



El Cardenal Cisneros, un buen consejero de reyes, que antepuso al deber a los privilegios

SERIE EMPRESA FAMILIAR

ÉTICA, BIENESTAR FAMILIAR Y CONSEJERO EXTERNO

27.12.19

Joan Aragonés Signes

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

Las familias tienden a mantener el *statu quo familiar* por encima de los problemas que se infieren de sus negocios. Y lo hacen, porque sus miembros tienen miedo de los huracanes afectivos que suelen acompañar a las actividades competitivas, en las que se tiene que combinar el amor y el interés. Sin embargo, no es lógico que un buen número de consejeros externos acompañen a los miembros de las familias en sus disfunciones emocionales. La crisis del sector y, sobre todo, su postración tiene algo que ver con el rol que no asumen los consejeros externos.

Un buen número de familias tienden a mantener el *statu quo familiar* por encima de los problemas que se van generando en sus relaciones afectivas y en las empresas que comparten, porque sus miembros temen a los terremotos emocionales que se suelen derivar de un conflicto familiar, en el marco de una actividad empresarial compartida. Esta posición tiene su lógica y la debemos entender y respetar. Sin embargo, no es lógico que un buen número de **consejeros externos** acompañen a los miembros de la familia en sus “*locuras*” emocionales, porque ellos están para aportar la visión de la realidad familiar y empresarial, que deben explicitar con una humanidad inmisericorde, para facilitar que la misma sea visionada, conciliada y asumida por los diferentes miembros del clan familiar. En caso contrario, en lugar de ser una

Ética, bienestar familiar y consejero externo

solución se convierten en otro de los problemas que debe afrontar el grupo familiar que comparte el negocio.

La ética no es una pose, suele tener un elevado coste para quien la practica, porque implica poner por encima del dinero, el aporte de valor, el compromiso con la *obra* y, sobre todo, asumir el riesgo de no ser aceptado por el clan familiar o por alguno de sus componentes. La profesión de consejero externo no es nada fácil, porque **implica anteponer el compromiso con los honorarios profesionales.**

La intervención de un consejero externo en una empresa familiar, demanda tener que decirle las verdades a la persona que lo contrata y al grupo familiar de referencia. Y este hecho supone, asumir que lo pueden despedir (rescindiendo el contrato de prestación de servicios profesionales) porque ese mismo grupo lo tiene que evaluar y le debe otorgar el *placet* para poder continuar facturando unos honorarios profesionales con los que sustenta su negocio y el de la marca que representa.



El Cardenal Mendoza, consejero de príncipes, que pondero los intereses de su familia

No es nada fácil ser un consejero externo experto en acompañar a las familias que comparten negocios

Os aseguro que no es una tarea fácil. Y a las pruebas me remito, porque la mayoría de las empresas familiares con graves problemas en sus relaciones afectivas, suelen tener agazapado a un consejero externo a quien se le debería preguntar: ¿qué haces en esta empresa?, ¿cuál es tu aporte de valor?, ¿cómo has permitido que esta familia llegue tan lejos en sus desafueros afectivos y empresariales?. Si, esas deben ser las preguntas clave, a las que no se les debe responder con frases ambiguas como: *“la familia no quería”*, *“no me han dejado”* o *“he hecho lo que he podido”*, porque el marco de relación les ha permitido dimitir como protesta y abandonar, pero no lo han hecho. La dimisión en tiempo y forma, es una herramienta de la máxima utilidad para posicionar a la familia ante su realidad...

Ética, bienestar familiar y consejero externo

Debemos tener en consideración, que la mayoría de las grandes empresas familiares que han entrado en crisis: **a)** tenían suscrito un flamante Protocolo Familiar; **b)** estaban adheridas a alguno de los Institutos que pretenden regular el sector; **c)** sus miembros asistían regularmente a congresos, conferencias y charlas sobre la empresa familiar; **e)** y, sobre todo, estuvieron asistidas por los mejores consejeros expertos en la gestión de los negocios familiares, que les acompañaron hasta unos meses antes de su caída (porque la mayoría suelen abandonar cuando no hay nada que sacar o cuando su prestigio puede quedar mal parado).

El problema es que las empresas familiares en crisis suelen ser un buen “**pasto de consultores**”, porque sus miembros esperan como *el agua de mayo* oír sólo lo que desean escuchar y el mundo está lleno de *propagandistas de la fe* que saben cumplir muy bien ese papel y decir en cada momento y a cada persona, sólo las palabras adecuadas que encajan con sus afectos truncados. Palabras que le pueden hacer un daño irreparable a la familia y al negocio que comparten, pero que le aportan un notable valor al que las emite, porque implica obtener unos honorarios profesionales extraordinarios o mantener los que tienen contratados sus compañeros de marca. Este es el mundo en el que vivimos, porque todos estamos impactados por la economía de mercado que nos regula. Los consejeros externos, también, como es natural y lógico.



Gaspar de Guzmán y Pimentel Rivera y Velasco de Tovar, el Conde Duque de Olivares, consejo real y de su familia

La ética y el aporte de valor deben ser los elementos reguladores de un consejero externo

La ética supone anteponer el futuro de la empresa y de la familia a las peticiones humanamente perversas, que a veces hacen los altos dignatarios de los negocios familiares para mantener el *statu quo* o para aparentar cambiarlo todo para no modificar nada y, de este modo, que todo permanezca de una forma similar.

Un buen número de negocios familiares tienen problemas, los mantienen y los retroalimentan, por que **los consejeros externos no asumen el rol por el que se les contrata**. Y, por ende, no aportan valor al negocio y ni la familia con la que operan, porque anteponen sus honorarios profesionales al deber,

Ética, bienestar familiar y consejero externo

dado que para ellos la ética es una pose profesional, no un principio de actuación. Por esta razón, “*venden su alma por un plato de lentejas*”. Lo que, visto desde la perspectiva empresarial, tiene su lógica, porque ellos también tienen su negocio y una cuenta de explotación que defender y no resulta fácil tener que *poner firmes* a quien te contrata y paga los honorarios profesionales, porque puede dejar de hacerlo.

¿Qué debe hacer un consejero externo?

Su tarea es muy compleja o enormemente sencilla. Veamos porque lo formulo de esta manera:

1.- Es una tarea fácil de formular y de gestionar, porque debe asumir el rol por el que se le contrata: aportar una visión de la realidad, ayudando a la familia a compartir un diagnóstico de la coyuntura familiar y empresarial, ambos escenarios se retroalimentan porque forman parte del mismo espacio. El consejero externo debe colaborar de manera persistente con la familia, para que concilie una visión de su realidad y eso que parece poco es mucho, bastante más de lo que aparenta, porque el gran problema que tienen los negocios familiares es que subvierten la realidad y se inventan un mundo afectivo que no existe, porque tan solo forma parte de sus expectativas y deseos. Cuando las personas conocen su realidad y la aceptan, las soluciones las otorga el mercado, por que forman parte de la lógica de los negocios. **La complejidad no está en las soluciones sino en el diagnóstico de la realidad** que se debe vislumbrar y aceptar. Ni más ni menos.



El Cardenal Richelieu, consejero de reyes en Francia, marcó la política gala durante muchos años

2.- Es un asunto complejo de practicar porque se anteponen dos expectativas, la de “*ganar dinero*” y la de “*aportar valor*” y ambas facetas no siempre son fáciles de complementar porque podemos hablar de honorarios profesionales muy importantes, sobre todo, en los grandes bufetes y consultoras multiproducto donde intervienen muchas disciplinas y el cliente (la empresa familiar) puede aportar una cifra de negocio global para la empresa consultora o para el bufete mucho más importante de que la que se infiere de la intervención en el Protocolo Familiar, que es la herramienta que suelen utilizar para

Ética, bienestar familiar y consejero externo

aparentar resolver el problema familiar. O dicho en otras palabras, los honorarios del Protocolo Familiar no compensan el riesgo de perder un cliente.

El Protocolo Familiar es una herramienta aséptica, que lo cambia todo sin modificar nada

Por esta razón, se hacen los Protocolos Familiares y se evitan las intervenciones para modificar el *statu quo familiar*. Los Protocolos son instrumentos asépticos, que se ofertan con el compromiso de no romper el marco familiar de referencia (*el statu quo*) o, por el contrario, se orientan para aparentar cambiarlo todo sin modificar nada. El Protocolo Familiar es la herramienta que simula inmunidad y al tiempo, le permite a la empresa consultora o al bufete de abogados, no asumir el riesgo inherente a una intervención profunda con el clan familiar, que rompa con un *statu quo* que aporta seguridad en el corto plazo, pero que comportará graves problemas futuros al negocio y a la familia.



Tomas Moro, consejero del Rey Enrique VIII de Inglaterra, murió por la ética

Los consejeros externos no suelen abordar intervenciones para romper *el statu quo* familiar por varias razones, entre las que destaco:

I.- Porque sus clientes no se lo piden. El *statu quo familiar* les otorga a sus miembros la seguridad de no levantar huracanes afectivos, que en el fondo saben que deben afrontar, pero que posponen para evitar conflictos en el corto plazo. Le dan una *patada al balón*, en busca de tiempos mejores, que nunca suelen llegar, lo que provoca tener que perseverar en *el problema* y repetir el “*pecado original*” que heredaron. Motivo por el que los problemas subsisten, se retroalimentan y se transmiten de generación en generación, como si fuera un mal inherente a la condición familiar: “*esta es la mierda que nos tenemos que comer por nuestra condición de empresa familiar*”.

II.- Porque a los bufetes y consultores no les aporta valor entrar en el proceso de romper *el statu quo familiar*, asumiendo un elevado riesgo de perder un cliente y, por ende, los suculentos honorarios profesionales que tienen contratados. Esta posición, aunque duela, tiene su lógica, porque el proceso demanda que hagan por la familia lo que esta no desea abordar y, como es

Ética, bienestar familiar y consejero externo

natural, a ellos tampoco les apetece asumir el riesgo de perder la cuenta de un cliente que aporta una notable cifra de negocio en forma de honorarios profesionales, con otros servicios que se ofertan de manera recurrente.

Estos son las razones por las que “*se junta el hambre con las ganas de comer*” y de esta forma, el problema persiste *sine die*.

Las familias temen entrar en el corazón del problema, por los huracanes afectivos que se van a provocar si lo hacen. Es una creencia que tienen arraigada en los fundamentos culturales del grupo familiar

Y es lógico que sea así, motivo por el que es más fácil comprar una *aspirina* (que venden en forma de Protocolos Familiares al uso, que los ofertan como el remedio para todos los males) que entrar en un *proceso familiar que puede derrumbar todas las fortalezas*. Todas, porque no deja ni una sola en su lugar. De ello, todos tenemos buenas notas. Por esta razón, hay que **perseverar en la ética como el pilar central de una actuación profesional** que puede aportar valor a la familia y a la empresa o por contra, mantener un *statu quo sine die* que solo beneficia al consejero externo porque “*cuanto peor mejor...*”



Antonio Pérez, consejero de Felipe II, considerado traidor por la corona, pero se llevó los secretos del Estado

Los problemas familiares siempre han existido, pero se tiende a eludirlos porque no se atisban las soluciones de futuro. El mundo afectivo no se inventa, existe, pero no siempre lo reconocemos, porque hacerlo supone abordarlo y resolverlo y a veces es mejor vivir simulando visiones que no son reales. Los seres humanos vivos tienen miedo al dolor, a las tensiones familiares, a las disfunciones, a no ser reconocidos y queridos, por estas razones a veces esconden *la cabeza debajo del ala* y se inventan un mundo que no existe.

Lo más delicado es reconocer el *statu quo familiar*, asumir el diagnóstico afectivo y empresarial, el análisis crudo de la realidad y ponerlo encima de la mesa. Cuando alguien me pregunta ¿Dónde hay que poner el énfasis en un proceso familiar?. La respuesta es clara y sencilla, en el diagnóstico familiar y empresarial, porque es lo primero que hay que propagar: los problemas y la coyuntura, porque cuando el diagnóstico es bueno y asumido,

Ética, bienestar familiar y consejero externo

las soluciones son más fáciles de implementar. El gran problema es subvertir la realidad, no asumir el diagnóstico e inventarse un mundo que no existe.

La intervención de un profesional experto y comprometido suele ser de utilidad, porque gestiona los problemas de la familia y de la empresa, motiva la apertura de la “caja de los truenos” y como es natural, facilita que emerjan los temporales afectivos que cuando se abordan en un marco condicionado por la ética, siempre suelen aportar resultados positivos que orientan un futuro más armónico para la familia y con mejores resultados para el negocio.

Le he dedicado media vida profesional (la otra ha sido ser empresario) a los asuntos familiares de terceros y no conozco ningún caso en el que mi intervención no haya sido útil. Ni uno solo y he tenido ocasión de experimentar todo tipo de actuaciones:



El Marqués de Esquilache, el consejero real de Carlos III que antepuso el deber y la ética a los privilegios de su rango

A.- Experiencias de éxito

He tenido ocasión de participar en muchas empresas con resultados exitosos. En algunas he continuado colaborando y en otras no mantengo una relación operativa de colaboración. Sin embargo, en todas me recuerdan con afecto porque lo que hice en su día no fue una tarea fácil y ellos me lo reconocen con respeto y admiración. En cierta medida, yo formo parte de los cimientos de esas empresas, porque en su día me lo gané a pulso.

B.- Experiencias tumultuosas

He tenido ocasión de participar en otras empresas en las que ante la acumulación de problemas, interferencias afectivas, juegos y líos familiares cotidianos, tuve que llevar a la familia al borde del precipicio, para que se percataran que podían caer... y en el camino obligarles a firmar documentos con compromisos vinculados a ultimátums del tipo de: “*si el problema familiar no se resuelve en seis meses la familia toma ahora la decisión de vender el negocio*” (algún día publicaré estos documentos con el consentimiento previo y expreso de estas empresas).

Ética, bienestar familiar y consejero externo

Estas situaciones, como es natural, generan tensión, pero el ser humano cuando se percata de los problemas que se infieren de sus juegos de poder y del afecto, suele parar, reflexionar e incorporar cambios en sus postulados y comportamientos, porque su propio instinto de supervivencia les funciona y les aproxima a su realidad. El éxito no está garantizado, pero sí lo está el fracaso de la caótica coyuntura de partida, motivo por el que el cambio a positivo se suele desarrollar.



El Duque de Lerma, un mal consejero real que provocó un gran desfalco

Sin embargo, debo reconocer que cuando he acabado con una de estas intervenciones tumultuosas con éxito (porque la familia alcanzó un acuerdo y la empresa continuó funcionando sin la tensiones de sus propietarios) no he vuelto a la empresa para continuar colaborando. No he regresado, porque en su día supe que no debía continuar porque aunque era muy amigo de todos, el proceso me quemó, porque tuve que hacer lo que nadie antes que yo hizo: decirle a la familia las grandes verdades y ponerles delante sus propios problemas y miserias emocionales. Sí, tuve que hablar claro, de manera sencilla, pero inmisericorde. Si alguien le pregunta a cualquier miembro de una estas familias por mis referencias, le dirán que soy un gran profesional, que merezco todos los reconocimientos habidos y por haber, que soy una gran persona..., pero ellos no me buscarán, no me contratarán y yo no les buscaré para colaborar porque les dije lo que todos sus asesores y amigos sabían pero nadie tuvo la ética (y la fortaleza) de poner encima de la mesa. No volveré a colaborar con ellos, lo sé, me consta y forma parte de mi trabajo. Sin embargo, sin mi hoy no probablemente no existirían. Yo formo parte de los cimientos de esas empresas. Nos vemos de manera regular, nos tenemos mucho afecto y reconocimiento, pero lo dicho, ellos en su casa y yo en la mía.

C.-Experiencias interrumpidas por ser inviabiles

Como es natural he participado en muchas empresas en las que no se daban las condiciones para continuar juntos y compartir un negocio. Tengo en mente una empresa que me buscaron por la prescripción de una empresa vecina en la que intervine con anterioridad y resolví el problema con un resultado armónico para la familia y para el negocio. Sin embargo, en esta segunda empresa, cuando

Ética, bienestar familiar y consejero externo

tan solo llevaba desarrollado el 25% del trabajo contratado, paré y les dije a sus propietarios que la empresa no era viable con el marco familiar de referencia que tenían y les aconsejé vender. Una de las cuatro familias compró. Mi nombre forma parte de los cimientos del grupo. Nunca me olvidarán porque mi intervención supuso la salvación de las familias y, sobre todo, del negocio. Hoy la empresa familiar funciona y los tres socios que salieron han rehecho sus vidas con el dinero que obtuvieron con la compra venta.

D.-Experiencias que han supuesto un fracaso familiar

Y por último, también he intervenido en empresas en las que no era posible hacer nada más que profundizar en los líos familiares, porque llegamos excesivamente tarde, en pleno conflicto emocional. En estas coyunturas en las que la “*sangre familiar*” ha llegado al río y lo ha llenado con su efluvios, es muy complicado resolver problema alguno, porque no escuchan, tan solo tienen una sed insaciable de sangre, porque lo importante no es lo que se haga si no lo que impacta en el contrario.



Juan Manuel Fernández Pacheco y Zuñiga, Marqués de Villena, consejero real que antepuso su interés al del Estado

Recuerdo un gran fracaso en una empresa con la que mantenía lazos familiares, porque eran primos segundos por parte materna. Mi madre se crió con ellos. Su tío, el hermano de mi abuela, acogió a su sobrina, mi madre, cuando se quedó huérfana a los 10 años. Quería que el asunto saliera bien a toda costa pero no fue posible, porque no había condiciones para que saliera, habían llegado muy lejos y cuando llegué ya era tarde. El proceso se interrumpió, no pudimos continuar, fue un fracaso estrepitoso que personalmente viví muy mal. Sin embargo, tiempo después la familia sin mi presencia decidieron separarse y cada uno continuó haciendo sus negocios, a su aire y manera.

No obstante lo dicho, debo decir con franqueza (ahora que estoy llegando al cenit de mi vida) que **no hay un solo caso en los que mi intervención no haya sido útil**, ni uno solo, porque cuando se opera con cariño, respeto y

Ética, bienestar familiar y consejero externo

honestidad los resultados siempre suelen ser útiles, porque aportan valor a la familia: ayudan a visualizar el problema, ayudan a poner encima de la mesa el asunto familiar condensado, crudo, real y además expuesto de manera sistemática y ordenada. Es más, estoy plenamente convencido que aunque el consejero se equivoque en la metodología y acentúe el conflicto, en lugar de atemperarlo, el resultado final siempre es positivo, aunque decidan separarse, porque el asunto no va de uniones ficticias o de amores obligados, sino de aportes de valor a las personas y a los negocios. Lo contrario es “*vivir separadamente unidos*”.



Manuel de Godoy y Álvarez de Faria, consejero de Carlos IV que se antepuso sus ambiciones a las del Estado

El trabajo de un consejero agota

Sin embargo, el trabajo agota. Por esta y otras razones, de manera periódica y recurrente, he tenido que abandonar la actividad profesional y ejercer de empresario porque el trabajo de consejero externo comprometido me agotaba y saturaba, motivo por el que: **1)** durante los diez primeros años de mi vida profesional fui consejero externo; **2)** los siguientes diez años abandoné la actividad profesional y puse en marcha una cadena de hoteles; **3)** después de vender la cadena de hoteles, volvía ejercer durante diez años como consejero externo; **4)** al final de esta década, y después de abandonar de nuevo la actividad consultora, puse en marcha un gran operador de viviendas en alquiler en propiedad. Llegamos a tener 2.000 inmuebles en propiedad puestos en valor a través del alquiler, con 70 empleados, con unas oficinas centrales de más de 1.500 metros, con delegaciones, y con mucha gestión, porque era una actividad desconocida; **5)** y desde que vendimos el negocio en el año 2.014 estoy entre muchos mundos, uno de ellos la escritura y otro, ejercer de consejero externo hasta que mi cuerpo se marchite y se agoten de nuevo las pilas...

Hace pocos meses me busco uno de los grandes bufetes de abogados, deseaban ficharme e incorporarme en su cuadro profesional como consejero externo experto en empresas familiares. Les dije que no y lo fundamenté por dos

Ética, bienestar familiar y consejero externo

motivos: (A) porque no formaba parte de mi ciclo vital, ni de mi forma de ser; (B) porque no sería bueno para ellos, porque mi trabajo tensionaría la relación con los clientes que les están pagando elevados honorarios profesionales y con los que me debería enfrentar poniéndoles delante un espejo para que se vieran y constataran las miserias humanas y perjuicios empresariales que le provoca a sus negocios y a sus familias, la falta de reconocimiento de su *status familiar*. Y esta circunstancia, generaría muchos problemas en la relación con el Bufete objeto del acuerdo, porque a lo largo de mi vida profesional he antepuesto el deber al dinero, mi compromiso ético siempre ha estado por encima de los honorarios que me han pagado. Tengo un buen amigo que me llama “*tonto útil*”. Y quizás lo sea.



Joaquín Murat, consejero de Fernando VII

No es una casualidad que las empresas familiares se encuentren en una coyuntura similar a la que tenían hace 25 o 50 años. Han cambiado en lo aparente (en el tamaño, en el impacto social y en la digitalización), pero no en su fuero interno familiar, que mantienen incólume porque continúan estando infectadas por el “*pecado original*” que las subyuga, lastra y provoca graves disfunciones entre las familias y los negocios que comparten. Esta anacrónica posición no debería ser normal para los tiempos que corren. Sin embargo, el sector considera que es como una especie de mal menor que hay que asumir y encajar: aceptar que el 66% de las empresas mueren al final de la primera generación, que ese índice se incrementa hasta el 88% al final de la segunda generación y que a la cuarta generación solo llegan el 4% de las empresas creadas...

Yo no creo que esto sea normal y ni mucho menos se puede considerar como un mal menor, porque *el problema* tiene solución, solo que complicando un poco la existencia haciendo lo que se debe hacer: salvar a las familias de los demonios afectivos provocados por los *modelos de gestión* que no encajan con el mundo en el que vivimos. **Este es un asunto de modelos, no de personas.** Es lo primero que debemos tener en consideración, que las conductas son la consecuencia lógica y natural de los *modelos de gestión*, porque son los principales reguladores del comportamiento humano. Por esta razón, se debe

Ética, bienestar familiar y consejero externo

poner énfasis en desarrollar y propagar modelos de gestión para los seres humanos que habitan este mundo, no para los que deberían ser y no son.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by 'ragones Signes' in a cursive script.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra