de la propiedad, mayor será la importancia a dar al esfuerzo de moderación de su poder que deberán hacer quienes detentan mucha *potestas,* esfuerzo que no es eximente de su responsabilidad por lograr mejorar sus saberes, es decir, su *auctoritas*, tanto como les resulte posible.

Cuanta mayor sea la dilución de la propiedad del capital social, más necesario será que las personas que van a ejercer el poder alcance un elevado nivel de *auctoritas*. Siempre es oportuno que el nivel de *auctoritas* sea muy elevado en quien ejerce el poder, pero cuando la *potestas* que posee por la participación en la propiedad de la empresa es baja y puede estar sujeta a discusión en los órganos de gobierno, es preferible que sea aún más elevado.

Cuanta mayor sea la dilución de la propiedad del capital social, mayor será la necesidad de llegar a acuerdos entre accionistas para conseguir implantar las evoluciones de la estrategia y de la organización que mantienen competitiva a la empresa. Esta capacidad de llegar a acuerdos entre accionistas, que no siempre se conserva al sustituir una persona por otra, siendo más

frecuente perderla que conservarla, es un aspecto en ocasiones olvidado en la sucesión

En el fondo, la mayor dilución de la propiedad conduce en el período de convivencia generacional a que haya más personas con influencia en el gobierno e incluso en la dirección de la empresa y cuantas más personas hay más necesarios son la profesionalidad, el orden, la confianza y las demás virtudes para la convivencia.

Si la estructuración de la propiedad en el período de convivencia generacional se instrumenta por medio de sociedades tenedoras de acciones, es posible que se tenga una menor dilución de la propiedad en las sociedades de cabecera del grupo, pero parte de lo hasta ahora comentado se trasladará a los órganos de gobierno de estas sociedades intermedias y allí deberá realizarse. El tiempo de la sucesión en el patrimonio, en la propiedad, y el tiempo de la sucesión en las actividades de dirección y gobierno no tienen por qué coincidir. Además de este grado de libertad para hacer las cosas, en la sucesión se dispone de otro grado de libertad también importante. La libertad de poder anunciar y comprometer aquello que se ha decidido llevar a cabo en una determinada fecha

Hay propietarios que prefieren mantener en secreto sus intenciones de transmisión de la propiedad, en ocasiones porque ni siquiera quieren pensar en el problema; otras veces porque creen que, manteniéndolo en secreto, ganarán los favores de los sucesores hasta el último momento; y en otras ocasiones porque habiéndose comprometido a algo, en el fondo, no piensan en cumplirlo. Incluso los hay que dan señales de sus intenciones, pero son señales para sondear, para inquietar, y no son señales que respondan a intenciones veraces. Esto es un claro peligro para la convivencia generacional, pues las siguientes generaciones

ni conocen, ni confían, ni tampoco pueden amar un proyecto empresarial que deja de ser común, y terminan por pensar en su propio proyecto personal y se dedican a sacarlo adelante.

En el lado opuesto, hay propietarios que prefieren dejar claro en vida como será la sucesión patrimonial, escogiendo el momento oportuno para hacerlo, por la consolidación de su patrimonio, el desarrollo de su empresa, su edad y la edad de sus hijos. En estas familias el período de convivencia generacional gana en claridad y en confianza, los miembros de la siguiente generación tienen más oportunidades para prepararse, ellos y sus hijos, como propietarios futuros, y para aprender a relacionarse entre ellos.

Ninguna persona en empresa es capaz de prever todo el futuro. Pero, la persona prudente piensa e intenta imaginar lo que puede ocurrir en el futuro, y estudia los cimientos a poner para que ocurra lo mejor para el bien de la empresa y de su familia. Esta es una norma elemental de la prudencia.

Cualquiera que sea el futuro, se dan probabilidades de que la familia y la empresa sigan existiendo, al menos, durante algún tiempo. No se pueden predecir con precisión las cualidades que desarrollarán las otras personas, empezando por su salud física y mental, pero si se puede intentar y ayudar a que estas personas avancen en virtudes morales poniendo medios para que se encuentren más inmersos y cómodos en la repetición de los actos que las hacen crecer. La persona es libre, no se puede eliminar esta libertad, pero si se puede facilitar que aproveche su capacidad de razonar libremente para aprender los procesos de gobierno y de dirección de la empresa, y los saberes que en ellos, son más convenientes. Así mismo, y aunque con frecuencia no resulte fácil, también se puede lograr la separación de

las personas que se están convirtiendo en origen de problemas. De acuerdo con lo identificado en el modelo conceptual CAVA (Gallo et al. 2009, pp.37 y 56), en el período de convivencia generacional se debe pasar por las fases de moderación en el ejercicio del poder, inicialmente, la transmisión responsable de la propiedad, de manera que pueda ejercer responsablemente su *potestas* posteriormente e intentar siempre que el poder sea ejercido por personas profesionalmente capaces y éticamente intachables. Estas etapas son propias de todo buen período de convivencia generacional y, por ello, se deberán dar en cada persona predecesora que ostenta poder y tiene propiedad, y deberán repetirse en las personas que les sucedan.

La moderación en el ejercicio del poder tiene varias dimensiones. En primer lugar, y siempre en relación con el porcentaje de la propiedad que se posee, está la moderación en la amplitud del poder que se ejerce. Si el porcentaje poseído o representado es suficiente y si su propietario así lo decide, puede ejercer no solo el poder de gobierno, sino también el de dirección general, y la totalidad de poderes que son necesarios ejercer para llegar a implantar el detalle de la estrategia y el de la evolución de la organización, y así hasta el límite de sus fuerzas personales.

La moderación en la amplitud es el conjunto de decisiones que llevan a esta persona a ceder poder otras personas y, en especial, a sus sucesores. Cederlo todo de golpe, salvo en algunas situaciones ciertamente peculiares, no será lo más acertado. Conservar parte del poder de gobierno y ejercerlo en el consejo de administración durante un tiempo, puede resultar habitualmente más adecuado, si además se aprovecha esta situación para apoyar a los sucesores en el ejercicio de su propio poder. En otras situaciones, puede ser adecuado conservar algún tipo de poder en la implantación y dedicarse solo a ello sin intervenir en el

gobierno y dirección de la empresa[12]. En cualquier caso, la persona ha de vivir honorablemente hasta su final de la vida, no se trata ni de acabar en la empresa como un tirano despótico, ni tampoco como un desocupado latoso irremediable.

La segunda dimensión en la moderación del poder está en relación con la "soledad" con la que se ejerce, es decir, con el hecho de si se quiere o no considerar las opiniones de otras personas capacitadas. La moderación es la intención fehaciente de escuchar a otras personas con *auctoritas*; la moderación es la disposición veraz para cambiar la alternativa estratégica y organizativa elegida, por comprender que hay alterativas mejores que las uno había imaginado y preferiría poner en acción.

El hecho de que un predecesor viva hasta el final de su vida en una familia empresaria extendida que está en período de convivencia generacional, puede hacer mucho más difícil o mucho más fácil la convivencia de unos miembros de la familia con otros. Indudablemente un final de la vida tranquilo en los predecesores, un final de vida sosegado, añadirá paz a la convivencia de los sucesores.

La tranquilidad del predecesor presenta dos facetas particulares: la tranquilidad del espíritu que es sin duda la más importante, y la económica que acostumbra consistir en la necesidad de superar unos umbrales mínimos de recursos destinados a la supervivencia.

Lograr tranquilidad económica no siempre es fácil. Llegar a construir los tres tipos de patrimonios tradicionalmente considerados por los propietarios de empresas exitosas es, muy frecuentemente,

12. En este sentido, se trata de favorecer que la persona tenga un trabajo que hacer, mientras pueda desempeñarlo sin peligro para él y para los demás.

un gran reto. Tradicionalmente se ha designado con el nombre de "patrimonio de seguridad" al patrimonio no relacionado con la empresa, patrimonio independiente y de un nivel suficiente para mantener una vida digna hasta el final de los días. Así mismo se ha designado con el nombre de "patrimonio empresarial" el patrimonio propio de la empresa familiar, y que es gobernado con el nivel de riesgo que se considera prudente para el tipo de negocios en los que ésta opera. Y se ha designado con el nombre de "patrimonio de riesgo", a un patrimonio desligado de los dos anteriores, y en cuyas aplicaciones se está dispuesto a tomar riesgos superiores con la intención de alcanzar superiores incrementos, al fin y al cabo su propietario acostumbra a ser un emprendedor o un inversor.

La realidad de conseguir y mantener desligados estos tres patrimonios se da pocas veces en la vida de las familias empresarias, porque el deseo de crecimiento y desarrollo del patrimonio empresarial acostumbra a ser muy fuerte, y a estar muy unido al nombre, imagen pública y prestigio de los miembros de la familia. Cuando los patrimonios citados anteriormente están separados es más fácil que los predecesores cedan el ejercicio de los derechos políticos en la empresa familiar a sus sucesores, esta cesión resulta más difícil cuando los patrimonios están unidos, pues al predecesor acostumbra a querer ejercer el control de las decisiones para mantener la tranquilidad económica o, al menos, internarlo.

Aspecto importante para una convivencia generacional exitosa es que predecesores y sucesores consigan hablar de estos temas con prudencia y con naturalidad. El secreto profundo sobre este punto de la tranquilidad económica de los predecesores lleva a elucubraciones innecesarias e inoportunas en los sucesores[13].

---

13. En relación con el "patrimonio de seguridad" y con la "tranquilidad económica" cabe hacerse preguntas cómo será el período de convivencia generacional en el caso de un empresario que haya

Un final de la vida sereno, apacible, vivido con tranquilidad de espíritu, hará más fructífero y amable el período de convivencia generacional. El nivel de calidad humana de las personas de la familia extendida, su preparación y sus virtudes, tienen mucho que ver con la tranquilidad de espíritu de los predecesores. La apacibilidad es la virtud que tienen que cultivar los predecesores como una de las virtudes más propias de esta época, apoyándose en la confianza en los demás, aceptando serenamente la disminución de las propias capacidades y las nuevas limitaciones[14].

Como se ha venido indicando repetidamente el período de convivencia generacional tiene muchos más elementos que la sucesión de una persona de la familia por otra, que es normalmente también de la familia. Durante este periodo la estrategia sufrirá cambios y también se darán cambios en la organización que implanta la estrategia. El cambio de una persona de la familia por otra es un cambio ciertamente importante, cuyo retraso puede tener consecuencias fuertes en el resto de la evolución de la organización, pero un cambio más entre los muchos que hay que preparar y hacer.

Por otra parte, en el caso de familias extendidas grandes y con empresas exitosas no son solo los cambios en la empresa lo que importa, también son importantes y difíciles los cambios en el consejo de familia, y el cambio del "jefe emocional de la familia", así como de las personas que la familia ha ido eligiendo para ayudar a construir y mantener la unidad de sus miembros y a la solución de problemas externos a la empresa. Además, no se puede olvidar que el conjunto de contratos (estatutos, pactos de accionistas, pactos de familia, etc.) es una dimensión

caído en el vicio de la avaricia, "afán excesivo de adquirir a poseer riquezas" (Casares, 1981, p.87).

14. En relación con este punto sobre la tranquilidad de espíritu, es natural preguntarse, aun conociendo de antemano la contestación, ¿cómo será la sucesión de un predecesor soberbio y, la de un predecesor "iluminado" que están seguros de tener todas las soluciones?

importante de estas empresas y familias, y que estos contratos también han de pasar por sucesivos cambios, y constantemente es necesario ordenarlos, completarlos y ponerlos al día.

Finalmente recordar que en una empresa familiar bien desarrollada con una familia extendida multigeneracionalen es bastante probable que, en el período de convivencia generacional se den sucesivos cambios por sucesión entre las personas que son miembros del consejo de administración, especialmente si en este órgano hay consejeros externos e independientes[15]. En este tipo de familias y empresas puede ser conveniente que un Comité del consejo se encargue de velar por la evolución de la organización que se ha comentado a lo largo de este apartado.

Comité del consejo que tome la difícil responsabilidad de conservar el equilibrio los mejores, entre *auctoritas* y *potestas*, retirando a las personas cuya *auctoritas* flaquea, incorporando jóvenes con potencial para incrementar la pujanza de la empresa, ubicando a los más prometedores en los lugares donde más necesario sea el desarrollo de la capacidad de integración y la vivencia de las virtudes de gobierno, apoyándose de una o otra forma en el consejo de familia y en el jefe emocional de la familia, y ayudando a los que se están preparando para desempeñar estas responsabilidades.

En el prolongado período de convivencia generacional conviven múltiples personas de la familia extendida, viviendo juntos las cosas que ocurren a todos los miembros de la familia y las que ocurren en la empresa familiar.

---

15. El transcurso del tiempo acostumbra a poner en peligro la independencia de un consejero externo. La convivencia en el proceso de gobierno y, de modo especial, la toma de decisiones de gobierno, va creando afinidades entre las personas y, éstas, por ello pierden parte de su independencia. Esta es una razón que hace aconsejable limitar los períodos de permanencia de los consejeros, sustituyéndolos por otras personas de la misma rama familiar o por consejeros externos.

Una de las dificultades importantes que se presentan en la convivencia generacional, es la falta de coincidencia de las percepciones que estas distintas personas de la familia tienen sobre lo que ha ocurrido y ocurre a lo largo del tiempo, así como la falta de coincidencia en las conjeturas que hacen sobre qué va a ocurrir en el futuro y sobre cuándo ocurrirá. "Lo que se llama el tiempo se convierte en algo evanescente, en algo que no se sabe bien en qué consiste y que termina siendo una inanidad o irrealidad, si al pensarlo no se le toma como la duración de lo mutable. De esta suerte, la realidad del tiempo es relativa a la duración o permanencia de los cambios y también a la del reposo en tanto que éste se da en una entidad mudable o modificable (Millán-Puelles, 2002, p.63)".

Los miembros de la familia extendida conocen el tiempo de manera distinta y cada uno de ellos lo comprende de manera relativa. Son personas diferentes en todos los sentidos, empezando por la edad y continuando por sus conocimientos y demás cualidades, y también han sido y serán diferentes las relaciones entre ellos y de cada uno de ellos con la empresa. En relación con el tiempo pasado, cada uno tendrá su propia percepción, "recibir por mediación de los sentidos" (Casares, 1987, p.639), y su propia interpretación, "explicar el sentido de una cosa" (Casares, 1987, p.481). Para algunos, los predecesores, el tiempo pasado tendrá mayor extensión que para otros, los sucesores, y por ser la percepción y la interpretación relativas, difícilmente coincidirán en cuanto a la facilidad o dificultad de lo que en ese tiempo ha ocurrido, en cuanto a la eficacia o a la falta de éxito de las acciones llevadas a cabo, ni en cuanto a la necesidad de haber tomado determinadas decisiones que no se llegaran a tomar o no se aplicaron completamente y en el momento conveniente.

Los que conviven en los mismos tiempos presentes tampoco llegarán con facilidad a similares conjeturas, "juicio probable que se forma con datos incompletos o por indicios o señales" (Casares, 1987, p.210), sobre lo que está ocurriendo. Coinciden en que conviven el mismo tiempo pero lo viven de manera diferente, pues su punto de vista, la información de la que parten, los conocimientos que aplican y las tendencias de su carácter son diferentes.

Si eso es así con las interpretaciones de una realidad que viven, han vivido o están viviendo juntos, mayores serán sus diferencias en cuanto a sus pronósticos, "conocer o prever el futuro, predecir lo que ha de suceder" (Casares, 1987, p.683), sobre los tiempos futuros, sobre la urgencia y la importancia de elegir fines y de preparar con anticipación los medios para conseguirlos, elección que, además, siempre está teñida por los intereses y preferencias de cada persona.

Estas distintas interpretaciones y percepciones acerca de lo ocurrido en el pasado y de lo que ahora está transcurriendo y, de forma más importante, las distintas conjeturas sobre lo que es conveniente que ocurra en el tiempo futuro, pueden llegar a romper la cohesión social de la familia extendida, es decir, pueden llegar a hacer imposible la convivencia.

Si en el periodo de convivencia generacional hay temas de futuro que son importantes para la familia y para las empresas que, por parte de algunos, se mantienen en secreto, temas que no se pueden "hablar" porque se consideran tabú, se dificultará más de lo habitualmente se piensa la vida de las personas y con ello la convivencia.

Si entre los miembros de la familia extendida no hay una base de coincidencia en la percepción del tiempo pasado, en la inter-

pretación del tiempo presente y, más importante por dar lugar a mayores diferencias entre las personas, en las conjeturas sobre el futuro del proyecto empresarial, y si no hay respeto a los tiempo establecidos, no habrá cimientos sobre los que construir la convivencia generacional[16].

En razón de lo comentado en este apartado sobre la trampa "el retraso en la sucesión", la misma parece mejor descrita en el período de convivencia generacional con la expresión:

No implantar de forma completa y a su tiempo los processos sucesorios.

Confusión de decisiones y órganos de gobierno con decisiones y órganos de dirección

Esta cuarta trampa fue incorporada en 2008 a la lista de trampas de la empresa familiar y descrita como una confusión, en primera generación, propia del único propietario y fundador, que básicamente "ejerce de forma práctica todo el poder en la empresa, y en él se concentran las decisiones y órganos de gobierno y dirección" (Gallo, 2008, p.22)

Esta confusión es calificada como "peligrosa" porque "el propietario, al no compartir el poder de gobierno con otras personas, corre riesgos de equivocarse en decisiones que cada vez tienen mayor importancia por el crecimiento en tamaño y complejidad de la empresa"; y también como "explosiva" porque, "tarde o temprano, la propiedad se transmitirá a nuevos propietarios que querrán ejercer sus derechos de toma de decisiones

16. La serenidad es el atributo primario del hombre Cuando el hombre la pierde decimos que está <fuera de sí>. Y entonces rebrota en él el animal. (Ortega y Gasset, J. 1957, Meditación de la técnica, Revista de Occidente. Madrid, p.117) (Citado por Lázaro, 2006, p.63 y 64).

de gobierno, y no estarán ni suficientemente estructurados los órganos de gobierno, ni formalizados los modos de tomar las decisiones, ni tampoco suficientemente preparadas las personas para tomarlas" (Gallo, 2008, p.23)

En el período de convivencia generacional cuando la familia extendida no es muy numerosa esta trampa sigue siendo la misma. Si la familia extendida es numerosa serán más las personas que tendrán que entender cuáles son y cómo se deben tomar las decisiones de gobierno, y varias las personas que tendrán que conseguirlo sin la experiencia práctica de formar parte del órgano de gobierno de la empresa. Al comentar esta trampa, es oportuno recordar la ya citada calificación del poder como el "príncipe de los instintos" (Adler, citado por Torelló, 2010, p.76) y la tentación de ejercerlo en solitario que se da frecuentemente en buena parte de los seres humanos.

La trampa a la que en este apartado se hace referencia es la trampa de "confundir", de "mezclar cosas diversas de modo que no pueden distinguirse unas de otras" (Casares, 1987, p.209), es la trampa de no "distinguir", de no "conocer la diferencia que hay de unas cosas a otras" (Casares, 1987, p.302) y, parcialmente, emte, la de no "entender", es decir, de "no formarse idea clara de una cosa" (Casares, 1987, p.338).

En el apartado anterior, se han comentado varios cursos de acción orientados a implantar de forma operativa la distinción entre ambos tipos de decisiones. Distinguir es previo a implantar operativamente. La trampa que en este apartado se analiza, consiste en que las personas que ostentan el poder más pleno en la empresa o bien confunden gobierno y dirección, o bien, aun distinguiéndolo, no quieren reconocer las diferencias entre una cosa y otra, ocurriendo algo similar con otros miembros de la familia extendida. Al tener, estas personas que conviven,

conocimientos y quereres diferentes sobre un punto básico para conducir una empresa, que ha evolucionado y ha crecido en complejidad, se hace más difícil la convivencia entre los miembros de la familia y, al mismo tiempo, se dificulta el progresivo desarrollo de la organización de la empresa.

Es prácticamente imposible establecer una frontera general, exacta, precisa y permanente entre decisiones de gobierno y decisiones de dirección, pues la frontera depende de las características de cada empresa, de las cualidades de las personas que ejercen el poder y de las circunstancias del entorno social, político y económico en el que se está actuando. Pero, sin embargo, al pensar serena y ordenadamente, sobre cada caso particular, no resulta tan difícil identificar decisiones que por estar directamente relacionadas con la estructuración de los recursos económicos y de la propiedad y, en consecuencia, con la estructuración del poder; por ser las más influyentes en la determinación de la situación futura que en la empresa se pretende conseguir, la selección de las personas y los caminos a seguir para alcanzarla; por dar lugar a la asunción de importantes riesgos legales, laborales, económicos y fiscales; son decisiones de gobierno porque determinan y enmarcan las restantes decisiones que se toman en la empresa, abren camino para ellas, cambian o cierran los caminos anteriormente seguidos.

Para distinguir las decisiones recién comentadas, es necesario adquirir un conocimiento específico de empresa. Este conocimiento, en la realidad de la vida empresarial y en términos comparativos, es alcanzado por pocas personas, entre las no muchas, que poseen saberes sobre lo que se hace en las empresas de negocios.

Por otra parte, es éste un conocimiento difícil de enseñar en las universidades e, incluso, en las escuelas de negocios pues, en

buena parte, sólo se consigue por vía de experiencias personales de conducir los procesos de alta dirección y de gobierno de una empresa. De aquí la importancia que tiene que los miembros mayores así como los más preparados de una familia extendida incrementen y desarrollen su capacidad para distinguir gobierno y dirección, algo que como se comentó en el apartado anterior, tendrán que hacer, posiblemente, con la ayuda de personas externas a la familia e independientes de la empresa, como consultores y miembros no dominicales del consejo de administración. De aquí, también, la importancia de que estas personas mayores de la familia den ejemplo a los demás con su manera de vivir el proceso de gobierno cuando de gobernar se trata, y el proceso de dirección cuando de dirigir se trata.

Si las personas de la familia comprenden y quieren eficazmente la distinción entre gobierno y dirección, entenderán con facilidad las responsabilidades de los propietarios, las responsabilidades de los miembros del órgano de gobierno ordinario de la empresa, las de los directivos, las de los órganos que se destinan a la integración de quiénes trabajan en la organización, así como también las correspondientes a los representantes sindicales. En el fondo, la extensión del conocimiento de las diferencias entre gobierno y dirección de una comunidad de personas ayuda a todos sus miembros a comprender mejor su empresa, pues ayuda a comprender las responsabilidades de los propietarios, de quienes dirigen y de quienes aportan el trabajo operativo.

En el período de convivencia generacional, tal vez sea más apropiado expresar esta trampa como:

No distinguir pronto y de forma continuada en el tiempo las decisiones de gobierno y las de dirección, ni tampoco los órganos que las deben tomar.

Finalmente, y acuerdo con lo comentado en este apartado acerca de la naturaleza de esta trampa, parece más oportuno que en un cuadro de síntesis se la sitúe por delante de la trampa de "no implantar de forma completa y a su tiempo los procesos sucesorios".

La quinta trampa: Creerse inmunizado

Esta quinta trampa fue calificada en 2008 como la "peor de las trampas… que se presenta cuando las personas que han de esforzarse por no caer en las anteriores se creen inmunizadas" y, por tanto, están convencidos de que ellos no cometerán estos tipos de errores. "Cuando consideran que las trampas son un peligro para otros empresarios, pero no para ellos, porque además de conocerlas suficientemente bien tienen la fuerza de voluntad necesaria para no caer en ellas" (Gallo, 2008, p.24)
Es la trampa directamente originada por la soberbia y la soberbia se puede dar en todas las personas que conviven, en las de mayor edad y en las de menor edad, en las que tienen mucho poder y en las que tienen menos poder, en los muy inteligentes y en los menos inteligentes. "La mayoría de los seres humanos autoevalúan su nivel de inteligencia como suficiente, resultan excepción los casos en que uno piensa de sí mismo ser poco inteligente, de aquí el dicho popular que la inteligencia es el don mejor repartido por la naturaleza" (Gallo, 2008). Si una persona que se cree inmunizada frente a las trampas de la empresa familiar, además posee dotes para convencer a los demás y los emplea, y éstos por miedo a su *potestas* o por un respeto mal entendido no le dicen la verdad, las dificultades en la empresa familiar durarán mucho tiempo y serán un impedimento para la convivencia.

Los remedios sugeridos en los apartados anteriores para el resto de las trampas, también son remedios para esta última, la de creerse inmunizado. En efecto, los esfuerzos para colegiar deci-

siones, para moderar el poder y para alcanzar el mayor nivel de *auctoritas* posible, son claros esfuerzos para no caer en el vicio de la soberbia.

Creerse inmunizado.

Nota final

Como síntesis del análisis hecho en la segunda parte de este trabajo, en el período de convivencia generacional las trampas quedan mejor expresadas de la forma que se hace en el siguiente cuadro.

Trampas de la empresa familiar en el período de convivencia generacional (2015)

1ª	La confusión entre la capacidad profesional y la propiedad, y la confusión entre la capacidad para convivir y el parentesco.
2ª	No seguir las regles que son propias de una empresa de negocios, ni las reglas que son propias de una familia propietaria.
3ª	No distinguir pronto y de forma continuada en el tiempo las decisiones de gobierno y las de dirección, ni tampoco los órganos que las deben tomar
4ª	No implantar de forma completa y a su tiempo los procesos sucesorios.
5ª	Creerse inmunizado

3ª PARTE: AYUDAR A LA FAMILIA A CONVIVIR

En esta última parte se comentan cuatro puntos relacionados con las posibilidades de lograr una convivencia generacional exitosa en la empresa familiar. El primero de ellos se podría calificar como "siempre necesario", pues consiste en una realidad sobre la que se pueden tener pocas dudas: para ser una buena empresa familiar, en primer lugar, hay que ser una buena empresa de negocios. Los otros tres puntos se pueden calificar como "herramientas" destinadas a prevenir y resolver problemas de conocimiento de los miembros de la familia entre sí y de su empresa, y problemas de confianza y de unidad.

Cambiar y crecer rentablemente

Para ser un empresa familiar con éxito, la empresa, como empresa de negocios, con independencia de su cualidad de ser familiar, tiene que ser una empresa exitosa y, en este sentido, no se puede olvidar que la empresa que no cambia y que no crece, tarde o temprano, deja de tener éxito y muere. Las empresas que no evolucionan siempre terminan desapareciendo.

Todos los negocios maduran con el paso del tiempo, y en la empresa familiar la maduración del negocio con el que tuvieron éxito casi siempre se produce en el período de convivencia generacional, entre la primera y segunda generación. Esta maduración del negocio, que es debida principalmente a la acción de los competidores, a los cambios en las necesidades de los clientes y en los hábitos de los usuarios y consumidores, así como también a la aparición de nuevos productos y de nuevas tecnologías, tiene como consecuencia la reducción de los már-

genes entre precios de venta y costes y la disminución del volumen de ventas, y acaba produciendo una importante disminución de la rentabilidad económica que, si no es corregida, causa la muerte de la empresa, muerte lenta, a veces, pero muerte al fin y al cabo. La corrección no es sencilla pues requiere de esfuerzos de cambio en quien ostenta el poder en la empresa, habitualmente su fundador ahora con una edad avanzada, y precisa de una organización preparada para el cambio, tal y como se ha indicado en la segunda parte al tratar de la trampa "No implantar de forma completa y a su tiempo los procesos sucesorios".

Las empresas que no evolucionan y se desarrollan mueren por perder uno de sus principales atractivos, el atractivo de su crecimiento y cambio, que tan necesario es para mantener e incorporar en su organización a personas, tanto miembros de la familia como no miembros, con elevadas cualidades para hacer negocios. Con el paso del tiempo, las empresas que no se desarrollan terminan siendo el refugio de personas mediocres, miembros de una organización anoréxica siempre enfrentada con la necesidad inmediata de la reducción de costes y con la falta de recursos para invertir en algo nuevo.

Las personas capaces de innovar, con deseos de emprender, que saben lograr recursos para invertir y atraer a los mejores directivos, son las que revitalizan estratégica y organizativamente los negocios maduros. Esta revitalización está en la base del crecimiento rentable de la empresa.

El crecimiento rentable de la empresa es condición necesaria para mantener una convivencia generacional exitosa pues, ciertamente, resulta ser un verdadero remedio a muchos de aquellos males de la empresa familiar que tienen su origen en lógicas preocupaciones económicas de las personas de una familia ex-

tendida. En efecto, un crecimiento rentable y bien administrado da lugar al incremento del valor patrimonial de la empresa familiar, posibilita los repartos de dividendos a sus propietarios, y permite abrir posibilidades de ofrecer liquidez a las participaciones en el capital social.

Conocerse y conocer la empresa familiar

Las familias extendidas son familias de mayor tamaño que las familias nucleares. Con frecuencia, sus miembros no han habitado nunca bajo un mismo techo, incluso viven en ciudades distintas y tienen pocas oportunidades de estar juntos. Sin embargo, son personas que en el período de convivencia generacional comparten un proyecto empresarial común al que, a veces, incluso lo califican como nuestro "legado familiar".

En los últimas décadas se ha enfatizado la herramienta de los "encuentros familiares", que tiene como objetivo conseguir que estas personas se relacionen, se conozcan, tengan motivos para confiar unos en otros, pasen buenos ratos juntos por la razón de tener en común una empresa familiar, y adquieran saberes sobre su empresa. Este tipo de encuentros es designado con diferentes nombres como "asamblea familiar", "foro familiar", "reunión familiar", etc.,

Un primer y muy básico objetivo de estos encuentros, el objetivo de que los miembros de la familia extendida lleguen a conocerse entre sí, acostumbra a ser bastante más difícil de alcanzar de lo que parece a primera vista. En efecto, conocer a otra persona no es algo que se logre leyendo su *curriculum vitae*, asistiendo con ella a una sesión informativa y tomando posteriormente unas copas juntos. Para conocer a otra persona hay que comprenderla bien y, para ello, es necesario escucharla con intención de entenderla. Es decir, sin prejuicios, contras-

tando los propios juicio de valor, que tan propenso a hacer es el ser humano sobre otra persona, con la realidad de los hechos de esta otra persona siguiendo, así, la sabía afirmación de "por los hechos los conoceréis".

Para conocer una persona se requiere más tiempo del que habitualmente se dispone en una reunión informativa sobre la empresa familiar, pues se precisa la vivencia de diversas situaciones juntas, es decir, de horas de convivencia. Situaciones, por ejemplo, de información acera de la familia y de su proyecto, de formación de tipo general sobre la empresa, de trabajo en equipo y de realización de proyectos conjuntos para alcanzar objetivos comunes y, como no, también de actividades de entretenimiento y diversión. Sin embargo, habitualmente, la mayoría de los miembros de la familia extendida, salvo cuando estas son muy grandes, piensan de ellos mismos que son capaces de comprender con rapidez a los otros miembros de la familia, si es que no consideran que ya los conocen bien. Pero la realidad que se observa en las empresas familiares es muy contraria a esta afirmación, pues más bien se observan prejuicios que juicios suficientemente razonados.

Para mantener al día la información sobre las circunstancias y características personales de los miembros de la familia extendida y las ocasiones de encuentro entre ellos, es conveniente que un miembro de la familia o de la organización de la empresa, o un asesor externo , siendo experto en estos temas, se ocupe de hacer realidad la programación de los encuentros, evitando las repeticiones monótonas, identificando las razones de falta de eficacia, y tratando de que no se produzca ausencias personales repetitivas. Conseguir que las personas de un grupo que evoluciona se sigan conociendo así como confiando unos en otros, es un objetivo difícil que no se alcanza con un trabajo de aficionados.

El segundo objetivo básico de estos encuentros consiste en la formación de las personas. En esta formación es importante distinguir entre la formación en empresa y la información sobre la situación de la propia empresa familiar pues, en efecto, no parece lógico pretender que estén informados sobre la empresa familiar personas que no poseen conocimientos básicos sobre qué es una empresa de negocios, algo que con frecuencia ocurre con personas de las familias extendidas. Entre estos conocimientos destacan los necesarios para comprender suficientemente los balances y cuentas de resultados, los estatutos, las responsabilidades y funciones del consejo de administración, el contenido de una estrategia, el diseño de una organización y de sus puestos de trabajo, los principales sistemas de dirección, los convenio colectivos y la legislación laboral básica, y las reglamentaciones fiscales.

La prudencia indicará, en cada caso, quién es oportuno que actúe como formador pero, en términos generales, parece preferible que sea un profesional de la docencia en estas materias; como también resultará preferible que en esta formación se empleen métodos activos, como el método del caso, entre otras razones por la edad de los asistentes y por las mayores oportunidades que estos métodos ofrecen para que, al participar en las discusiones, las personas se conozcan entre sí.

La participación de las personas que ejercen el poder en la empresa familiar en estos encuentros es un punto que requiere atención pues su tendencia, en muchos casos, es dedicar la mejor y la mayor parte de su tiempo a la empresa y no a los miembros de la familia, delegando el cuidado y conocimiento de éstos en otras personas. Sin negar que la atención a la empresa es lo que se debe hacer en todas las ocasiones, no se puede olvidar que conocer y cuidar a los miembros de la familia es atender a la empresa, pues su unidad es la fortaleza esencial de la empresa familiar y para lograrla hay que dedicar tiempo.

La información sobre la situación de la empresa familiar será preferible que la den personas que desempeñan responsabilidades en su organización, incrementando así las posibilidades que tienen los miembros de la familia de conocer más a los directivos familiares y no familiares de la empresa.

Informar sobre la situación de la empresa a sus propietarios es una obligación legalmente establecida y reglamentada. Informar de lo mismo a los miembros de la familia extendida que no son propietarios, no es una obligación legal pero es necesario, siempre que se haga en el marco de la prudencia, para fomentar el amor de la empresa, pues como es bien sabido no se puede amar lo que no se conoce. En ambos tipos de situaciones se trata de cumplir con la responsabilidad en cada caso de "dar cuenta[17]" explicando los "por qué":

La empresa familiar es una comunidad de personas con la característica peculiar de ser una empresa de negocios y, como tal, tiene su propio lenguaje: el lenguaje numérico económico-financiero. Por ello, en la explicación de los por qués de la situación económica de la empresa familiar a los miembros de la familia, es conveniente emplear los instrumentos tradicionales de la contabilidad, sin inventarse formas de contabilizar, o maneras de dar cuenta, que tienen como objetivo "demostrar" que la razón la tiene la personas que expone los números.

Así mismo, la empresa familiar como comunidad de personas se debe caracterizar por competir con una estrategia distintiva, implantada por una organización propia, en un entorno competitivo. En la explicación de los por qué de la situación estratégica y organizativa no se deben pedir actos de fe a los

17. Tal vez, el término inglés *accountability* exprese mejor esta responsabilidad de "dar cuanta".

miembros de la familia, ni tampoco pedir que acepten como evidentes aquellos hechos que son demostrables. Al dar cuenta y explicar los por qués hay que apoyarse fundamentalmente en los juicios de hecho, y en los juicios de valor sólo cuando de verdad se tenga la razón.

Terapia

Bajo el apelativo de "terapia" se desea recordar aquí el amplio despliegue de herramientas, en buena parte de naturaleza sicológica, que se han aplicado en las empresa familiar para resolver problemas emocionales de tipo personal, conflictos interpersonales y conflictos de grupo.

Es bien conocido que tratar acertadamente este tipo de problemas tiene una extraordinaria importancia para la continuidad de la empresa familiar. Tratar no quiere decir inmediatez en su solución, pues acostumbran a ser problemas difíciles y de larga duración, pero sí quiere decir la conveniencia de diagnosticarlos y analizarlos pronto, la plena necesidad de su estudio y de la aceptación de su existencia, así como de buscar vías realistas para su solución con la ayuda de auténticos profesionales, expertos externos.

No hay duda de que siendo ciertas algunas de las afirmaciones acuñadas por la sabiduría tradicional como, por ejemplo, "todo tiene remedio en la vida, menos la muerte" o "el tiempo lo cura todo", también es cierto que estos conflictos emocionales personales, interpersonales y de grupo son una de las causas más importantes del elevado índice de mortalidad de las empresa familiar, pues conducen a ver la realidad de manera deformada, y al empecer el conocimiento de otras personas originan desconfianza y son causa de desunión.

Una de las terapias más significativas para la empresa familiar, es la empleada en la prevención de la pérdida de confianza y en su recuperación una vez que ha sido pérdida, recuperación que con frecuencia resulta casi imposible en una organización[18]. Las faltas de confianza deben ser tratadas lo más pronto que se pueda para eliminar con rapidez el "virus", antes de que se haga fuerte y se propague, para "pinchar globos" antes de que habiéndose hecho demasiado grandes explosionen, y para apagar los fuegos antes de que se transformen en incendios. Para la convivencia en empresa familiar es muy importante impedir que las faltas de confianza permanezcan en estado latente durante tiempo; las faltas de confianza impiden el trabajo en equipo, y éste es fundamental para la convivencia generacional.

Los problemas complejos de falta de confianza entre los miembros de la familia extendida y, sin duda, en los prolongados períodos de convivencia generacional se presentarán problemas de este tipo, se pueden resolver con una terapia acertada si ésta es profesionalmente aplicada en el entramado de un orden. Pero, para resolverlos, hay que partir de que las personas tengan la intención positiva de confiar y que estén dispuestos a cambiar de actitud, y ambas cosas se tienen que aprender pronto en la vida. Si no hay confianza en las capacidades e intenciones de los demás no habrá suficiente unidad entre los miembros de la familia, no será posible el entramado del orden y no se podrá desplegar la terapia con profesionalidad. Lograr confianza, mantener confianza y desarrollar confianza es uno de los mayores retos que tiene la terapia en empresa familiar para ayudarla en su período de convivencia generacional.

---

18. 0"La confianza destruida sólo puede restituirse muy lentamente. A diferencia de la confianza personal, que puede restituirse en cualquier momento a través del cambio de actitud del otro, una reacción de este estilo no existe en la vida de las instituciones" (Spaeman, 2005).

Los pactos de familia

Desde principios del presente siglo, la herramienta "pacto de familia" ha adquirido una gran popularidad. Esta herramienta básicamente consiste en un acuerdo de los miembros de la familia extendida sobre sus relaciones con la empresa familiar, y también es conocida con nombres como "acuerdo de familia", "protocolo familiar" y, cuando tiene una gran amplitud, como "constitución familiar"[19].

El incremento de la complejidad de la empresa familiar y, por tanto, de la complejidad de las relaciones familiares, es connatural con la evolución y crecimiento de la empresa, con la incorporación a la familia de miembros de las siguientes generaciones, con los cambios en la estructura de propiedad, y con la ampliación en número y diversidad de los contratos entre los miembros de las familias y en las actividades de negocio[20].

Los pactos de familia acostumbran a estructurarse sobre dos partes. La primera está destinada básicamente a incrementar el amor por el proyecto empresarial de la familia, y es un conjunto de principios orientadores de la acción y de valores como conceptos de lo deseable para la empresa y la familia. La segunda parte está constituida por un conjunto de reglas operativas destinadas a incrementar la confianza en la actuación de los miembros de la familia en sus relaciones con la empresa.

---

19. Actualmente en empresas familiares de cierto tamaño, lo acordado en su "constitución familiar" se aplica como marco director también de los estatutos, pactos sucesorios, testamentos y demás contratos entre miembros de la familia extendida.
20. En una empresa familiar, inicialmente estos contratos suelen ser los estatutos "sencillo" de una sola empresa pequeña. Posteriormente, pasan a ser estatutos de varias empresas, testamentos, capitulaciones matrimoniales, acuerdos de accionistas, etc. Sobre este incremento de la complejidad y las formas de tratarlo, puede verse Gallo y Gómez, 2015.

Los principios y valores hacen referencia a: (1) las razones por las que se quiere continuar siendo una empresa familiar; (2) el tipo de empresa familiar que se desea ser en razón de los modos y condiciones de incorporación queridos para los miembros de la familia, como, por ejemplo, empresa de trabajo familiar si éstos se pueden incorporar en cualquier posición, empresa de dirección si sólo se pueden incorporar en puestos directivos, empresa de gobierno familiar cuando la incorporación es exclusivamente en los órganos de gobierno, etc.; (3) los principales lineamentos acerca de lo que los miembros de la familia pueden esperar de la empresa, en su estrategia, su organización, su endeudamiento, los dividendos, la información y los riesgos; y (4) las razones que pueden dar lugar a dejar de ser empresa familiar y el modo de hacerlo.

Las reglas operativas de la segunda parte de los pactos de familia hacen referencia a: (1) el trabajo de los miembros de la familia en la empresa familiar, las condiciones para su incorporación, el diseño de sus puestos de trabajo, la evaluación de cualidades y del desempeño, la remuneración y la jubilación; (2) el ejercicio del poder en la empresa, los órganos de gobierno y los reglamentos de sus funciones y normas de funcionamiento; (3) la propiedad del capital social: quién puede acceder, a ser propietario, formas de transmisión, formas de ampliación del capital, sindicaciones, representación de los derechos políticos, valoración de la empresa y de las participaciones, etc.; y (4) los modos para preservar, promover e incrementar la unidad, con órganos como el consejo de familia, la asamblea de familia y el foro familiar.

En relación con este último punto (4) del párrafo anterior, es conveniente hacer alguna precisión sobre el consejo de familia. En algunas ocasiones el consejo de familia es concebido como el grupo de miembros de la familia que, por su propiedad y nivel

de influencia sobre los demás propietarios, son el "núcleo duro" de la propiedad, es decir, los que en último término tienen el control de los derechos políticos o, lo que es lo mismo, la *potestas* final en la empresa familiar. En otras ocasiones, el consejo de familia se concibe en el extremo contrario, como "motor de unidad", y se forma con aquellas personas de la familia extendida que tienen mayor *auctoritas* a la hora de promover unidad. Si bien cada familia es distinta y en cada situación hay que encontrar la mejor solución posible, sin embargo, en términos generales, esta segunda manera de concebir el consejo de familia parece más adecuada para tener éxito en el período de convivencia generacional. En cualquier caso, siempre es conveniente evitar la confusión del consejo de familia, órgano orientado a lograr unidad, con el consejo de administración, órgano legalmente responsable de la administración ordinaria de la compañía.

La relación entre el pacto de familia y los dos grupos de herramientas anteriormente citados, conocerse y conocer la empresa familiar y la terapia, es muy directa. En efecto, cuando un pacto de familia está bien formulado y suficientemente implantado, con sus principios y con sus reglas establece los modos de actuar para que los miembros de la familia lleguen a conocerse bien entre ellos, para que conozcan bien la situación de su empresa familiar así como también lo que se pretende hacer en el futuro. Por otra parte, si el consejo de familia es motor de unidad y está formado por personas con *auctoritas*, los posibles conflictos interpersonales se identificarán pronto y serán mayores las posibilidades de su resolución y como consecuencia, la confianza crecerá.

Nota final

No hay convivencia sin problemas, por eso para desarrollar la convivencia, para que ésta tenga continuidad, es necesario enfrentar con realismo y veracidad los problemas por difíciles y

duros que puedan aparecer, lo cual no quiere decir que no se deba hacer con toda la prudencia conveniente. Si los problemas no se abren y no se estudian no se les puede dar el tratamiento adecuado.

Los que ejercen el poder de gobierno de la empresa, en lugar de enfrentar estos problemas, pueden caer en la tentación de ganar tranquilidad con el narcótico de los dividendos que reparten a los accionistas, o con el tranquilizante de conseguir que lleguen a ignorar la situación de su empresa familiar por no dar la información, o con otros tipos de curas parciales y superficiales de heridas que pueden ser profundas. En la aplicación de herramientas como los "encuentros", las "terapias" y los "pactos de familia", es fácil caer en esta última tentación, empleando dichas herramientas como medicinas ocasionales que quitan el dolor temporalmente, que tranquilizan pero no resuelven, que hacen olvidar por no permitir ver. Pero, para convivir, siempre es necesario no engañarse, como siempre es necesario no engañar.

EPILOGO: ¿Y SI NO SE PUEDE CONVIVIR?

Cuando la convivencia se hace difícil de verdad, cuando no se encuentran o, a veces, ni siquiera se quiere buscar auténticos remedios, y se puede prever que la convivencia llegará a ser imposible aunque tarde tiempo en ocurrir, la peor solución para la familia y para la empresa es negar la realidad o inhibirse escondiendo la cabeza bajo el ala.

Los miembros de la familia, así como los directivos no familiares, deben tener el convencimiento profundo de que el mayor mal para una empresa familiar es avanzar en la desunión y llegar a pelear en una lucha fratricida entre miembros y ramas de la familia. Estas luchas suelen tener un altísimo coste emocional que pagan no solo los protagonistas sino, también, sus sucesores y el resto de miembros de la comunidad de personas, y acostumbran a conducir a fuertes pérdidas económicas para los miembros de la familia, aunque, en ocasiones, alguno de ellos pueda por su mayor capacidad, mayor habilidad o por su astucia resultar patrimonialmente favorecido.

Empíricamente es bien conocido que son muy pocas las empresas familiares que llegan a la tercera generación manteniendo su carácter de empresa familiar, y un número muy reducido las que después continúan con éxito. Las causas profundas de los bajos índices de la supervivencia de las empresas familiares son dos: las trampas que se han analizado en la segunda parte de este trabajo, y la falta de esfuerzo para convivir estudiada en la primera parte.

En el presente epílogo se comentan algunas vías para salir de una situación de desunión de miembros de la familia incapaces

de convivir. Situación que conduce a la muerte y liquidación de tantas empresas familiares.

Prepararse para no continuar como empresa familiar

Son pocas las familias que, razonando prudentemente, con anticipación suficiente, piensan, analizan y hacen previsiones acerca en qué circunstancias deberían tomar la decisión de no continuar el proyecto de ser una familia extendida propietaria de una empresa familiar, es decir, prepararse para tomar decisiones como las de separarse patrimonialmente, continuar la empresa pero con otro carácter distinto al de empresa familiar, incorporar socios terceros, vender o liquidar la empresa.

Por el contrario, muchas familias frente a la pregunta, comentada anteriormente al tratar de los pactos de familia, de "cuándo y por qué causas dejar de ser empresa familiar" contestan "nunca", manifestando además de su enojo porque se haya puesto en cuestión semejante desatino. Parece como si se consideraran capaces de prever todo lo que en contra de la unidad en la familia y del desarrollo de la empresa puede ocurrir en el futuro y además, por supuesto, de resolver cualquier eventual problema con éxito. Se manifiestan seguras de poder conservar e incluso de obligar a una unidad que, algunas veces, resultará contraria al ejercicio de la libertad de las personas. Sin embargo, la vida real es muy distinta pues nadie es capaz de conocer el futuro de forma suficientemente completa, y el futuro a contemplar para tomar las decisiones de continuidad de la empresa familiar en la familia extendida tiene un horizonte alejado en el tiempo pues, como se ha venido indicando más arriba, los periodos de tiempo de la convivencia generacional acostumbran a ser de prolongada duración.

Así mismo, no es infrecuente encontrar familias que, aun comprendiendo que su empresa debería dejar de ser empresa familiar, no quieren pasar por los trabajos necesarios para conseguirlo, o por la vergüenza de lo que consideran un desdoro, y dejan la resolución de la problemática a la siguiente generación de la familia que se encontrará con una situación todavía más deteriorada.

No todos los modelos de pacto de familia incluyen el apartado de "cuándo dejar de ser empresa familiar", hay modelos más orientados a realidades del tiempo presente y menos preocupadas por el largo plazo, así como también las hay más orientados a cuestiones que consideran más prácticas como puede ser la incorporación de los miembros de la familia.

Sin embargo, al formular un pacto de familia, es bueno que los miembros de la familia den respuesta anticipada a la cuestión de cuándo dejar de ser empresa familiar, es decir, que se trabajen y se comenten las razones y las circunstancias que podrían conducir a considerar que ésta es la postura acertada. Las contestaciones a la cuestión de cuando dejar de ser empresa familiar más habitualmente reflejadas en los pactos de familia son:

- Cuando vivir la unidad en la familia se hace imposible o muy difícil.

- Si se recibe una oferta para vender la empresa que se considera económicamente muy favorable. Al mismo tiempo manifiestan su deseo de, posteriormente, continuar unidos como nueva empresa familiar con todo o parte de su patrimonio en otras actividades de negocio.

Separarse por división patrimonial

Una separación ordenada por división patrimonial de la empresa en dos o más empresas familiares, requiere haber preparado la empresa y la familia con anticipación. Requiere de la prudencia de tener presente, conforme se va construyendo la empresa familiar, que los negocios y algunos miembros de la familia, tal vez, en el futuro, se separarán patrimonialmente.

Construir patrimonios empresariales que se puedan dividir sin hacer daño al conjunto de los negocios, o a los negocios que se separan es algo fácil de decir y muy difícil de hacer y, con frecuencia, hasta resulta imposible llevar a cabo. Las valoraciones de los patrimonios presentan muchas dificultades, hacer particiones equitativas salvo cuando hay suficiente liquidez financiera no es sencillo y resolver las relaciones entre los negocios por contratos de alquiler, de disfrute de licencias u otros tipos de derechos económicos, requiere una configuración legal que dé cabida justa a situaciones futuras que son difíciles de prever.

Empresa familiar coyuntural

La figura de empresa familiar "coyuntural" es una figura poco conocida y poco estudiada, entre otras razones porque no es frecuente su existencia y, cuando se presenta en la realidad, los miembros de la familia guardan la natural discreción que es necesaria para dar fin con éxito a la situación coyuntural.
Se actúa como empresa familiar coyuntural cuando, tomada la decisión de dejar de ser la empresa familiar que se es, porque se sabe que continuar la empresa y mantener la unidad es un objetivo muy difícil o imposible, el proceso de transformación se conduce ordenadamente haciendo todos los miembros de la familia el esfuerzo de no pelear entre ellos buscando e implantando juntos la solución.

En ocasiones, dejar de ser empresa familiar se logrará por el camino de admitir socios terceros que, en el marco de los correspondientes acuerdo de accionistas, aporten capital, nuevas capacidades de gobierno y dirección, relaciones estratégicas, etc. y pongan orden entre los propietarios miembros de la familia.

Esta alternativa que, en mayor o menor grado, significa la pérdida del control de gobierno por parte de la familia, posiblemente debería ser considerada de manera positiva y preparada con acierto por un mayor número de empresas familiares. La pérdida del control total no tiene por qué ser un baldón, muchas veces es más importante el bien de la continuidad de la comunidad de personas que el hecho de que una familia conserve el control total; por otra parte si la familia hizo esfuerzos para avanzar en la moderación del ejercicio del poder, ahora estará más preparada para compartirlo. La pérdida del control total, muy probablemente, sí dará lugar a que algunos miembros de la familia conserven sus responsabilidades de gobierno y de dirección mientras que otros son separados; y seguro que terminará haciendo daño a todo miembro de la familia que no haya sabido salir de unos equivocados sentimientos posesivos sobre la empresa, es decir, de una propiedad sicológica negativa tal y como fue calificada en páginas anteriores.

Para saber comportarse como empresa familiar coyuntural son necesarias dosis importantes de sentido común, del que forma parte el sentimiento de la propiedad sicológica positiva, consistente en conseguir que los miembros de la familia comprendan que tienen obligaciones con la empresa y con la familia, en razón de lo mucho que han recibido de ella (Gallo, 2008, p.125). Sentido común del que también forma parte comprender que al vender la empresa, si entre los propietarios hay luchas fratricidas, se logran peores condiciones que si actúan con la unidad temporal propia de una empresa familiar coyuntural. Y la res-

ponsabilidad social que lleva a comprender que es preferible perder el control y dejar de ser empresa familiar, antes que hacer daños, con frecuencia irreparables, a otros miembros de la comunidad de personas que es la empresa de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, R. (2005). *Filosofía de la vida cotidiana.* (3ª Edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

- Alvira, R. (2010). << Sobre la esencia de la familia>>. En Cruz Cruz, J. (ed.). *Metafísica de la familia.* (2ª edición). EUNSA, Pamplona.

- Casares, J. (1987). *Diccionario ideológico de la lengua española.* (2ª edición). Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

- Clarke, T. (2004). (ed.). *Theories of CORPORATE GOVERNANCE.* Routledge. London and New York.

- Cruz, J. (2010). <<Dimensiones ontológicas de la familia>>. En Cruz Cruz, J. (ed.). *Metafísica de la familia.* 2ª edición. EUNSA, Pamplona.

- Cruz, J. (2010). <<La familia como origen>>. En Cruz Cruz, J. (ed.). *Metafísica de la familia.* (2ª edición). EUNSA, Pamplona.

- Falgueras, I. (2010). <<Persona, sexualidad y familia>>. En Cruz Cruz, J. (ed.). *Metafísica de la familia.* (2ª edición). EUNSA, Pamplona.

- Gallo, M.A, Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional.* EUNSA, Pamplona.

- Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar.* Ediciones Folio, S.A., Barcelona.

- Gallo, M.A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar.* (2ª edición). EUNSA, Pamplona.

- Gallo, M.A. y Gómez, G. (2015). *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia.* EUNSA, Pamplona.

- Iglesias, J. (2006). *La dimensión social del tiempo.* Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Madrid.

- Lázaro, R. (2006). <<Vivencia personal del tiempo: serenidad, acción, contemplación>>. En Alvira, R. Ghiretti, H. y Herrero, M. (Eds.). *La experiencia social del tiempo.* EUNSA, Pamplona.

- Marías, J. (1970). *Antropología metafísica.* Revista de Occidente, S.A., Madrid.

- Millán-Puelles, A. (2002). *Léxico Filosófico.* Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

- Ortega y Gasset, J. (1984). *Una interpretación de la historia universal.* (2ª Edición). Revista de Occidente en Alianza Editorial, Madrid.

- Ortega y Gasset, J. (2013). *El hombre y la gente.* (10ª Reimpresión). Revista de Occidente en Alianza Editorial, Madrid.

- Pierce, J.L., Kostova, T. y Dirks, K.T. (2001), <<Toward a Theory of Psicological Ownership in Organizations>>. *Academy of Management Journal,* vol.26, nº2, 301.

- Polo, L. (2010). <<El hombre como hijo>>. En Cruz Cruz, J. (ed.). *Metafísica de la familia.* (2ª edición). EUNSA, Pamplona.

- Polo, L. (2010). *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo.* Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la doctrina social de la Iglesia.* Librería Editrice Vaticana. Vaticano.

- Ronheimer, M. (2007). *La perspectiva de la moral: Fundamentos de la Ética Filosófica.* (2ª Edición) Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

- Spaeman, R. (2005). <<Confianza>>, *Resvista Empresa y Humanismo,* 9 (2), 131-148.

- Torelló, J.B. (2010). *Psicología y vida espiritual.* (2ª Edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch

Excelentísimo Señor Presidente
Excelentísimos Señores Académicos
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades
Señoras y Señores,

Será muy fácil contestar al discurso del Profesor Gallo puesto que su calidad profesional y humana, unido a mi afecto personal, me permiten hacerlo con facilidad, espontaneidad y cariño. Los años de amistad, iniciados por una relación médico enfermo, me permitieron ahondar y conocer al recipiendario y no sólo a él sino a la mayoría de los miembros de su familia. Hombre de fuerte personalidad y de principios muy sólidos y firmes, han hecho que mi admiración fuera cada vez mayor. Hemos vivido conjuntamente algunas situaciones delicadas de su salud, pero siempre se han resuelto gracias a su confianza en mi y su obediencia.

Este discurso de contestación lo vamos a dividir en tres partes. En la primera comentaré puntos relevantes de su ponencia, **"la empresa familiar"**, en la segunda el **laudatio** al Académico y en la tercera, el agradecimiento a su familia.

Sobre el discurso.

Creo que puedo entender y hablar de lo que es la empresa familiar ya que formo parte de una de ellas, que ya va por su tercera generación. Es una de las sagas de médicos catalanes, de las que hay varias conocidas en nuestro ambiente, que en su momento nos arriesgamos a constituir una empresa familiar dedicada a la práctica de la medicina.

El Dr. Gallo hace mención en su discurso a que para convivir es necesario **"el esfuerzo de todos, saber vivir bien la libertad y el manejo prudente de los tiempos"** y esto es precisamente, a mi entender, la base para la vida personal, familiar, matrimonial, política y laboral. Yo por mi parte digo que "con gente educada, siempre me he entendido" y es cierto. La educación y sobre todo el comportamiento elegante en una familia, grupo, sociedad, academia o club, es fundamental.

Otro comentario del conferenciante Dr. Gallo, al que le secundo totalmente, es que "la persona está hecha para trabajar, así como el ave para volar". Pero actualmente y desgraciadamente es el gran problema de nuestra sociedad, que o no gusta trabajar, o se hace a desgana o bien no encuentran trabajo. Posiblemente de los dos primeros llegamos a la tercera situación.

La obligación de los miembros de una generación es transmitir el entusiasmo por el trabajo a la siguiente y así sucesivamente a lo largo de las sagas empresariales.

Un miembro de la familia tiene derecho pleno a heredar el apellido sólo por nacimiento, pero esto no condiciona que le corresponda un puesto en la empresa familiar, si no reúne las condiciones necesarias. La endogamia de miembros poco hábiles de una familia, puede hundir a la empresa familiar creada.

El problema generacional dentro de una empresa familiar es de doble sentido. La generación anterior es lógico que busque en la siguiente una renovación, pero cuando la encuentra debe saber delegar y pasar a la reserva.

Esto hace que las sucesivas generaciones ahonden en el progreso empresarial. Hay que prever las situaciones económico-financieras periódicas que afectan a las empresas.

Es un proceso cíclico que se repite. Un ejemplo es la actual situación de crisis vivida en estos últimos años.

La convivencia entre los miembros de una empresa familiar debe imperar y dejar al miembro mas válido (no al mas intrépido) sobresalir y asumir el liderazgo, sabiendo que esto será temporal. Pero mientras el líder lo asuma, debe informar a los demás miembros del proyecto a seguir, ya que si los otros no lo conocen ni secundan, no será querido ni aceptado. La desunión entre los directivos termina en la ruina. Es mejor, aunque no fácil, que un miembro de la familia decida salir del grupo que continuar sin acuerdo. Cada ser humano necesita su espacio para convivir, pero no debe interferir con el de los demás.

La obligación de elegir a los que estén en condiciones de estar mejor preparados es una misión que debe hacerse con la cabeza fría y sin paternalismos. Por esto la convivencia generacional (CVG) será como un noviazgo que permitirá saber y conocer si si ésta es la persona adecuada para el cargo.

Cuando el Académico expositor habla de trampas de la empresa familiar me gusta su forma de tratarlo, mencionando la confusión frecuente entre los fines de la empresa y los fines de la familia. No se puede confundir ni pensar que un miembro familiar utilice los medios de la empresa para su propio fin o uso. La empresa familiar no puede estar, en primer lugar, al servicio de la familia, porque está al servicio de la sociedad.

En una empresa te valoran por lo que haces, en la familia por lo que eres, pero en la empresa familiar, por lo que haces y por lo que eres a la vez.

En la empresa familiar, un miembro puede tener la propiedad pero no el derecho a mal gestionarla.

Dada la importancia que tiene la empresa familiar en el bien común de un país, por el empleo que crea, el producto interno bruto que genera, los bienes y servicios que aporta, etc. todo esfuerzo por mejorar su viabilidad merece la pena.

Cualquier empresa, familiar o no familiar, que se desarrolla y sobrevive al paso del tiempo recorre similares etapas de crecimiento y evolución, tanto en su estrategia (fines que persigue), como en su organización (personas que forman la empresa y responsabilidades que desempeñan), por ejemplo, las etapas de sucesión de cada directivo.

La empresa familiar lo debe hacer en una circunstancia peculiar, pues el proceso lo vive en la convivencia generacional de diversos miembros de la familia propietaria.

Durante años, y de manera intensa, se ha estudiado la sucesión en la empresa familiar como la sustitución de una persona por otra, y se ha considerado como una de sus trampas profundas **"el retraso innecesario de la sucesión".** Este es un enfoque parcial. Parece más completo estudiar la convivencia de miembros de una familia extendida propietaria de una empresa familiar, y analizar qué formas adquieren las trampas profundas en este período de tiempo.

La duración de los períodos de convivencia generacional se ha incrementado. La esperanza de vida aumenta. Estar activo se considera un valor. Conservar el poder es una gran tentación.

La legislación sobre sociedades de capital confiere el poder en la empresa a sus propietarios, sin distinguir potestas (poder socialmente reconocido) de auctoritas (saber socialmente reconocido). Esta distinción es, sin embargo, básica para entender

la convivencia en la empresa familiar y para no caer en sus trampas y, si se cae, salir de ellas.

El poder pleno, potestas plena, en la empresa, es un recurso escaso, no solo por ley sino por la propia naturaleza de la organización. La auctoritas no debería serlo, y, si lo es, no habrá supervivencia.

Es una responsabilidad social de quienes tienen poder, ver la empresa como una comunidad de personas y no solo como un grupo de propietarios.

Convivir requiere esfuerzos positivos para conseguir vivir y desarrollar virtudes humanas como: **la libertad, la veracidad,** que es la base de la convivencia, **la justicia,** que conduce a poner por delante el bien común sobre el bien particular, cuando se trata de bienes del mismo rango, **la confianza** en las capacidades e intenciones de las otras personas, sin la cual es imposible trabajar en equipo, **la unidad,** pues donde hay desunión, se da la corrupción, o **la prudencia,** de forma especial en el gobierno de los tiempos.

Las trampas profundas de la empresa familiar son analizadas de manera más completa a la luz de las virtudes recién indicadas, distinguiendo **potestas de auctoritas,** y comprendiendo la realidad de una comunidad de personas. La peor de las trampas es **"creerse inmunizado",** pues el fundamento de esta creencia es la soberbia de quien detenta la potestas.

Para ser buena empresa familiar es imprescindible ser una buena empresa de negocios.

Para que la convivencia sea factible los miembros de la familia tienen que conocerse y comprenderse, y tienen que conocer su empresa. No se puede amar lo que no se conoce.

Los pactos de familia, cuando son voluntariamente queridos y vividos, ayudan a amar el proyecto empresarial de la familia y a confiar en las formas de actuar.

Cuando la convivencia es imposible resulta preferible dejar de ser empresa familiar y , para ello, lo conveniente es tomar la forma de "empresa familiar coyuntural", evitando luchas que siempre tienen un altísimo coste emocional y económico.

Sobre el Laudatio.

El recipiendario es un aragonés de nacimiento y catalán de crianza. Estudió Ingeniería Industrial en Barcelona y se doctoró en 1959. De muy joven, a los 18 años ya fue representante de su madre en el Consejo de Administración de la empresa familiar, que, en aquel entonces, ya tenía 500 empleados. Al acabar la carrera se incorporó a la empresa de la familia, permaneciendo en ella durante siete años.

Se incorporó a IESE como profesor asociado del 1968-1975, y como profesor ordinario de IESE de 1975 a 2003.

Consiguió la Cátedra de "Empresa Familiar" en IESE de 1987 a 2003, que fue la primera en Europa.

Durante su intensa carrera ha conseguido una granexperiencia, habiendo asesorado a más de 80 empresas de diversos países de Europa y América, así como a varios Consejos de Administración de España y Méjico.

Tiene un alto grado de participación y colaboración con IESE, llegando a ser encargado del departamento de la Dirección General. Fue "Visiting Professor" de Sloan School of Management (1989-1990) y de la Universidad Panamericana IPADE de Méjico, de la Universidad de Piva (Perú), Universidad Austral IAE de Argentina y AESE de Portugal.

No creo que exista en el mundo una persona con más experiencia en la empresa familiar que el Prof. Gallo, hecho que secunda su presidencia de la International Family Enterprise Research Academy.

Pertenece a los Boards de The Family Business Review, de Member Family Business Network, Family Firm Institute, Strategic Management Society, etc. … .

Como investigador ha publicado mas de 40 documentos, 21 libros y varios artículos y otros.

Podría hablar durante muchas horas del recipiendario y de sus méritos como académico y científico, pero ahora quiero hablar de Miguel Angel como persona, como padre y como esposo.

Indudablemente que su esposa Teresa es la clave del éxito que ha alcanzado en la vida. Su descendencia es de trece hijos, a cual mas válido y buen profesional. Me atrevería a decir que Miguel Ángel - Teresa y los trece hijos con sus descendencias forman lo que podríamos decir una "gran empresa familiar".

A la familia.

Hoy es un gran día para esta Academia, pues el recipiendario llega hasta el aula de la Real Academia con un sólido bagaje

científico y una vida llena de trabajo bien hecho. Una buena representación de la familia Gallo está aquí acompañándole y arropando a la cabeza visible. Esta Academia lo acoge como un hombre sabio y prudente, y seguro que será un Académico ejemplar. Miembros de la familia, tomad ejemplo de él y continuad sus pasos. Sé que lo haréis pues os conozco a casi todos. Estoy convencido, de que muy pronto, alguno de vosotros será también recibido en esta Real Academia como Académico.

Excelentísimo Señor Presidente,

Mi discurso de contestación al del recipiendario, el Excelentísimo Doctor Miguel Ángel Gallo, ha glosado sus valores y sus méritos. A la vez ha sido un modo de darle la bienvenida a la Academia. He procurado resumir lo que yo he entendido de la empresa familiar, y me he quedado corto en las palabras de alabanza para él, pues conociéndole, sé que su discreción y humildad así lo prefieren.

En nombre de la Real Academia de Doctores, le recibo entre nosotros con la convicción que esta Academia se beneficiará de su incorporación.

Muchas gracias.

PUBLICACIONES DE LA REIAL ACADÈMIA DE DOCTORS

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalia de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numeri Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución històrica del trabajo de la mujer hasta nuestros dias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: "*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en economie et gestion"*; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: *"L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*"; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: *"Nouvelles strategies oncologiques"*; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: *"Les résistences bacteriénnes a les antibiotiques"*. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del indivíduo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l´enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibánez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l´escola Tècnica Superior d´Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d´ingrés de l ´acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l´acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinvención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d´ingrés de l ´acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certeses i incerteses en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: *"El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador"*,Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: "*Salut: mitjà o finalitat?"*, Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: "*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario"*, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: "*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible"* i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: "*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*"), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

*El procés de la visió: de la llum a la consciència (*Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestación per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrech, Doctor en Sagrada Escriptura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Col·lecció Reial Acadèmia Doctors – Fundación Universitaria Eserp

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
   ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014

2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
   ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014

3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
   ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014

4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
   ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
   ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
   ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
   ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
   ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
   ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
    ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014

12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014

13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014

14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014

15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Llort Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014

16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor

en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan María Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.
ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Col·lecció Reial Acadèmia Doctors

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.
ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero

Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico*. (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa*. (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27 *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015

29. *Las políticas monetarias no convencionales: El* Quantitative Easing*"* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015

30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva "Edad Media"* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015

31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofía) 2016.
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016

33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016

RAD Tribuna Plural. La revista científica

Revista 1 - *Número 1/2014*

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera.* De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques*, Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir*, Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raices, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad–Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

Revista 2 - *Número 2/2014* *Monográfico Núm.1*

I Acto Internacional: Global Decision Making.
2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff.* Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluis Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas.* La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero.* Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas.* Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany.* Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra.* Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús.*

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la

contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

Revista 3 - *Número 3/2014*

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preámbulo, *Joaquim Gironella Coll.* L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz.* El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili.* La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons.* Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras.* Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan- Francesc Pont Clemente.* El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes.* Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori.* Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García.* Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany.* Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart.* Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando.* I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

Revista 4 - *Número 4/2014*

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemática de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers

i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent.* Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes.* El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Añoveros Trias de Bes.* Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas.* Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giralt.* El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo, B. Flores Romero y A.M. Gil Lafuente.* Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán.* L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig.* Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo y Francisco Javier Llovera Sáez.* La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori.*

El Séptimo Arte*, Enrique Lecumberri Martí.* "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr, Jaume Gil Aluja i Josep Joan Pintó Ruiz.* The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes.* Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

Revista 5 - *Número 1/2015*

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M.dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll.* Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente.* Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr.* What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco.* Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja.* Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras y Esteban Leonardo Arosemena Angulo.* Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori.* Panacea encadenada: La farmacología alemana

bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz.* Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló.* Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

Revista 6 - *Número 2/2015*

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó.* La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno.* La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers.* Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition*, Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko.* Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki.* Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori.* The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras.* Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent.* Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva , Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz.* Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco.* Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda.* "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrech.* Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

Revista 7 - *Número 3/2015* *Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación "Innovación y Desarrollo Regional". Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.,* **Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones**: Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial*, Towns Muñoz, J.A.,y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.* **Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A, López Chavarría, S., y Parres Frausto, A. E*strategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera.*Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.* **Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme

industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo.*Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

Revista 8 - *Número 4/2015*

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres.* El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres.* L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori.* Planeta océano, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra.* Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí.* Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió vertadera, *Josep Gil Ribas.* La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán,* La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente.* Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas.* El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval.*

Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández.* La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin.* Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona.* Conferencia "Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy", *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García.* Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

El Dr. Pedro Clarós estudió Medicina en la Facultad de Medicina de Barcelona, licenciándose en 1972 con la distinción de "Sobresaliente". Aceptado como médico interno del Departamento de Otorrinolaringología y Cirugía Maxilofacial del Hospital Universitario de Montpellier (Francia) dirigido por el Prof. Dr. Yves Guerrier (1973-1977), alcanzó el título especialista en España en 1977. Obtuvo el título de Doctor en Medicina y Cirugía "Cum Laude" en la Universidad de Barcelona en 1975.

Continuó su formación como ORL, cirugía máxilofacial y cirugía plástica facial en Francia (París, Burdeos), EE.UU. (Mayo Clinic- Rochester, Northwestern University-Chicago), Suiza (St. Gallen) y Canadá (Toronto).

Ex-Jefe del Servicio de ORL del Hospital San Juan de Dios (Barcelona) (1981-2010) y Jefe Consultor del Servicio de ORL y Cirugía Maxilofacial del Hospital del Niño Dios (Barcelona) desde 1990.

Co-Director de Clínica Clarós de Barcelona.

Académico Numerario de la Academia de Doctores del Distrito Universitario de Barcelona (1976). Académico Correspondiente de la Real Academia de Medicina de Cataluña (2015) y Académico Numerario de la Real Academia de Doctores. (2015), Miembro de Honor del Consejo Superior Europeo de Doctores (2015).

Vice-Presidente de la European Academy of Facial Plastic Surgery (1983). Miembro fundador de la European Academy of Otology and Neurotology. (1996).

Médico Consultor del Gran Teatro del Liceo de Barcelona.

Miembro de Honor de varias academias de Medicina Internacionales (Americana, Ecuador, Rumanía, Portugal, Senegal, Sudán, Brasil).

Doctor "Honoris Causa" y Profesor de varias Universidades Internacionales.

Se ha distinguido en la práctica de la Otología, Otorrinolaringología pediátrica, cirugía plástica facial y la cirugía de los implantes cocleares.

Como docente ha organizado y sigue organizando cursos de formación en cirugía de oído, plástica facial, implantes cocleares, patología de la voz, etc.

En 2000 creó "Fundación Clarós" para la ayuda humanitaria a países emergentes, habiendo realizado mas de 90 misiones.

"La ordenada convivencia entre los miembros de una familia extendida, propietaria de una empresa familiar, es el mejor campo de cultivo para el árbol de la sucesión"

Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins

1914 - 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors

Generalitat de Catalunya

INSTITVTO D ESPAÑA
ACADEMIA ASOCIADA

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE