

Levante

EL MERCANTIL VALENCIANO

SECCIONES ECONOMÍA EL MERCANTIL VALENCIANO INNOVADORES FINANZAS
PERSONALES DISTRITO CERÁMICO DISTRITO PORTUARIO EMPLEO AYUDAS VIVIENDA
OPINIÓN

Las empresas familiares continúan destrozando negocios y afectos

El sector de la empresa familiar desarrolla un marco de referencia cultural equivocado que está favoreciendo el mantenimiento de conflictos y mata negocios

JOAN ARAGONÉS | Empresario y consultor de gestión

València | 23·11·20 | 19:27



Joan Aragonés

Creo en el ser humano. Creo en la redención del Universo conocido. Creo que en el futuro y por ende, debo creer en el progreso de las personas ubicadas en los negocios compartidos por los miembros de una familia. Sin embargo, me temo que si continúo creyendo en el futuro de la empresa familiar tal cual la conocemos, me continuaré equivocando como lo he hecho hasta ahora, porque cada día que pasa le vislumbro un futuro más incierto. Y lo tiene, por la candidez de sus actores directos e inductores y, sobre todo, por la visión contaminada y sesgada que de la misma tiene la sociedad en la que opera, que continúa emitiendo mensajes que orientan a la empresa familiar a vivir un mundo que no existe, porque forma parte de las emociones y de las expectativas de sus actores, pero no de la realidad del universo de los negocios en el que opera.

Continuamos produciendo sueños infantiles, que son el resultado de las expectativas de nuestros ancestros traídos al presente a través de los relatos. Y por ende, el sector de la empresa familiar continúa desarrollando un marco de referencia cultural equivocado, que está favoreciendo el mantenimiento y la mejora del conflicto familiar que mata a los negocios, destruye el alma de los actores y, al tiempo, rompe la unidad del clan familiar, que ha sido el bienpreciado por el que se ha actuado de este modo y cuyas prácticas pretenden defender. Este es un escenario que lamentablemente debo pronosticar, en el marco de las vivencias que percibo cada día.

El mundo en el que estamos, la modernidad que se infiere de las entrañas de los actores y, sobre todo, la necesidad de preservar los escasos recursos disponibles, provocarán la necesaria reconversión del sector institucional de la empresa familiar, cuyos discursos en lugar de aportar valor, contribuyen a distorsionar aún más la caótica realidad y, al tiempo, dificultan el desarrollo armónico de los negocios compartidos por socios que mantienen vínculos afectivos y familiares. El futuro no estará con ellos. No sé bien qué tipo de Organizaciones se crearán, pero estoy convencido de que no serán las que se infieren de sus decimonónicos discursos.

El mundo de la empresa familiar va de mal en peor. Hoy estamos peor que ayer y estoy convencido que menos mal que mañana, porque continuamos manteniendo incólumes sus nocivos postulados, solo que revestidos de modernidad, alocución y tecnología, lo que supone que el impacto es más nocivo porque se ocupa adicionalmente de manipular a los actores afectados. **Existe un mundo real y otro imaginado.** Tenemos un escenario practicado y otro teórico. Ambos coexisten y se retroalimentan, **a)** uno forma parte de los discursos que se infieren del flamante Protocolo Familiar que cada empresa tiene suscrito y **b)** el otro es el que se deriva de sus prácticas operativas, las que regulan los comportamientos y actitudes diarias de sus actores. Se trata de dos mundos cercanos, pero con postulados absolutamente distintos.

Una investigación sobre el liderazgo en una empresa familiar

Acabo de participar en **una investigación** que será motivo de presentación en una publicación específica. Me permito anticipar un dato revelador e impactante del contenido de éste estudio: **el 95% de las 140 empresas investigadas, no tienen asumida la necesidad del Liderazgo formal aplicado a los miembros del clan familiar**, cuyos impactos repudian por la inviolabilidad y el carácter intocable que se infiere de su condición familiar. No es que rechazan el liderazgo por el carácter avanzado e innovador de sus protagonistas, como en algunas latitudes lo fundamentan con mayor o menor acierto. No, en modo alguno. El rechazo se fundamenta por la irresponsable conducta de sus actores directos e inducidos, por ambos, que mantienen el anacronismo de pensar que el liderazgo es de suma importancia para la empresa, pero que sus impactos los deben aplicar sólo a los empleados y directivos que no son miembros del clan familiar, porque estos **deben quedar excluidos de sus supuestos nocivos impactos**, porque ellos están tocados por la *mano y gracia de la divinidad* que se infiere de su condición familiar, que les excluye de la necesidad de ser regulados por el Liderazgo, cuyos impactos son fundamentales para *el vulgo*,

para los que no tienen la pureza de sangre que se deriva compartir el mismo apellido del fundador. Esto supone que las personas que son de la alta alcurnia, nacen, viven y se desarrollan de manera autónoma, sin necesidad de guía, control, ni supervisión alguna, porque para eso son hijos del *dueño* y por ende, cumplirán a pie juntillas los designios y las expectativas que sobre ellos tuvo el *creador*.

Esto que se asemeja más a un cuento de brujas es real, a pesar de que estamos hablando de la flor y nata de las empresas de la Comunidad Valenciana, de un grupo de compañías que aportan una media de facturación de más de 25 millones de euros. No se trata por tanto de *pymes pymes*, sino de *pymes grandes*. Ahora bien, si se acerca un entrevistador poco avisado, o un periodista, y les pregunta a los miembros de las familias evaluadas si lo que dice Joan Aragonés en este libro es cierto, dirán que no y para corroborar sus falaces postulados: **(1)** sacarán del cajón el Protocolo Familiar y marcarán el apartado donde se recoge la necesidad de reconocer el principio de la autoridad y la importancia del *Liderazgo Transformador, Espiritual, Innovador y Ético* (y todos los calificativos habidos y por haber que se le quieran añadir). Este aspecto suele estar regulado por el artículo primero, apartado segundo del Protocolo Familiar; **(2)** acto seguido le enseñarán el organigrama donde se refleja la existencia del Liderazgo, con su presidente, consejero delegado y directores de área dibujados de manera destacada con sus respectivos cuadros con las rayas indicadores de sus potestades; **(3)** y, por último, le señalarán el resto de los rituales del poder que utilizan en la empresa en forma de despachos, secretarías de dirección, tarjetas de visita, coches y plazas de aparcamiento donde se refleja a la perfección la necesidad del Liderazgo.

Un modelo de gestión teórico diferente del que se practica

Sin embargo, se obviará que eso no son más que **muestras palpables del modelo de gestión teórico, pero no del que practican**, porque la empresa familiar mantiene la grosería, el despropósito y la insensatez de mantener la necesidad clamorosa del Liderazgo, pero aplicado tan sólo para los que no tienen la sangre del clan familiar, para los empleados, para los que no están tocados por *la gracia* que se infiere del apellido. Sin embargo, no es de aplicación para ellos, para los de la familia, porque la sangre que corre por sus venas les otorgan todas las capacidades para quedar excluidos del Liderazgo, del management y de los *sistemas* más elementales de la gestión, porque cuentan con las atribuciones, las responsabilidades y las capacidades transferidas por *la cuna*. Lo que supone que nacieron con ellas y por ende, no son personas normales, son *humanoides*.

Esto no es un relato dantesco, ni exagerado y, sobre todo, no es una descripción equivocada de la empresa familiar. En modo alguno lo es, porque es lo que se percibe día a día en el latir del alma de los actores que gestionan un negocio familiar. Es lo que practican de forma cotidiana, es lo que hacen todos los días. Es el *sino* permanente en el que están: darse cuenta de los problemas, de la irracionalidad de estas conductas y al tiempo, percatarse de la dificultad de cambiar el círculo vicioso en el que se ubican, porque al tiempo, **son plenamente conscientes de las dificultades que puede acarrear el cambio de estas tradicionales formas de operar**. Por esta razón, sus Ceos

cuando leen mis artículos en la prensa, me llaman o me mandan diatribas en las que me felicitan por el contenido y la oportunidad de mis publicaciones, pero al tiempo, no las ponen en práctica porque no se atreven, porque entienden que los beneficios del cambio no compensarán el desgaste y los recursos que deberán invertir para deshacer el camino andado hasta la fecha. Sin embargo, me motivan para que continúe aportando mi visión crítica de los hechos, porque es una forma de mantener la esperanza del cambio, solo que provocado por un tercero.

Se debe favorecer el cambio, no mantener un statu quo inaceptable

Esta es una de las razones que motivan la orientación de lo que público sobre la empresa familiar, que busca favorecer el cambio, ayudar a salir del escenario dantesco en el que se ubican los gestores de un buen número de empresas familiares, en las que se practican estructuras y *sistemas de gestión* anacrónicos, impropios del mundo de los negocios en el que operan y, desde luego, nada adecuados para cohesionar al grupo familiar por el que dicen luchar y sufrir. Sin embargo, y al tiempo, los actores son plenamente conscientes que teniendo las atribuciones para desarrollar los cambios, no los pueden hacer, porque tienen en su contra a la comunidad familiar en la que operan, que continúa manteniendo los mismos postulados que circulan desde hace siglos y que día a día en lugar de transformarlos y modificar sus dañinos impactos, se enaltecen sus contenidos, por medio de los anacrónicos discursos que pretenden favorecer el desarrollo de una empresa familiar sin sentido, que está mal concebida, mal diseñada y, sobre todo, que mantiene prácticas inadecuadas para el negocio que comparten sus actores, que provocan notables problemas a las empresas y muchas disfunciones afectivas a los miembros de las familias con los que operan.

Todo esto ocurre en el siglo XXI en plena efervescencia de la luz, de los sentidos, de los conocimientos y, sobre todo, de la información. Este escenario dantesco se desarrolla en el momento de la historia empresarial en el que prima el mundo ilustrado, en el que se desarrollan los jóvenes con sus carreras universitarias dotados con másters otorgados por las mejores escuelas de negocio. ¿Estos jóvenes mantendrán en el futuro esta manera anacrónica de funcionar?. Me temo que no, que harán lo que deben: tirar por la borda buena parte de los conceptos mentales y afectivos que regulan el mundo de la empresa familiar y, sobre todo, se ocuparán de desmontar las estructuras que sustentan el sector de la empresa familiar, que al final operan más como unas patronales especializadas en la singularidad familiar, que como centros de transformación de los afectos, de las equivocadas concepciones y de los modelos anacrónicos que equivocada y lógicamente continúan utilizando las empresas familiares de nuestro entorno.

El escrito que tienes en tus manos es un texto vivo, directo, en el que pretendo aportar mi visión del mundo de la empresa familiar para favorecer su necesaria evolución, para aportar mi grano de arena a un mundo con anacronismos impropios de la sociedad en la que nos ha tocado vivir y, sobre todo, que continúa atentando de manera fragante contra los valores de la familia por la que sus actores dicen luchar, porque en lugar de unir a sus miembros los disgrega, los aleja de sus afectos y esperanzas y, sobre todo, continua

provocando fricciones, tensiones, divisiones, conflictos y en el mejor de los casos, habitúa a sus actores a gestionar *separadamente unidos* los negocios y sus vidas familiares.

El problema se podría entender y asumir si habláramos del pasado, de las empresas familiares arraigadas a unas prácticas que no son fáciles de modificar. Sin embargo, **hablamos de las empresas que se crean de nuevo**, de unos actores que nada tienen que ver con vivencias pasadas, porque no tienen experiencias vitales compartiendo negocios en común. Hablamos de que el problema se repite en las nuevas empresas familiares que se ponen en marcha y, también, en las nuevas generaciones que se incorporan en las que ya están funcionando. Lo que nos tiene que hacer pensar que el problema no es solo del sector de la empresa familiar, sino y, sobre todo, de la sociedad en general en la que se opera, que tiene en mente un *modelo de gestión* angelical impropio del mundo en el que vivimos y, sobre todo, de los negocios que se comparten.