

## RIVALES Y HERMANOS

El pasado jueves 25 de Febrero debatimos el tema de la rivalidad entre los hermanos de una familia empresaria. Al iniciar la sesión formulamos tres hipótesis en forma de pregunta para intentar encontrar las respuestas entre todos los socios asistentes:

1. ¿Hay tal vez en las familias empresarias un nuevo germen para que surjan rivalidades que nunca se manifestaron en la infancia?
2. Si es así, ¿podemos identificar motivos que pueden hacer surgir celos y por tanto rivalidad entre los hermanos de una familia empresaria?
3. Al mismo tiempo ¿podremos pensar en actuaciones preventivas que disminuyan las posibles rivalidades entre ellos?

Para centrar el tema veíamos que en la rivalidad hay un componente importante de celosía y a veces también de envidia. Hay que diferenciar entre celosía y envidia, ya que se confunden y son psicológicamente diferentes.

La **CELOSÍA** involucra a tres personas y está conectada con el **TENER**. La celosía es una respuesta que se manifiesta cuando la persona percibe la amenaza (real o figurada) de un tercero en una relación que considera valiosa.

La **ENVIDIA** involucra a dos personas y está conectada con el **NO TENER**. La persona que experimenta envidia desea alguna cosa que pertenece a la otra persona i además no quiere que aquélla lo tenga. La envidia tiene una carga de connotación más negativa que la celosía. Es una expresión de hostilidad hacia alguien que, generalmente, se percibe como superior y un deseo de la posesión de esta ventaja y la "destrucción" imaginaria de la persona superior.

En toda relación de hermanos, durante la infancia y la adolescencia el sentimiento de rivalidad se produce con cierta frecuencia. Cuando éstos crecen la rivalidad o su manifestación suele desaparecer. Aunque puede volver a aparecer cuando se tienen que tomar decisiones conjuntas como pueden ser algunas relacionadas con la vejez de los padres, u otras de índole material en el momento de compartir gastos o aceptar las herencias.

Ahora bien, qué pasa en las familias empresarias que comparten propiedad, gobierno y/o gestión de sus empresas, hay muchas más ocasiones para que las rivalidades latentes se manifiesten.

En un momento delicado como es el del relevo generacional pueden emerger estas rivalidades, que tal vez, hasta entonces han estado latentes.

Como ejemplo, un hermano puede sentir rivalidad hacia otro por la celosía que le provoca que su padre elija al otro, en lugar de él, para ocupar un puesto de responsabilidad en la empresa familiar. A la vez que también puede experimentar envidia entender que el hermano elegido tiene mejores competencias que él para desarrollar el cargo.

En la sesión, una vez centrado el tema lo trabajamos a través de diversos 'cortes' escenificados de situaciones de rivalidad entre hermanos de una pyme familiar. Se pudieron identificar en estas situaciones la celosía y la envidia por parte de quien sentía la rivalidad y también cómo un hermano puede ocupar en una situación el papel del rival y en otra el papel contrario, es decir hacia quién se siente la rivalidad.

Para dar respuesta a las preguntas iniciales se entendió que en las familias empresarias, al compartir tanto el tiempo de trabajo como después otro tiempo como familia pueden darse más ocasiones para que emerja esta rivalidad entre los hermanos.

Pero este no fue el motivo que se señaló como principal causante. Creemos que hay otros motivos que pueden fomentar este sentimiento y que inciden de una manera más directa. Motivos que tienen que ver con la falta de diálogo entre la familia. Incluso los padres pueden provocarlo o potenciarlo, sin querer, ni tampoco ser en absoluto conscientes, con decisiones que toman aparte, sin escuchar a los hijos, sin hacerlos partícipes, decisiones que a veces no se comunican, o se comunican mal.

Hubo aportaciones que defendían que sentir rivalidad con un hermano no es una decisión propia. Para superar la celosía, la envidia y la rivalidad, en primer lugar hay que ser consciente de ella. Para eso es necesario entrar en un proceso de reflexión, requiere madurez, valentía, no atribuir la responsabilidad de lo que pasa a los otros, tanto si es el padre como si es el hijo, y un profesional externo y experto que ayude a la familia empresaria en este proceso.

Los procesos de relevo generacional, cambio organizacional y profesionalización de la pyme familiar pueden ser una ocasión en que las rivalidades resurjan o bien una oportunidad para que la familia empresaria salga fortalecida. Se deberán tener claros los objetivos y el camino para alcanzarlos, cohesionar y reunir a los hijos para explicarles cómo vemos la empresa y el futuro y escuchar su propia visión, dejarnos asesorar y acompañar por profesionales expertos en estos procesos.

**torrentidedeu**

**CONSEJEROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA**