



Pedro El Grande, fundador de San Petersburgo

SERIE **LA EMPRESA FAMILIAR**

ILUSIONES, AFECTOS Y MODELOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

No es un asunto de personas, si no y, sobre todo, de *modelos de gestión*

23.06.19

Joan Aragonés Signes

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

La Empresa Familiar genera un *Modelo de Gestión* que siendo válido para los fundadores, no suele aportar valor para la siguiente generación que lo debe practicar y a la que debe regular por la bonanza de su contenido. La disfunción derivada del *modelo de gestión* afecta a las personas, porque orienta sus comportamientos hacia unos derroteros que poco tienen que ver con el objeto aparente de la empresa familiar.

Estamos ante un problema del *modelo*, no de las personas

Existen otras organizaciones que también tienen problemas derivados de su *modelo de gestión* como son las Instituciones Públicas. **La ineficiencia del Sector Público está más relacionada con su decimonónico *modelo de***

gestión que con los funcionarios que la integran. Pensemos que los empleados públicos no hacen más que aplicar los “*mensajes*” que se infieren de su obsoleto *modelo de gestión*, cuyo contenido conforma un contrato psicológico repleto de alegorías no escritas, pero perceptivas en el ambiente, relativas a “*trabajar poco, cobrar lo máximo posible y asumir pocas responsabilidades, porque cuanto mejor eres peor te tratan*”.

El Sector Público tiene un problema de *modelo* más que de personas.

Pensemos que los mismos funcionarios que por las mañanas se comportan en su Ministerio de un modo ineficiente y grotesco (se pasan el día protestando), por las tardes son empleados eficientes cuando operan en empresas privadas cuyos *modelos de gestión* regulan sus comportamientos. ¡Las mismas personas por las mañanas funcionan mal y por las tardes lo hacen bien! ¿Qué ha cambiado de la mañana a la tarde?: el único cambio es el que se deriva del *modelo de funcionamiento* y la *gestión* que se infiere de su contenido. En ambos casos, la misma persona, lee *carteles psicológicos* sustancialmente distintos: en uno le invita a trabajar y en el otro a no hacerlo.



Catalina II de Rusia

El “*problema*” de una empresa familiar no se resuelve con un *Protocolo* porque es insuficiente, dado que aporta *instrumentos*, pero no conceptos integrados en las almas de los partícipes del proyecto familiar. El *Protocolo Familiar* es una buena herramienta para sustentar el final de un largo proceso de reflexión, pero no debe ser una finalidad en sí mismo, porque se confundirá el *fin* con el *medio*.

Solo los extraterrestres (como seres perfectos) se jubilan cuando tienen 65 años, el resto de los mortales no lo hacen

Los políticos no abandonan su silla de forma voluntaria cuando les llega la edad y se constata que flaquea su cuerpo y se marchita su espíritu. Ni tampoco lo suelen hacer de manera fácil cuando se ven obligados a transferir el poder. La experiencia pone en evidencia que en muchas ocasiones intentan cargarse al sucesor (Carrillo-Iglesias, Felipe Gonzalez-Almunia, Manuel Fraga-Hernandez Mancha, Aznar-Rajoy). Los papas de Roma tampoco se jubilan sin más, ni lo hacen los cardenales, los arzobispos o los preladados. Los catedráticos (algunos

relacionados con el mundo de la empresa familiar y, por ende, vinculados al proceso de transmisión del poder y de la sucesión) tampoco lo hacen.

Si esto es así. Y si a los seres humanos les cuesta transmitir el poder de las organizaciones en las que han estado personal, pasional y profesionalmente involucrados ¿por qué se le pide a los fundadores de las empresas familiares que se jubilen sin más cuando tienen 65 años?. ¡ “Ni un día más al frente de la empresa, hay que renovar”!. Algunos teóricos de la nueva moda dicen que la mayoría de los problemas de la empresa familiar los genera la sucesión, porque los viejos *chochos* no transfieren el poder, no dejan mandar a sus hijos y las empresas no se renuevan. Quien dice esto no sabe de lo que habla o mejor dicho, *habla de oídas*.

La experiencia nos hace ver que **los padres no suelen ser el problema de la sucesión**, aun cuando lo aparentan, **porque el asunto es de los hijos**, de la siguiente y vivaz generación. Entre otras razones, porque el padre tiene en contra a la biología que *aporta valor* al proceso poniendo fecha de caducidad a su presencia y vigor en la empresa y en el mundo.



La Rusia de Pedro el Grande

La evidencia nos demuestra de forma palpable que en la transmisión de la gestión vinculada con la sucesión, los padres no suelen ser el problema. Son los hijos los que aportan las disfunciones, porque tienen libertad para luchar o para abandonar. Pueden agruparse e inhabilitar al padre en sus funciones y, por ende, tienen potestad para evitar los supuestos excesos que se derivan de su edad. O pueden hacer algo mejor y más operativo, gestionar la empresa familiar con más eficiencia que el fundador y por ende, demostrar su *aporte de valor* con los resultados, lo que obligará al fundador a transmitir la gestión de forma natural, como la vida. Y si el fundador no es una persona normal (que no suele ser el caso) estaremos ante un problema de orden psicológico que demandará abandonar, vender o cerrar el negocio y para ello, los hijos tienen mucho sobre lo que opinar y, sobre todo, mucho trabajo que hacer.

Lo contrario no son más que “*cantos de sirena*” que se expresan bien, se formulan mejor pero que son absolutamente impracticables, porque atentan contra las fuerzas de la naturaleza que hemos creado los seres vivos y, sobre todo,

conforman los comportamientos lógicos que desarrollan los mismos seres humanos en otros ámbitos de la vida como la política, la religión, la judicatura o el mundo de la enseñanza.

El problema familiar se genera entre personas normales, con empresas eficientes y en familias unidas por el amor y por la solidaridad

No hablamos de marcianos, o de familias desunidas, ni de personas egoístas o psicológicamente enfermas. Existe una errónea y persistente tendencia que considera que éste tipo de problemas sólo se genera entre las familias anormales: las que están llenas de odio, de egoísmos y de malas relaciones entre sus miembros. O lo que es lo mismo, que estos actos no se dan entre las personas normales. Nos cuesta entender que las familias unidas por el amor, por el afecto y por las buenas relaciones, tienen los mismos problemas cuando gestionan el negocio familiar de forma irracional. Cuando funcionan con *modelos* que no son de éste mundo. Pensemos que **cuando se gestiona rompiendo los límites de la racionalidad se acaba con la familia**. Esta suele ser su primera víctima y la segunda, el negocio que les vincula.



Actos por la muerte de Pedro El Grande

Se tiende a pensar que las familias hacen fracasar muchos negocios de éxito y, es verdad, pero no es menos cierto que **las empresas familiares rompen muchas familias unidas por el amor y por la dignidad**. Ambas afirmaciones son ciertas, no lo olvidemos. Muchos padres cambiarían de posición si supieran que los *modelos igualitarios* que suelen propugnar, conforman una buena *herramienta* que facilita la separación de sus hijos que tanto temen y, que paradójicamente orientan con el *modelo de gestión familiar* que practican.

Historia, modelos, expectativas y evolución del sistema

La historia de la empresa familiar, condiciona su *modelo de funcionamiento* posterior. La empresa la crean los fundadores y la suelen hacer como es natural a su imagen y semejanza. Y en ese camino, ponen en marcha *modelos de gestión* prácticos que les suelen *aportar valor* en la etapa fundacional. Durante muchos años este *modelo de funcionamiento* aporta valor a la empresa y unión a la

familia. Sin embargo, con el tiempo y, sobre todo, como consecuencia directa de la incorporación de los nuevos miembros del clan familiar, éste *modelo fundacional* pierde efectividad y aporta disfunciones a la gestión y, sobre todo, a la familia.

La familia define un *modelo de gestión* con una finalidad bondadosa: que el mismo pueda dar de cobertura al “*ideal de persona*” que debería ser cada uno de los miembros de la familia, lo que tiende a provocar confusiones entre el deseo de lo que deben ser, con lo que son y con lo que desean. Por ésta razón, se parte de supuestos que aparentan no ser de éste mundo: que todos los miembros de la familia asumirán las mismas obligaciones y derechos, lo que comporta una presunción de comportamientos y, por ende, una “*igualdad constituyente*”, que no es más que una falacia.



El hijo de Pedro El Grande, ajusticiado por su padre

Nadie puede considerar una perversión el principio ético en el que se fundamenta el comunismo, la igualdad. Sin embargo, la historia ha puesto notables objeciones a su incoherencia práctica, porque nunca se igualan las responsabilidades y siempre se igualan las compensaciones... Por ésta razón, su aplicación provoca la destrucción del *sistema*, porque: **1**) cuando se igualan las compensaciones se tiende a igualar la responsabilidad del que menos aporta... y/o **2**) se crean graves tensiones pretendiendo que se equilibren las responsabilidades de los que no cumplen con las que infieren del marco de referencia acordado. Que dicho en *Román Paladino* significa que *los que trabajan lo que les toca, le piden a los que trabajan menos de lo que les toca (según el sueldo que ganan) que trabajen de acuerdo con lo que deben.*

Las familias presuponen que sus miembros serán honrados y abnegados empleados del negocio y como tales, que actuarán con la máxima diligencia. Lo que les lleva a considerar que como harán lo que les toca, no será necesario: **a**) incorporar diferencias en los status (o que éstas deben ser las mínimas), porque los miembros de la familia harán cosas similares dado que conforma su debida obligación; **b**) que no será necesario incorporar *sistemas de gestión racionales* para que den cobertura y regulen los comportamientos de los miembros de la

familia presentes en el negocio, porque no se admite que puedan operar de un modo irracional, dado que como son perfectos, actuarán de manera adecuada en defensa de los intereses de la empresa y de la familia; c) que no será necesario incorporar mecanismos de control sobre la empresa y sobre el dinero, porque es impensable que el demonio pueda tentar al miembro de la familia que maneja los fondos del negocio...Lo que no son más que falsas y pueriles pretensiones.



Isabel I de Rusia, hija de Pedro El Grande

Las familias ingenuamente piensan que *“las personas se jubilan cuando les toca y como buenos empresarios entregarán el mando de la nave a la siguiente generación, sin más”*. Es el discurso que mantienen muchos empresarios cuando afirman una cosa tan poco humana (porque es impropia de éste mundo), como que *“yo estoy esperando a que mis hijos se hagan mayores para entregarles el timón de la empresa, porque tengo claro que a los 65 años me retiro”*. Es un discurso vacío de contenido, real porque se afirma, sincero porque se dice desde el corazón, pero ilusorio porque denota que quien lo expresa no tiene las facultades para decidir lo que él mismo hará cuando le llegue su hora, porque no es lo mismo hablar de la jubilación cuando se tienen 50 años que cuando se tienen 65, porque a los 50 jubilarse es sinónimo de descansar, mientras que para el que tiene 65 años jubilarse es reconocer *el principio del fin de la vida* que es la muerte.

Las familias definen un marco de felicidad en torno a los comportamientos teóricos que esperan de sus miembros presentes en la empresa. Y así les va y les irá mientras no entiendan la naturaleza del asunto. El problema subsiste y con el tiempo se agravará, mientras no tengan otra respuesta lógica y natural, que sea más coherente con las miserias del ser humano, mas adecuada para el mundo de los negocios y, sobre todo, más conciliada con todos y cada uno de los actores implicados en el marco familiar de referencia.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joan Aragones Signes'. The signature is stylized and includes a long horizontal flourish extending to the right.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra