



Cambrà de Comerç
de Barcelona



Reforzar la solidez de la familia empresaria a través del Consejo de familia

Autor: Joan M. Amat i Salas, joanmamat@ono.com SMC, Consultores en Management,

Una empresa familiar necesita tener una familia empresaria sólida y unida detrás y esto exige trabajo y compromiso. Sin duda, el papel del consejo de familia es fundamental para gobernar mejor la familia empresaria.

El 60 % de las empresas familiares que desaparecen no lo hacen por problemas empresariales sino por problemas familiares. Por esto, una empresa familiar necesita tener una familia empresaria sólida y unida detrás. Esto exige trabajo y compromiso pues la fortaleza de una familia no se mide sólo por el cariño que se profesan los familiares entre sí sino especialmente por la forma en que manejan sus desacuerdos.

Paradójicamente, la familia es el grupo humano en el que los lazos entre sus miembros son más intensos y es la fuente más importante de apoyo, protección y felicidad; sin embargo, también es una de las principales fuentes de ansiedad, hostilidad, resentimiento y rivalidad. La familia es así, simultáneamente, el refugio en el que nos protegemos del entorno y el mayor generador de estrés en nuestra vida.

Esto que afecta a todas las familias lo hace de manera especial a las que son familias empresarias, es decir a los miembros de una familia que tiene una empresa familiar.

Uno de los problemas familiares más importantes de tener una empresa familiar es paradójicamente que la empresa suele ser el principal centro de interés de la familia. Y esta presencia omnipotente de la empresa en la familia puede crear graves distorsiones.

En primer lugar, la empresa familiar exige un gran esfuerzo y dedicación a los miembros de la familia que reduce su disponibilidad de tiempo para la familia y en especial para atender a los hijos. Para los hijos es imprescindible recibir señales de aprobación, reconocimiento y afecto del padre para construir nuestra autoestima.

En segundo lugar, en una familia empresaria es a veces difícil para un hijo desarrollar su propia identidad, especialmente si su conducta y sus elecciones profesionales futuras ya están preestablecidas. La individuación requiere distanciarse de los padres para equivocarse y descubrirse a uno mismo. Esto se agrava si un hijo se incorpora a la empresa familiar muy joven y sin haber trabajado en otra empresa. Por esto se recomienda trabajar en la empresa familiar después de haber trabajado fuera de la empresa familiar, para desarrollar un mayor conocimiento de uno mismo y la autoestima. Además, cuando se es hijo de un empresario que se ha hecho a sí mismo, como han sido muchos de los empresarios surgidos antes de los 80, el miedo a no alcanzar los altos niveles exigidos por el padre, el miedo al fracaso, contribuye



Cambrà de Comerç
de Barcelona



a desmotivar y a frustrar el desarrollo de las capacidades de sus hijos. Por otro lado, al pertenecer a una familia empresaria, un familiar se beneficia de un poder, de una posición social y económica ventajosa por méritos que no son suyos y sin tener muchas veces las competencias emocionales para gestionarla eficazmente. Y no siempre se ha podido desarrollar la autoestima interior para afrontar las expectativas externas.

Este poder también nos puede hacer más difícil esforzarnos para desarrollar nuestras competencias emocionales. Igualmente, al encontrárselo todo hecho, en lugar de esforzarse en los estudios y seguir el ejemplo del padre, a veces hay pocos estímulos para esforzarse y en cambio es fácil preferir la comodidad del dejarse ir. A veces también es más fácil para un padre o una madre dar dinero a un hijo que darle tiempo. Tener dinero frena también la necesidad de logro, fuente de la motivación y autoestima, y dificulta el desarrollo de la disciplina.

Por todo ello el papel del consejo de familia es fundamental para ayudar a gobernar mejor la familia empresaria y hacer crecer a la siguiente generación en los valores de los fundadores. Además, el consejo de familia, en especial cuando la familia está en la transición entre primera y segunda generación o entre segunda y tercera generación, contribuye a promover una mayor comunicación entre las dos generaciones, a favorecer la integración de los más jóvenes y de los que no trabajan en la empresa, a reforzar los valores así como a compartir un proyecto conjunto.