

Levante-EMV.com/Economía  
OPINIÓN

## Asumir el riesgo familiar

**Las empresas familiares tienen más problemas por no aceptar su realidad que por ser lo que son**

joan aragonés | empresario y  
consultor de gestión  
28.06.2019 | 13:05



Las empresas familiares tienen más problemas por no aceptar su realidad que por ser lo que son, porque cuando se asume lo que uno es, la gestión se suele instrumentalizar en concordancia con su naturaleza.

Sin embargo, cuando se niega la realidad íntima, es difícil gestionar de manera eficiente, porque el instrumento que se

aplica suele ser inadecuado con la esencia que pretende regular, lo que comporta más problemas que ventajas, más disgustos que alegrías y mucho más riesgos del que un negocio debe asumir.

Si tuviéramos que resumir con pocas palabras el mundo de la empresa familiar, deberíamos utilizar tres que lo singularizan: **afecto, necesidad y conflicto**.

### El afecto familiar

El afecto es una parte intrínseca de la naturaleza de una empresa familiar porque está presente en todas las facetas de su existencia, aporta el activo que facilita su desarrollo como negocio y, al tiempo, incorpora el ingrediente que puede distorsionar su adecuada evolución. El afecto conforma el universo de la empresa familiar, determina su existencia y puede ser su principal detractor.

### La necesidad

La necesidad es otro ingrediente que define y singulariza a una empresa familiar; porque ésta es una sociedad **natural** y, por ende, necesaria e imprescindible, porque es la forma lógica de conformar un negocio. Las personas que inician un negocio no suelen pensar en su adscripción al gremio de las empresas familiares o al de las asépticas (si existen). Tan solo se

plantean comenzar a desarrollar una nueva andadura que comporta notables riesgos personales, financieros y patrimoniales. Motivo por el que suelen pensar en comenzar con los suyos para asumir los menores riesgos posibles. Ponen en marcha la nueva actividad con los seres humanos más cercanos, con las personas que más confían, con su familia.

La empresa familiar es la empresa necesaria, la que no dejaremos de reproducir porque es una organización natural y lógica porque forma parte de la esencia del ser humano y por ende, se continuará poniendo en marcha en el futuro, con tanta vehemencia como lo ha hecho en el pasado. Podríamos decir que **la empresa familiar es la organización que nunca dejaremos de poner en marcha porque es la forma más natural y lógica por la que empezar a desarrollar un nuevo negocio**. Por esta razón, la hemos creado hasta hoy y por idéntica razón, las continuaremos desarrollando en el futuro, porque no podemos dejar de ser lógicos.

### **El conflicto familiar**

El conflicto acompaña el mundo de la empresa familiar. Es su pesada carga, porque conforma la cara oculta del afecto, su sino. Vivir, amar y sentir nos aporta pasión y desengaño, afecto y dolor, ilusión y hundimiento, entendimiento y conflicto...¡Todo forma parte del mismo e inseparable paquete! Si deseas vivir, debes asumir al mismo tiempo amor y dolor, porque ambos conforman el mismo asunto, se nos ofertan al tiempo y conforman idéntico universo. Vivir comporta alegría y dolor, amor y desengaño...

**Si uno desea evitar el dolor debe eludir el amor.** De igual forma que si una persona no desea tener problemas con los vecinos, lo mejor es no tener vecinos, y para ello, puede vivir en el monte de manera aislada y así eludirá los impactos positivos o negativos que le puedan inferir otros seres humanos... Y si un ser humano no se desea tener problemas con la sociedad (con la forma de ser y de actuar del resto de los ciudadanos), lo mejor que debe hacer es retirarse del mundanal ruido y conformar un mundo reducido a su individualidad... Lo que comporta necesariamente no vivir la vida, si no separarse del mundo en el que se interacciona. El mundo real comporta conflictos que hay que asumir y encajar. **La paz absoluta sólo está en los cementerios, la vida es conflicto.**

### **Negar la realidad**

El problema emerge cuando se niega la realidad familiar y se gestiona al margen de su naturaleza. El problema no es ser lo que uno es, si no la ausencia de su necesario reconocimiento. El tartamudo tiene más problemas por aceptar su realidad que por tartamudear, el impacto psicológico de la anormalidad suele ser más impactante que la existencia de la anomalía, porque una vez que se integra, el problema lo tienen los demás.

**La empresa familiar tiene más problemas por no asumir su realidad que por su forma de ser.** O dicho en otras palabras, lo anormal no es ser una empresa familiar cuando se es (la mayoría lo son, hasta las que se dicen ser no familiares), lo anormal es funcionar como si no lo fuera...iese es el problema, no

el serlo!. El problema es operar al margen de su naturaleza, es funcionar como si uno no fuera lo que es: **la empresa familiar es una organización tan necesaria como conflictiva** y todo aquel que desee operar en su universo, debe asumir ambas facetas.

**No podemos dejar de ser lo que somos.** El asunto no está en transformar lo que uno es, si no en gestionar el negocio de acuerdo con la realidad que conforma el universo de una empresa familiar. La empresa familiar debe asumir que el conflicto forma parte de su existencia, porque deberá gestionar dos escenarios que no son fáciles de combinar, *amor y negocio, aceite y agua*.

Si la empresa familiar es una organización conflictiva por su propia naturaleza, se deben tomar medidas para gestionar el negocio en concordancia con su esencia y configuración, lo que nos lleva necesariamente a reconocer que se la debe dotar un modelo de gestión acorde con su naturaleza y, al tiempo, se debe poner en marcha instrumentos que aprovechen al máximo sus fortalezas y eviten el riesgo permanente de la eclosión familiar.