



**SERIE: EMPRESA FAMILIAR**

## **ACEPTAR LA REALIDAD FAMILIAR**

*Es el drama que la empresa familiar debe asumir para orientar con éxito el relevo generacional.*

### **Joan Aragonés Signes**

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

**12.03.19**

Los psicólogos afirman, con razón, que el ser humano consume buena parte de su vida en el proceso de aceptar su realidad. *¿Quién soy?, ¿qué deseo realmente?, ¿para qué estoy en este mundo?*, son preguntas que demandan respuestas individuales. En la misma línea los expertos indican, que el ser adulto tiene mucho que ver con el reconocimiento y la aceptación de la realidad afectiva. Y, por último señalan, que este proceso de maduración personal lo solemos conseguir el final de nuestros días... O sea, consumimos buena parte de la vida para asumir nuestro universo emocional.

A la empresa familiar le ocurre algo similar, pero agravado porque se trata de una **comunidad humana, colectiva** y, además, que mantiene **vínculos afectivos** entre sus miembros. Si aceptar la realidad individual es un acto complejo, mucho más lo suele ser cuando se trata de asumir la realidad que se infiere de combinar de forma colectiva amor y negocio, familia y empresa, aceite y agua...

Los **protocolos familiares** definen los grandes principios que deben regir en las relaciones entre la familia y la empresa. Y lo hacen de manera detallista y concreta, sustentando sus postulados en las grandes definiciones universalmente aceptadas por la Literatura del *Management* y por la experiencia acumulada de miles de empresas, que han superado con éxito el proceso del relevo generacional o que se han quedado en el camino por buscar atajos o sendas equivocadas.

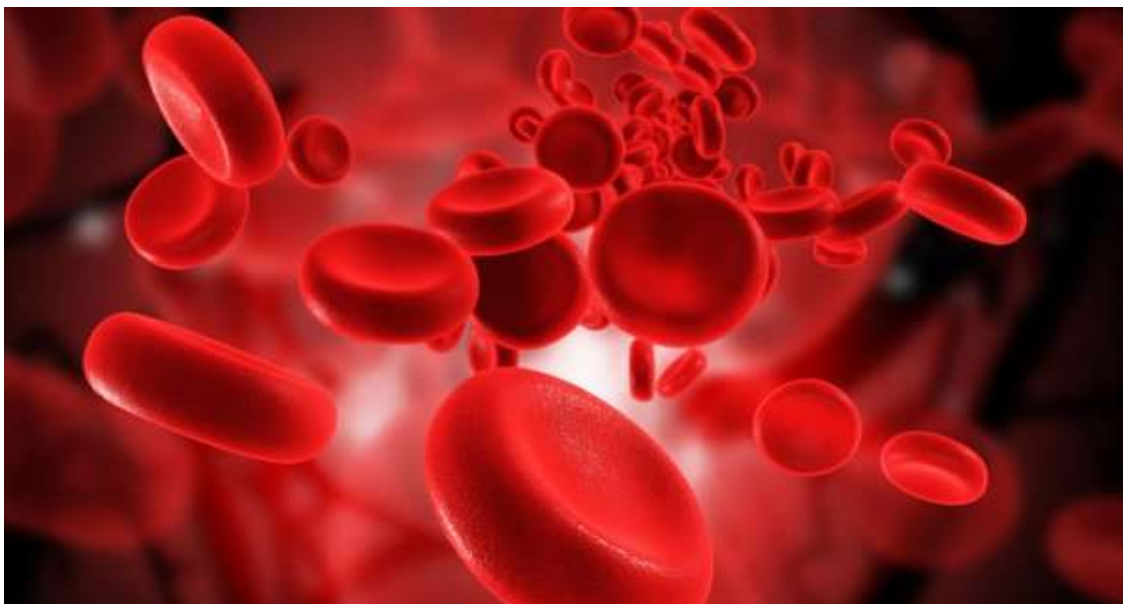
Sin embargo, a pesar de los textos escritos y suscritos en el Protocolo Familiar, **la realidad se suele imponer**, porque un buen número de familias no aceptan la aplicación de sus postulados. O lo que es lo mismo, la puesta en marcha cotidiana de lo que se infiere del marco de referencia acordado:

**I.-** Los padres no suelen ver a directivos si no a sus hijos, a los descendientes de sus entrañas y, por ende, a las personas que en teoría sustentan los motivos de su existencia.

**II.-** Los hijos no suelen ver a los presidentes, si no a los padres que no siempre han hecho lo que se inferían de sus necesidades o afectos.

**III.-** Los hermanos no ven a colegas en el desempeño de una función directiva, si no a sus fraternales *amigos* o *enemigos* con los que tienen disfunciones afectivas que resolver, sustentadas en el largo proceso educativo que han compartido.

Por todos estos motivos las actuaciones de los miembros de la unidad familiar, no siempre se rige por la ortodoxia que se debe inferir de la racionalidad empresarial plasmada en el Protocolo Familiar.



A lo largo de mi vida profesional, he intervenido en un buen número de empresas familiares y en todas ellas, constato que **lo más complejo es que los diferentes miembros de la unidad familiar acepten *el status quo***. Que asuman la realidad que se infiere de lo que piensan, sienten y, sobre todo, de la forma en la que se comportan los diferentes miembros de la unidad familiar presentes en el negocio.

Los padres trabajan por los hijos. Dicen que dedican buena parte de sus vidas en el cuidado, perfeccionamiento y desarrollo de sus vástagos. Sin embargo, observo que **en muchas empresas familiares los padres actúan (como es natural), en defensa de sus intereses *profesionales vitales***. Actúan en defensa de sus fueros. *¿Y cuáles son estos atributos?*, muchos y de diversa índole, pero un buen número de ellos, están motivados por su necesidad de continuar viviendo y disfrutando de los influjos del mundo. Y para ello, siente la necesidad psicológica de continuar ocupando el puesto que les ha otorgado *vida afectiva*.

Este fenómeno, se desarrolla en un buen número de padres que han tenido una simbiosis emocional entre su vida y la empresa, porque han tenido presente el negocio en todos y cada uno de los actos de su existencia cotidiana. Estas personas, que por lo general no tienen actividad social fuera de la empresa (distracciones, divertimento, relaciones con amigos, ni siquiera aficiones...) sienten que su vida está vinculada con el trabajo y con la empresa. Y por ende, como desean continuar viviendo necesitan el vínculo que les otorga la vida, la empresa y su universo espiritual.

A los hermanos les ocurre algo similar, pero con otras motivaciones, porque estas suelen ser más de *lucha fratricida* o de *redención afectiva* perdonando por amor coyunturas que no se deben pasar por alto.



El relevo generacional demanda que los hermanos faciliten la salida del progenitor de la gestión del negocio familiar y para ello, deben **unir sus fuerzas** para orientar de manera indubitativa la natural salida de la gestión de los progenitores. Entre otras razones, porque el fundador de forma natural y humana, se suele resistir a abandonar la actividad empresarial, porque se considera joven y, además, siente que si deja la actividad profesional que ha desarrollado a lo largo de su vida, su existencia dejará de tener sentido y su ciclo vital se acortará, motivo por el que tiende a *aferrarse al sillón*, como a un clavo ardiente. Los hijos con su obligada unión le hacen ver al padre la necesidad de retirarse y dejar paso a la siguiente y natural generación, para que esta le de un nuevo empuje al negocio, aportando nuevas energías, nueva vitalidad y sobre todo, una nueva dimensión.

**Sin el necesario consenso de los hermanos, la Transmisión del Negocio se dificulta.** Esta falta de consenso entre los hermanos, se suele sustentar en las disfunciones provocadas por sus relaciones afectivas familiares, que aprovechan la coyuntura para dificultar el proceso. O también, las suelen provocar los padres que incorporan palos en las ruedas para evitar el consenso entre sus hijos, porque saben que en el consenso está el final de sus días...: dejar la gestión, abandonar lo que ha sido su medio de vida y, sobre todo, lo que la ha dado sentido a su existencia. Todo esto se viste de drama y de exasperación.

Los empresarios de éxito, lo son porque han sabido reconocer e integrar la realidad, de su empresa, de las personas que la conforman, del mercado, del entorno y de las tendencias del mundo... Por eso, han sido capaces de subsistir y de adecuar su negocio a las cambiantes oscilaciones del mercado. Sin embargo, **estos empresarios intuitivos, despiertos y con capacidad de vislumbrar, se quedan ciegos ante su realidad familiar**, porque son los últimos en enterarse de los problemas que aportan los diferentes miembros de su familia que interactúan en el negocio. Sin embargo, así es la vida y así transcurre a pesar de nuestros esfuerzos y esperanzas. El tiempo y la gestión sostenida van orientando los negocios. Sin embargo, debemos aceptar que algunos superan con éxito el proceso del relevo generacional y otros tienen que morir porque no aceptan el mundo en el que viven.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joan Aragones Signes', enclosed within a large, stylized oval shape.

**Joan Aragones Signes**  
*Aportar valor con la palabra*