

El momento en el que debuta la crisis familiar



Fernando III el sabio

SERIE LA EMPRESA FAMILIAR

EL MOMENTO EN EL QUE DEBUTA LA CRISIS FAMILIAR

15.04.19

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. La palabra, cambio y aporte de valor

El *problema familiar* suele estar agazapado, latente, compartiendo espacios de vida y de aparente alegría, pero con el tiempo va forjando sus demoledores cimientos y llega un momento en la vida familiar, y en la del negocio que comparten, en el que emerge con toda su fuerza y arrasa con buena parte de los afectos de las personas e impacta de manera dolosa en el negocio familiar.

El riesgo familiar es consustancial con los negocios compartidos, y como tales, aportan felicidad y tristeza, amor y dolor, alegrías y penas, que al igual que la vida misma, van llenando los afectos de los diversos actores implicados.

Este riesgo es inherente con la condición familiar. Sin familia presente en la empresa no existe riesgo alguno. Por tanto, el riesgo demanda la existencia de una familia que tenga presencia en el negocio, en la gestión o en el accionariado.

El riesgo familiar llega y/o se incrementa cuando el escenario cambia y no se modifican los supuestos de partida. Cuando el modelo fundacional permanece más allá de su tiempo

Muchos creen que el problema emerge con la llegada de los hijos, de los yernos, de las nueras o de los sobrinos, porque constatan que las tensiones familiares emergen como consecuencia de su incorporación. Y por esta razón, algunos

El momento en el que debuta la crisis familiar

llegan a la falaz conclusión de que si no se hubieran incorporado en la empresa, la familia continuaría compartiendo un negocio sin problemas. Lo que no deja de ser cierto, porque la familia no estaba preparada para incorporar nuevos miembros en el negocio, sin haber modificado al tiempo las bases que sustentaban su *modelo de gestión fundacional*. Sin embargo, el origen causal del problema sobrevenido no suelen ser las personas si no el *modelo* que no se ha acomodado a las nuevas circunstancias que se derivan de su incorporación.

Volvemos a la misma frase tópica, **el problema no son las personas si no y, sobre todo, los modelos de gestión**, que deben adecuarse a las realidades humanas que deben sustanciar, albergar y cohesionar. Y cuando no se hace, el problema emerge e impacta. Los promotores del negocio con sus prácticas van forjando un *modelo de gestión fundacional* que suele ser adecuado para ellos, porque es coherente con sus formas de operar, con sus objetivos, con sus aportaciones y con las compensaciones que reciben a cambio. Y digo que suele ser adecuado, porque ha podido dar cobertura con eficiencia a unos fundadores que han compartido un negocio durante décadas sin tensiones destacables. Y, por tanto, aplicando el principio de que *la mejor estructura es aquella que funciona*, llegamos a la conclusión de que si los fundadores han practicado un *modelo de gestión*, sin problemas notables, es porque el mismo era eficaz para ellos. Sin embargo, puede no serlo para la siguiente generación, porque el escenario es distinto, tal y como hemos explicado en el apartado anterior.



Justiniano y el Derecho Romano

Conocer en qué momento suele eclosionar el choque derivado de un modelo de gestión inadecuado

Debemos dar un paso más y determinar en qué momento suele eclosionar el choque derivado del *modelo de gestión fundacional* que deja de ser adecuado para la siguiente generación que entra en el negocio. Hemos dicho que el problema emerge de la inadecuación entre el *modelo* y los nuevos actores.

Sin embargo, **constatamos que los nuevos actores se incorporan a la empresa y durante muchos años el problema no emerge a la superficie**, porque las cosas continúan funcionando de un modo similar a como lo hicieron los fundadores, lo que no hace más que aportar un

El momento en el que debuta la crisis familiar

espejismo: el que se deriva de la supuesta bonanza de no alterar el *modelo de gestión fundacional*.

La consecuencia de este espejismo confirma la bonanza de un modelo caduco y por ende, se llega a la falaz conclusión de que “*si se han incorporado los miembros de la siguiente generación sin modificar el sistema y la gestión familiar se desarrolla sin problemas relevantes, ¿para qué modificar el modelo de gestión fundacional?*”. Es una conclusión aparentemente lógica a la que llegan muchos padres cuando se incorporan sus hijos y sobrinos al negocio y constatan que no emergen problemas destacables.

Los problemas suelen aflorar cuando la siguiente generación comienza a desgajarse del clan familiar origen y crea su propia unidad patrimonial. O dicho en otras palabras, hasta una cierta edad, los hijos del fundador operan bajo la autoridad familiar, porque aunque estén casados y tengan hijos, forman parte del clan, del que el padre es su cabeza visible. Los hijos constatan problemas, pero no los suelen rechazar porque confían en su padre y, al tiempo, no tienen la fortaleza, ni las necesidades, ni la experiencia para corroborar la inviabilidad del *modelo fundacional*. Digamos que la siguiente generación que se incorpora al negocio, durante los primeros años actúan como “*los hijos de*” y no como socios potenciales, ni como actores relevantes. Pensemos que durante estos primeros años, están forjando sus carreras profesionales y tomando posiciones dentro del negocio.



El código de Hammurabi

En un momento determinado los hijos de manera natural se van separando del clan familiar origen, para crear el propio. Los padres continúan siendo referentes morales y afectivos. Sin embargo, ellos van conformando sus propias unidades familiares, con patrimonios, necesidades y misiones particulares, que no siendo contradictorias con las del padre, si suelen ser diferentes y singulares. Esta circunstancia, suele ocurrir entre los **35 y 45 años**. Hasta entonces los hijos están bajo la autoridad del padre. Desde estas fechas, ellos se van conformando su propia autoridad. Y es el momento, en el que plantean los problemas, porque denuncian las incoherencias que constatan en el *modelo de gestión fundacional* que no se adecúa a su realidad, objetivos y necesidades.

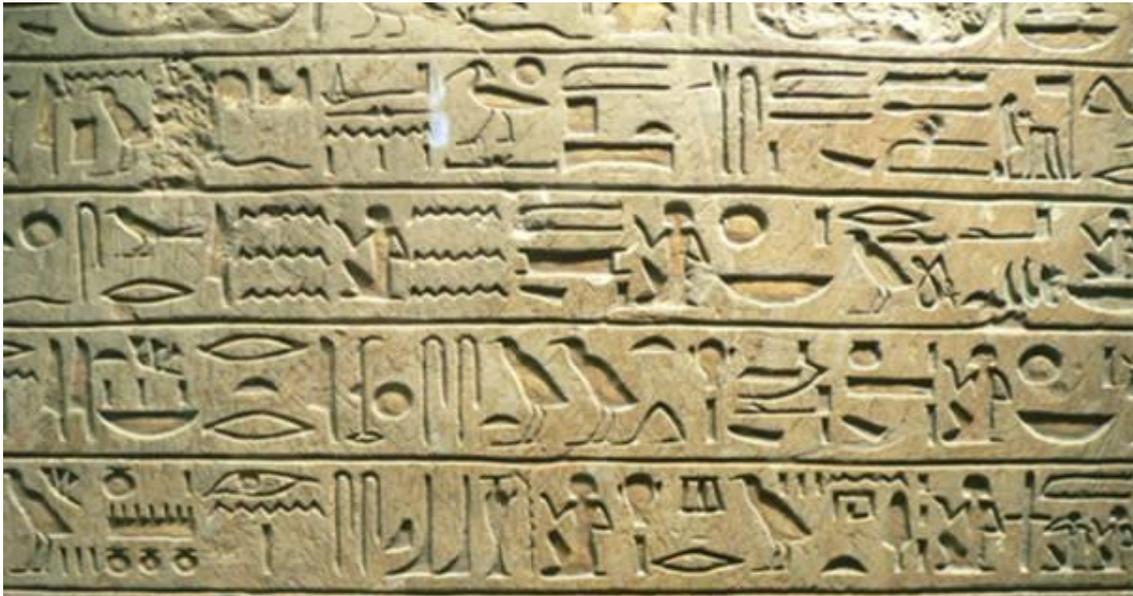
Esta es una edad crítica, **porque los hijos emergen y el padre decrece**. La naturaleza otorga a los hijos nuevas energías y se las quita al padre, que como es natural le comienza a flaquear su fortaleza. Los hijos constatan la

El momento en el que debuta la crisis familiar

debilidad del padre y como es lógico, la sustituyen con sus ímpetus, visiones y aportaciones renovadas, que chocan con las personas y con los *sistemas de funcionamiento* que se infieren del *modelo de gestión fundacional* que ya no encaja.

¿Qué aspectos del modelo fundacional provocan más disfunciones?

Impactan todos los factores, pero dos de ellos lo hacen de manera relevante: el liderazgo y el sistema de compensaciones. O dicho en *román paladino*, **quien manda** y **cuanto tiene que cobrar** cada uno de los partícipes en el proyecto. El poder y los sueldos son los ejes fundamentales de todo el embrollo familiar, porque al fin y a la postre, en ambos se sustancia el negocio. Veamos:



Escritura egipcia

1.- Decidir quién debe mandar y aceptar sus directrices

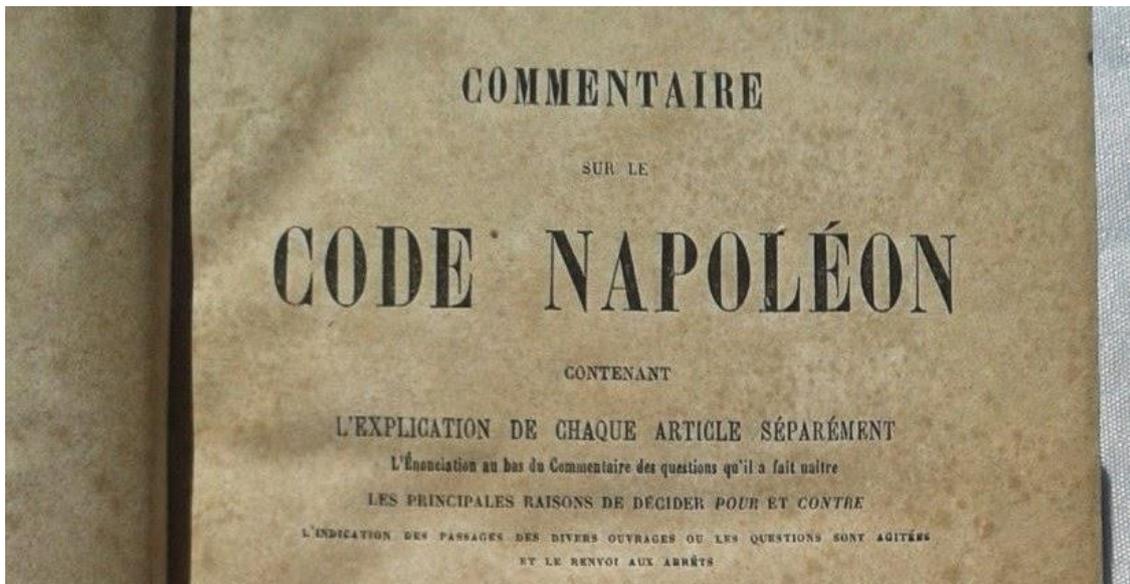
El liderazgo es un factor de primer orden: *que mande el que tiene que mandar y que no mande el que no debe*. No se trata una atribución personal, si no comparativa, porque los problemas se sustancian con lo que uno hace y con lo que hacen los demás. Por esta razón, no aporta valor que todos sean gerentes, porque aunque no ejerzan provoca disfunciones en la forma de concebir el estatus diferencial.

Un buen número de empresas familiares no están preparadas para incorporar en su seno a la siguiente generación, porque el *modelo de gestión fundacional* se sustanciaba en el *liderazgo informal*, que es el mejor y el peor de los *sistemas de dirección*. Es el mejor, porque es el que se sustancia en la capacidad de hacer emerger la autoridad de forma “*ad personam*” y es el peor escenario, porque aporta muchas confusiones, dado que en teoría todos los socios tienen el mismo status, pero desde siempre las decisiones las toma uno de los fundadores, no el resto... El liderazgo informal se sustancia en *mandar sin que se note quien manda*, simular que mandan todos, pero hay un líder que de manera informal toma las decisiones y el resto las asume como si las hubieran tomado ellos.

2.- La remuneración económica del sucesor y del resto de los miembros de la familia

El momento en el que debuta la crisis familiar

El **sueldo**, como es natural, no es un emolumento aislado, sino que se debe contextualizar con la remuneración del resto del clan familiar. Lo que supone que no se trata de cobrar más o menos, si no que la remuneración individual se la debe comparar con la del resto de los miembros de la familia presentes en el negocio. Por tanto el asunto no va de cobrar más, si no de percibir la remuneración adecuada en el marco de las contribuciones que cada miembro aporta al negocio, porque como indica Mintzberg **el sueldo no motiva, tan solo desmotiva, por el lógico e ineludible efecto comparativo**. Los padres no se acaban de percatar de la importancia que tienen los *sistemas de compensación*, porque son uno de los pilares en los que se sustancia la desintegración familiar, porque aporta multitud de agravios comparativos que se pretenden compensar con fórmulas que no suelen ser de este mundo.



Código de Napoleón

Los agravios comparativos no los provocan las diferencias salariales, si no todo lo contrario, la ausencia de una suficiente diferenciación en comparación con las aportaciones que hace cada miembro a la gestión y al resultado del negocio que comparten. O lo que es lo mismo, **los problemas se suelen derivar de la insuficiente diferenciación, que provoca agravios comparativos en el que más aporta**. Es un tema de *sumas y restas*, similar al que se desarrolla en el resto del mundanal ruido, como lo pueden constatar los mismos padres con el resto de empleados y directivos. Lo que no hace más que agravar el problema, porque ante una misma realidad se actúa con dos varas de medir: (1) a los empleados y directivos ajenos al clan familiar se les otorga *un sistema de remuneración* libre de agravios comparativos porque está forjado para que aporte valor al negocio y evite disfunciones emocionales; (2) mientras que a los miembros de la familia se les compensa con un *sistema que corrosivo* porque se concibe para una realidad que no existe.

Por todas estas razones, la familia se debe anticipar a los acontecimientos y desarrollar los cambios necesarios en el *modelo de gestión fundacional* para adecuarlo a los nuevos tiempos y sobre todo, para que se adecúe a las nuevas realidades humanas que debe cohesionar. Y lo debe hacer:

I.- Con tiempo por delante en un horizonte de unos años.

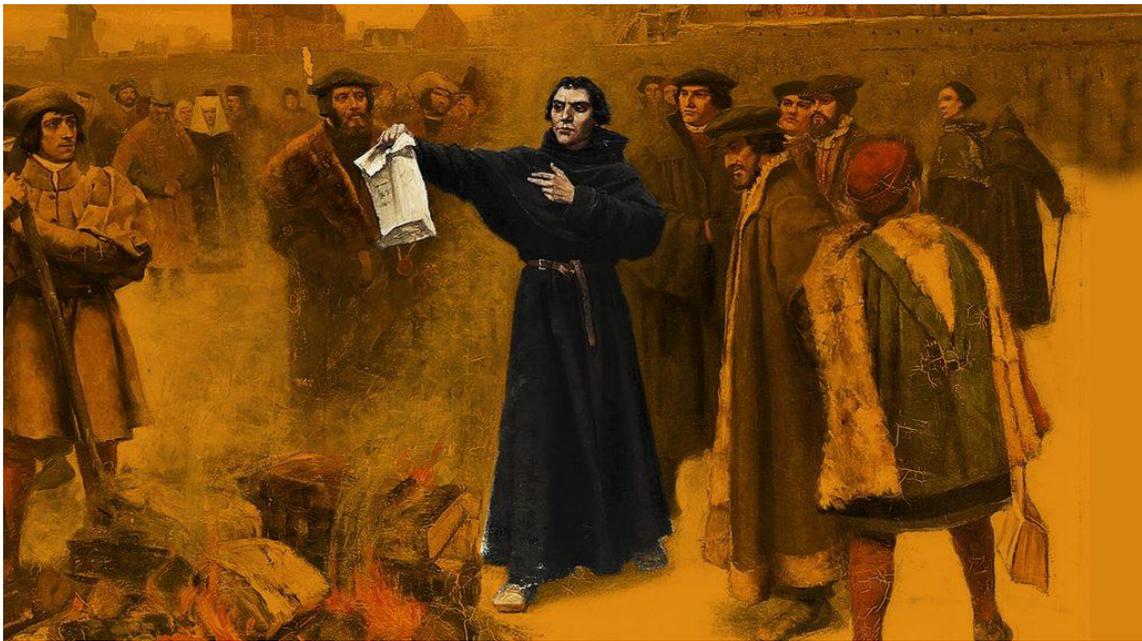
El momento en el que debuta la crisis familiar

II.-Sin exigencias inmediatas. En una coyuntura en la que aparenta que no sea necesario resolver el problema que se desea abordar; porque cuando se constata su necesidad a veces se llega demasiado tarde.

III.-En una coyuntura interna adecuada. En una coyuntura familiar, empresarial y patrimonial en la que la familia pueda dedicar tiempo a la reflexión. Porque se trata de tiempo espiritual, no solo físico.

IV.-Cuando los actores están en predisposición de pactar, lo que supone que deben tener edad suficiente para tener conciencia de lo que pactan.

V.- El pacto lo debe sustanciar la siguiente generación, la afectada por sus impactos, porque se desarrollan por ellos y para ellos. Es un principio elemental que muchos padres no acaban de entender. La generación que sale debe reservarse el derecho de aprobar o vetar lo que los hijos acuerden, pero no deben ser actores del pacto.



Martin Lutero y sus códigos de conducta

Joan Aragonés Signes
Aportar valor con la palabra