

Levante

EL MERCANTIL VALENCIANO

El pronóstico viene después del diagnóstico

La solución de las disfunciones de una empresa familiar requiere reconocer los problemas, porque sin problemas no pueden haber soluciones

JOAN ARAGONÉS. Empresario y consultor de gestión

València | 23·01·21 | 12:32



Joan Aragonés

La solución para de las disfunciones de una empresa familiar demanda reconocer los problemas, porque sin problemas no pueden haber soluciones

Sin comprender es difícil aceptar y sin hacerlo, no se puede cambiar nada. Digamos que la solución demanda de forma previa un problema, lo que supone que el pronóstico viene después del diagnóstico. La empresa familiar es demasiado conocida en sus manifestaciones tópicas y poco conocida en su marco afectivo, en las razones que justifican buena parte de sus comportamientos manifiestos, aquellos que le aportan y le restan valor, los que provocan grandes triunfos y mas de un lamentable fracaso, y sobre todo, son los que forman parte del iceberg que motiva los líos familiares, porque todos ellos tienen razones suficientes para que afloren e impacten, porque forman parte de las respuestas lógicas de sus actores e inductores.

Las sociedades modernas consideran que el comportamiento humano en cierta medida es la consecuencia lógica de la formación familiar y cívica, en suma de la educación. Algunos psicólogos diseccionan el comportamiento de los delincuentes y llegan a afirmar que sus actos son la derivación coherente de su educación, porque algunas personas las han forjado para que desarrollen actos que su entorno familiar cataloga de normales (porque forman parte de su actuación cotidiana), pero que el resto de los mortales los considera atroces y la Justicia los cataloga de delitos. Y esto es así, hasta el extremo de que algunos pretenden exculpar al asesino, expresando que también es una víctima de su educación, porque lo forjaron para que matara. Ni tanto, ni tan poco. Comprendamos pero no lleguemos hasta ahí, porque cada ciudadano, también, es libre para hacer lo contrario de lo que postula su acerbo cultural.

¿Qué tiene que ver esto con la empresa familiar?. Mucho porque el problema es exactamente el mismo, dado que hablamos de la educación que conforma los modelos y los comportamientos lógicos que se derivan de sus contenidos. Por esta razón, conviene hablar, profundizar para constatar que lo auténticamente relevante es forjar un marco educativo que genere modelos acordes con la realidad empresarial y humana que deben regular, amparar y en cierta medida proteger. El énfasis está en el modelo, en el marco regulatorio, no tanto en la persona, ni en el amor fraternal. No nos cansaremos de repetirlo, una y otra vez, porque es aquí donde radica buena parte del problema familiar que debemos resolver. Ni más, ni menos.

El problema familiar es el resultado natural y lógico del modelo de gestión practicado

El problema familiar es la consecuencia coherente de una conducta adecuada para la familia, pero impropia para una actividad mercantil que sustancia su supervivencia en la libre competencia porque opera en un mercado abierto.

En el deambular del negocio familiar, emergen *actores secundarios* que aparentan ser de primer orden, pero que no pasan de ser simples subalternos, pero cuya presencia condiciona el desarrollo del negocio familiar: los hijos, los yernos, las nueras, los cuñados, los primos y los amigos añadidos al clan familiar. Estos subalternos adquieren protagonismo por la consecuencia natural de un modelo de gestión practicado (no teorizado) que es impropio del mundo en el que vivimos, porque se corresponde con unas expectativas idílicas, antinaturales, que buscan escenarios platónicos para los diferentes miembros de la unidad familiar que comparte el negocio. Y, que además, son la consecuencia de errores en la formas de concebir y de comportarse en una actividad mercantil compartida. A este cúmulo de errores, es lo que denomino (sin ánimo de ofender) “**el pecado original**”, porque tiene unos efectos perniciosos similares con el mismo, dado que son como una tara congénita que provoca un lastre nada fácil de resolver.

Muchas familias pretenden revestir a sus miembros con los ropajes propios de los actores principales, para que *el traje* les ayude a serlo. El modelo de gestión que practican, les sugiere de forma cándida, que el hábito produce al monje. Y en el proceso, ni preguntan, ni investigan, ni desean saber

si los miembros designados tienen voluntad, están capacitados o tienen actitudes consonantes con la actividad que deben desarrollar. Lo que supone una cierta condena al ostracismo y a la necesidad de asumir un rol no deseado y/o no coherente con sus capacidades. Así funciona el día a día de un negocio familiar. Así nos va, así les va.

Un buen número de empresas familiares arrastran problemas por los estigmas que se derivan de su “pecado original”, porque empezaron mal, porque construyeron el edificio familiar de manera muy deficiente, con estructuras sin los adecuados cimientos y, sobre todo, sin los sistemas que les aporten eficiencia en sus relaciones profesionales y afectivas. Este es un asunto capital, del que conviene reflexionar y reiterar, porque es una de las claves que justifican tanto lío familiar.

Y conviene reflexionar porque **el problema familiar no está resuelto en modo alguno**. Se continúan creando empresas familiares con el mismo marco de referencia: confundir el deseo con la realidad, alterar los medios con los fines y en consecuencia se alumbran medio muertas, nacen con el estigma del mal incorporado en sus entrañas, en forma de un virus que permanecerá aletargado hasta que llegue el momento de debutar y lo hará con toda la crudeza que se infiere de su maldad.

A todas estas empresas, “el pecado original” les impacta en sus genes culturales con la misma virulencia que antes. Y los continúa impregnando son su malicia y esta circunstancia provocará que emerjan los conflictos conocidos, recurrentes y por ende, no olvidados. En cuyo caso no avanzamos, porque nos ocupamos de resolver los problemas que emergen de las empresas que nacieron mal y constatamos que se continúan creando otras nuevas con planteamientos similares. Lo que nos debe hacer pensar en las cosas que estamos haciendo mal, que entiendo son muchas y la mayoría tienen que ver con los modelos y no con las personas.