

## “El Hermano Más Joven”

Autor: [Kenneth Kaye](#)

Traducción: Javier Macías

*The Kid Brother* (1992) *Family Business Review*, 1992, Vol. V, pp. 237-256. Reimpreso en [The Dynamics of Family Business](#). **Editorial:** iUniverse, Inc. (June 9, 2005) **ISBN-10:** 0595357083

La dinámica estructural de familia que coloca a uno de los hermanos en un rol periférico, puede tener repercusiones poderosas en la Empresa Familiar. Este artículo se basa en ejemplos de casos prácticos para ilustrar un patrón que afecta a algunos hermanos pequeños y que puede ser el resultado de este proceso. El autor ofrece algunas sugerencias para prevenir este patrón.

*“Él siempre tiene una excusa, o es la culpa de alguien.”*

*“El problema es que mis padres lo han estropeado”.*

*“Él es el más inteligente de nosotros cuatro; el más educado y el que más potencial tiene. No hay nada que no pueda conseguir si tan solo se aplica un poco. Pero aparece una hora después de abrir, pasa más tiempo con sus amigos al teléfono que con los clientes y a menudo se va a media tarde.”*

*“Él nunca se equivoca.”*

*“Me acusa a mí de ser autoritario. Te dirá que ignora sus idea. Pero la verdad es que me esfuerzo por intentar hacer las cosas a su manera, esperando que él asuma alguna responsabilidad. Él no quiere ser tenido en cuenta. Lo único que quiere es quejarse.”*

Estas afirmaciones provienen de notas tomadas por el autor durante entrevistas con sus clientes: cinco clientes diferentes. Aunque los cinco pudieran estar describiendo al misma persona, cada uno se está quejando de su propio hermano menor.

En estas familias y presumiblemente en muchas otras, padres e hijos adultos -así como los empleados clave y los consultores profesionales- utilizan términos similares para describir los problemas con el hijo más joven. Se refieren a él como inadecuado o posiblemente capaz pero desmotivado, vago, incompetente, con el que es difícil trabajar, informal o irresponsable. No sólo recibe soporte financiero de la familia, sino que además es continuamente empleado en la empresa, sin que importen las quejas constantes acerca de su ineficiente desempeño.

## “El Síndrome del Hermano Más Joven”

Para los propósitos de esta discusión, el “hermano más joven” podría ser cualquiera en la empresa familiar con al menos un otro hermano. Él no es necesariamente el más joven, pero utilizaremos la palabra “más joven” (“kid”) porque ocurre que a menudo es el hermano más joven el que asume este rol.

Habría también algunas hermanas que podrían encajar en esta descripción, pero el autor no ha encontrado ninguna mujer como ejemplo de este síndrome, por ello utilizaremos la palabra “hermano” y los pronombres masculinos en este texto.

La palabra “más joven” (kid) tiene otra connotación, evoca el chivo expiatorio al que se refieren en el Viejo Testamento (Levítico, 16). En mi experiencia, el típico hermano pequeño no es ni un inocente chivo expiatorio ni un sinvergüenza acusado justificadamente. Quizá le dieron ese papel, pero él lo interpreta muy bien. Puede que repetidamente confirme algunas o todas de las expectativas que la familia tiene de él, incluso alguna de estas expectativas puede que se remontan a experiencias previas con él. El síndrome del hermano más joven es un atributo de todo el sistema de Empresa Familiar, definido por la conjunción entre las percepciones negativas de sus miembros y las quejas acerca de él , con los esfuerzos conjuntos para mantenerlo dentro de la empresa.

Aunque pueden aparecer en un amplio espectro de empresas familiares, se observan cuatro características específicas con sorprendente regularidad.

Primero, el miembro familiar que presenta estos síntomas es, en muchos casos, mucho más joven que el resto de sus hermanos habiendo crecido en un sistema de diferente valor que ellos. En seis de los diez casos que se listan en la Tabla 1, el hermano pequeño era desde 8 hasta 22 años más joven que su hermano o hermana mayor, y de 5 a 15 años más joven que el hermano “*estrella*” de la empresa familiar. En seis de estos casos, padres y hermanos sugerían que la riqueza de la familia podría haber sido un factor significativo en “su problema”. Más de uno se refería a esta diferencia de edad entre los hermanos. Un estudio más amplio sería necesario para determinar si la diferencia de edad es un componente importante en este síndrome.

Segundo, en aquellos casos donde he tenido la oportunidad de observar la interacción del “*hermano más joven*” con los otros hermanos o lo he podido entrevistar directamente, he llegado a compartir rápidamente la exasperación de la familia con su desafortunada tendencia a estar a la defensiva y a excusarse. El “*hermano más joven*” tiene preparada una lista de contraacusaciones u otras justificaciones para su deficiente desempeño. A veces incluso sugiere que otros lo están utilizando a él como chivo expiatorio. Como se indica en la Tabla 1, al menos ocho de estos “*hermanos más jóvenes*” fueron más allá de la defensa normal que todos mostramos alguna vez, hasta el punto de prevenir a los demás para que hicieran un examen de conciencia y para que reconocieran su contribución a los problemas.

Tercero, estuvieran o no los padres de acuerdo con las quejas de los hijos que trabajaban duro acerca del hermano pequeño (en casos de padres que ya habrían muerto o no estuvieran activos en la empresa), la familia sentía la obligación de mantenerlo en la empresa. Sienten que él está legitimado, por su derecho de nacimiento, al menos a tener una posición nominal como directivo senior. Incluso pueden llegar a pretender que sea candidato a una posición de liderazgo algún día. Privadamente, sin embargo, todos están de acuerdo que nunca le confiarían ninguna tarea de responsabilidad.

Cuarto, el “*hermano más joven*” está atrapado, en poco tiempo, en la empresa. Él y su familia, así como el consultor, ven que prospecciones alternativas a su carrera profesional disminuyen con cada mes que pasa. Haber caído en un rol de frustración no sólo es una trágica consecuencia para el “*hermano más joven*” sino que también lo es para la familia. El miedo que tiene toda la familia de que nunca tendrá éxito en ningún otro lugar, puede causar que se perpetúen sus fracasos y su defensa e forma indigna.

Los diez casos listados en la Tabla 1, representan todos aquellos clientes de Empresa Familiar del autor donde, durante un periodo de tres años, uno de los hermanos

empleados en la empresa se mostraba constantemente en desacuerdo y frustrado con el resto de la familia (1). Dado que los casos implicaban un amplio rango de patrimonios Europeo-Americanos (Irlandeses, Griegos, Noruegos, Croatas, Ingleses, Daneses, Alemanes y Judíos) y que los hermanos sólo habrían pasado cinco décadas de juventud Americana, podríamos decir que este síndrome parece que está culturalmente generalizado. Tampoco está confinado a ningún tipo de negocio en particular; estos casos representan empresas de la construcción, inmobiliarias, alimentación, importación, embotellado, ganaderos y fábricas.

Ocho de las diez familias describen a los fundadores (los padres) como hombres que no sabían expresar su amor o aprobación hacia sus hijos si no era a través de regalos materiales. Sin embargo, esto podría ser una debilidad de los padres emprendedores en general. Sería necesaria una muestra más grande para identificar el factor que causa el “Síndrome del hermano más joven”.

Descripciones breves servirán para ilustrar el amplio rango de diferencias entre estas familias. Un caso, J, será tratado en detalle.

Casos A y B se han descrito previamente en esta revista (*Family Business Review, Kaye, 1991*). Uno de ellos trataba de una padre cuya rivalidad con el hijo que trabajaba duro, le causó llegar a negar el problema que tenía el pequeño de los hijos con la marihuana. El otro caso trataba de dos hermanos gemelos que discutían constantemente permitiendo así que la familia evitara enfrentarse a la enfermedad terminal del padre.

**Tabla 1. Diez “Hermanos Más Jóvenes”**

Caso	Edad Fundador	Edad Esposa	Edad de los Hijos							“Hermano Más Joven”	
			Abuso de Drogas y Alcohol	Conducta defensiva							
A	<u>61</u>	59	<u>38*</u>	<u>36*</u>	<u>35</u>	<b>33</b>	31	<u>26~</u>	19	Sí	Sí
B	<u>57</u>	58	35*	33~	<u>31</u>	<u>31~</u>				No	Sí
C	+	92	<u>70</u>	<u>63*</u>	<u>48~</u>					No	Sí
D	<u>63</u>	70	<u>40</u>	<u>37</u>	<u>34*</u>	<u>29~</u>				No	Sí
E	<u>60</u>	+	36	<u>35*</u>	<u>32~</u>	<u>31</u>	<u>29~</u>			Sí	Sí
F	<u>67</u>	68	<u>42*</u>	<u>40</u>	+	34	<u>32~</u>			Sí	???
G	<u>75</u>	70	50	<u>48</u>	<u>47*</u>	<u>43~</u>				Sí	Sí
H	<u>83</u>	74	<u>50~</u>	<u>47*</u>	42~					No	???
I	<u>63</u>	64	44	42	<u>40*</u>	<u>38</u>	<u>34~</u>			Sí	Sí
J	<u>78</u>	72	48	<u>46*</u>	<u>40~</u>					No	Sí

(1) El hecho de que éstos fueran un tercio de todos sus clientes de empresa familiar durante el periodo del estudio no es representativo; la especialidad del autor atrae este tipo de clientes por derivación de otros profesionales.

Negrita: hombres  
Cursiva: mujeres  
Subrayado: trabajaban en la empresa en el momento de la consultoría.  
Símbolo +: defunción.  
Símbolo \*: miembro estrella de la familia.  
Símbolo ~: miembro en conflicto o desacuerdo familiar.

El fundador de la empresa C había muerto 15 años antes, cuando sus hijos tenían 48 y 33 años. El mayor había liderado la compañía desde entonces (con su hermana como directora de oficina) y el más joven ahora sentía que era su turno. Era un ingeniero con conocimiento y un buen trabajador, pero su hermano de 63 años (dos de cuyos hijos gestionaban las áreas comercial y marketing de la empresa) no confiaba en que su hermano pequeño tuviera habilidades para la toma de decisiones.

El caso D trataba de un emprendedor uno de cuyos hijos se había convertido en un adicto al trabajo como su padre. Sus otros tres hijos no habían cumplido las expectativas que él había puesto en ellos -especialmente el más joven de los hijos, quien llegaba constantemente tarde al trabajo, se largaba pronto y una vez en la empresa estaba escondido la mayor parte del tiempo.

En el caso E, dos hermanas y sus maridos eran líderes tanto del negocio como de la familia. El hijo mayor podría haber sido candidato a la presidencia pero la familia está preocupada por su abuso del alcohol. Él trató de hacer lo mejor posible con este desafío y con su hinchado sentido de haber sido designado para cuidar de sus dos hermanos pequeños, uno en la empresa y el otro desempleado, pero igualmente propietario de la empresa.

En el caso F, tanto los hermanos de cuarenta y de treinta años tenían una historia de problemas con drogas; el hermano de cuarenta años estaba en periodo de recuperación. Su hermano mayor estaba clínicamente deprimido, con una pesada carga de responsabilidad sobre él para cumplir las elevadas expectativas de su padre.

El cliente G, había comprado la mayoría de su granja a su padre, pero ahora había contratado a su hermano pequeño, alcohólico y extremadamente poco de fiar.

El caso H era una excepción ya que, el que no trabajaba en la empresa, era mayor que el hermano "estrella". Una epilepsia en su infancia le había mantenido al margen, lo cual había trasladado las presiones habituales del mayor hacia el siguiente de los hermanos. Esta familia también "*patrocinaba*" a la niñera, cuyo ex-marido había sido una especie de "*hermano más joven político*". Aunque le habían reclamado dejar de trabajar en la empresa, no fue despedido hasta más de un año después de que se divorciarán.

El caso I posee todas las cuatro características que mencionaba anteriormente: La diferencia de edad, las excusas excesivas, las quejas de la familia simultáneamente a la protección (co-dependencia), y el hecho de que el hermano pequeño se sintiera prisionero

en el negocio familiar. Al margen de las grandes diferencias en el patrimonio cultural y su educación entre este caso y el caso D, sus quejas y excusas eran casi idénticas.

Las configuraciones de la Tabla 1 indicaban que son otros factores, y no la casualidad, los que construyen el síndrome del *“hermano más joven”*. La probabilidad matemática de que once de doce hermanos muestren estas cualidades de decepción no ocurren por casualidad, en una muestra de 24 hijos y 18 hijas, es menor que una probabilidad entre 1.000 casos. El hecho de que “el villano” en estos casos sea tan frecuente en el hijo más joven es una prueba de que hay algo más en juego que una magnificación de las incompetencias innatas.

La probabilidad de que aparezca por casualidad en las posiciones de nacimiento mostradas en la Tabla 1 (o más adelante) es menor del 1%. (Cualquier rasgo congénito estaría distribuido aleatoriamente entre los hermanos; rasgos relativos al cromosoma masculino estarían distribuidos aleatoriamente entre los hermanos).

### **“Ego Builders” (2)**

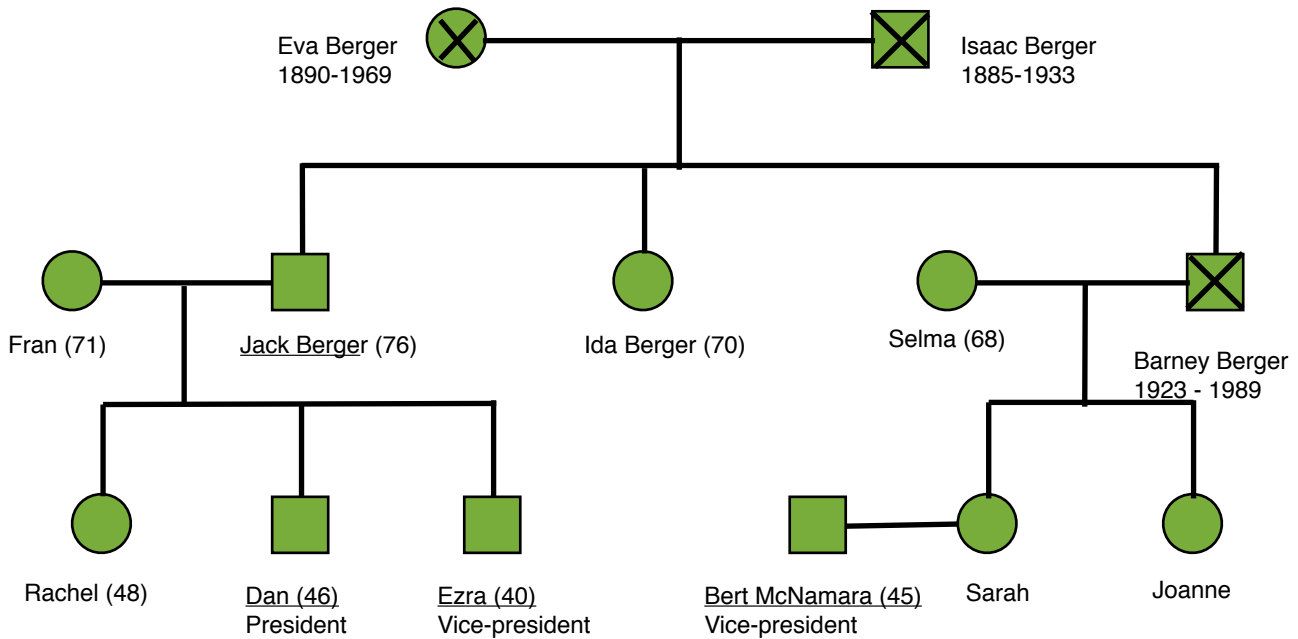
El caso J nos lleva a una discusión detallada, ya que posee todas las cuatro características detalladas del síndrome y presenta varios aspectos críticos para la consultoría.

Ezra Berger parece un miembro dedicado al negocio familiar. Aparece en horas ejemplares, se viste acicalado, nunca llega tarde a una reunión y se queja de que su hermano de 46 años, Dan, el presidente de Ego Builders, no le da suficiente trabajo para hacer. Dan y su padre, todavía principal propietario de la compañía, está de acuerdo en que el desempeño de Ezra es insatisfactorio en la empresa. Como Vicepresidente de Proyectos Especiales, Ezra de 40 años ocupa un cargo de su responsabilidad en una extremidad solitaria del árbol organizacional. Ninguno de los 150 empleados tiene que informarle de nada. Ezra supuestamente tiene que informar a Dan, pero raramente tiene algo que informar. Los directivos se quejan de que la presencia de Ezra en sus reuniones obstruye más que ayuda y su hermano, Dan, también se siente así. Jack y Fran todavía tienden a estar del lado de su hijo más joven. Sin decir que él sea competente para llevar una posición de responsabilidad, le ruegan a Dan para que encuentre alguna forma en que Ezra sienta que está contribuyendo. Los dos hijos se marcan iguales salarios.

Jack Berger había fundado “Ego Builders” con su hermano Barney en 1947. Hijos de un carpintero inmigrante que nunca había aprendido Inglés, habrían entrado en el negocio de la construcción en su temprana adolescencia. Jack, el hermano mayor, había seguido durante 10 años su propio camino al margen de la universidad y después había vuelto para finalizar la carrera de ingeniería. Barney, tenía menos formación y era menos ambicioso. Había sido un buen comercial en la compañía. La parte de la familia de Jack decía que Barney nunca había dado todo lo que podía. Su repentina muerte en 1989 había dejado a su viuda e hijas con un 49% de las acciones de Ego. Uno de los hijos políticos de Barney, Bert, era vicepresidente de ventas; la viuda de Barney, Selma, era nominativamente miembro del Consejo (Figura 1)

(2) Todos los nombres y concepto de negocio han sido alterados, pero no los detalles significantes.

Figura 1. La Familia Berger.



(Los nombres de los miembros familiares que trabajan en la empresa aparecen subrayados).

La mitad de las acciones eran propiedad de una “holding” controlada por Jack y su mujer Fran. Cada uno de sus tres hijos eran propietarios de 1/10 de las acciones de la compañía Franjack, lo que les convertía en propietarios de Ego Builders en un 5%. Sin embargo, las acciones no pagaban dividendos, Franjac tenía que votar como una unidad en el Consejo de Ego y no había previsión para que ni Ego ni Franjac pudieran comprar las acciones individuales.

Jack se retiró de la presidencia de Ego Builders en 1987, después de sobrevivir a su tercer ataque al corazón. Jack y Fran me contrataron en 1990 porque estaban en su “juicio final” por las batallas constantes entre sus hijos Dan y Ezra.

Jack y Fran intentaron ser imparciales en la determinación de la culpa de los dos hijos. Me dijeron que “*todos se quejan del temperamento de Dan*”. Le grita a los trabajadores de la oficina incluido a su hermano Ezra; le grita a sus padres, quienes creen que, el cargo que Dan se resiste a otorgar a Ezra, tiene algo que ver en este comportamiento. Al mismo tiempo, su padre fue el primero en decir que Ezra no ha contribuido en nada de valor durante los 18 años que ha trabajado para Ego Builders. El mismo Jack ha sacado a Ezra de las ventas porque ofendía a los clientes; y fue Jack quien adoptó la desafortunada recomendación de una consultora respetada, de poner a Ezra en Proyectos Especiales “cul de sac” y a Dan en el rol de Presidente.

Dan estaba furioso por tener que contestar las preguntas de su padre y aguantar los comentarios fuera de lugar de Jack acerca de los márgenes que él solía mantener, comparados con los actuales de Dan más ajustados; o que le recordaran cuando Jack encontró abierta la puerta del muelle de carga, invitando a ladrones y vendedores ambulantes, y Dan le dijo: *“La tarea del presidente no es andar detrás de nadie e investigar quién ha dejado la puerta abierta”*. (Dan había trabajado duro para desarrollar una contabilidad a todos los niveles, en un contraste directo con su padre con un estilo de *“tener la nariz metida en todo”*).

Dan comenzó a hacer algo acerca de su temperamento tan pronto como comenzó la consultoría. Él se reunía conmigo individualmente una vez por semana para una mezcla de terapia personal y de consejería de gestión; y estaba sinceramente interesado en el cambio. Ezra, sin embargo, estaba sinceramente interesado en insultar a Dan. La reunión que mantuve con ambos transcurrió como sigue:

*Ezra: “Tú nunca me das proyectos para hacer”.*

*Dan: “Se supone que tú debes tomar la iniciativa y proponer proyectos”.*

*Ezra: “Tú rechazas todo lo que propongo”.*

*Dan: “Inténtalo”.*

*Ezra: “No , no me voy a exponer a tus críticas”*

En un asunto ambos estaban de acuerdo; incluso reavivó un vínculo entre ellos, así como con su hermana, cuando lo mencionaron. Este asunto era su experiencia con su padre a lo largo de sus vidas. Después de haberse lanzado acusaciones el uno a otro momentos antes, era sorprendente cómo se unían rápidamente cuando les hacía preguntas acerca de su infancia o de cómo los habían tutelado su padre o su tío en el negocio. El negativismo de Jack Berger había dejado heridas abiertas en sus hijos. Él nunca había templado sus críticas con elogios o incluso con aprobación. Me dijeron que una de las bromas típicas de su padre era: *“Cuando me impresiones, entonces te haré un cumplido”*. Cuando le pregunté a Jack sobre esto, él me explicó que su propio padre nunca le había hecho ningún tampoco ningún tipo de reprobación positiva.

Era claro que Dan se había convertido en el objetivo del enfado, dolor, defensiva y desconfianza que su hermano y su hermana -y él mismo- habían sentido durante tanto tiempo con su padre. Como hermano mayor y como licenciado y trabajador sin descanso, la transferencia del resentimiento del padre a Dan era entendible -particularmente cómo él había aprendido a tratar a la gente, que no era mejor que su padre. Pero, ¿era igualmente inevitable que su hermano menor hubiera asumido el rol de no hacer nada con tal sentido de legitimación?.

## **El externo interno**

Algunas sugerencias se pueden encontrar en las teorías psicoanalíticas. Aunque Sigmund Freud enfatizó en exceso el triángulo padre-madre-hijo, incluso sus seguidores (por ejemplo Adler, 1956 (3)) se dieron cuenta del drama del vínculo entre los hermanos, competición y cooperación. Una perspectiva sistémica familiar es compatible con los análisis del desarrollo individual de la personalidad que considera que el significado de cada miembro deriva de la pertenencia a la familia, de su rol en la familia y de la relación con los otros. Una escuela de psicoanálisis los llamó *“la teoría de los objetos relacionales”* y particularmente invita a tales consideraciones en sistemas familiares.

(3) Las teorías de Schachter (1959) y Toman (1976) acerca de los efectos de la posición de los hermanos se remonta al trabajo de Adler en los años 1920.

Un concepto de objetos relacionales, que puede ser familiar al lector, es el “objeto transicional” (Winnicott, 1965); por ejemplo, la manta o el osito de peluche que el niño quiere llevar de la cama a la guardería o incluso a la casa de la abuela. Las mantas de seguridad permiten a los niños “internalizar”, o llevar en su desarrollo, la experiencia de la nutrición parental incluso aunque pasen cada vez más tiempo alejados de sus padres actuales. Criarlos para que sean adultos “separados”, autónomos y confiados, requiere mantener todo el amor y el coraje que ellos necesitan, mientras se les expone precisamente a la suficiente inseguridad y decepciones que pueden manejar y así aprender a internalizar su propio dominio en lugar de la dependencia.

La empresa de la familia propietaria es el objeto transicional último y alivia la dura transición entre la seguridad del hogar y el frío y cruel mundo. No hay nada equivocado en eso, para adultos que adquieren al menos un grado normal de dominio y seguridad en sus tempranos años de vida. Sin embargo, si los primeros años de la vida del niño han fallado en esta provisión de dominio y seguridad -a través de demasiada poca nutrición o de excesiva- entonces él puede estar buscando encontrar estas necesidades en la vida adulta. Desafortunadamente, cuanto más necesita su manta de seguridad menos se lo puede proveer el negocio familiar, al menos por dos razones. Una es incluso bajo las mejores condiciones, el negocio no puede servir de vehículo a través del cual se separe de su familia. Ellos están justo ahí. La otra razón es que cuales quieran que fueran los patrones disfuncionales que hicieron difícil la vida emocional del niño, éstos pueden estar operando todavía entre los miembros de la familia en el negocio. De hecho, él puede estar todavía deseando actuar el rol que ellos le asignaron en su temprana infancia.

Otra metáfora pertinente para el negocio familiar es el “tótem”. El negocio sirve como un icono masivo para la adoración ritual de uno de los progenitores, así como para controlar a uno de los sucesores. (De hecho, Jack Berger frecuentemente apunta a la caja de herramientas de su padre en un escaparate en la oficina de Ego, cuando exhorta a sus hijos a mantenerse trabajando juntos como lo hicieron su hermano y él). En un familia donde los hijos tratan de seguir los pasos de su padre, cada hijo sucesivo está más proclive a experimentar la alianza entre el padre y el hermano mayor como un castigo injusto y desconfirmado (más que una guía o una nutrición). Los “tótem” usualmente combinan ambas variedades del espíritu ancestral, la amenaza y la nutrición. (Ellos reflejan el conflicto primario inherente en la forma en que los seres humanos socializan sus hijos: vinculándolos al tiempo que los expulsan). El aspecto amenazante de tal alianza entre sus ancianos es como abrumar con el aspecto nutricional, tal y como sus hijos le vieron a él, más como un contendiente o un oponente que como un “colega” bienvenido. Cuanto más tarde llega un hijo en el orden de nacimiento, más se le compara con sus hermanos, en lugar de ser tratado como una persona única con su propio curso de desarrollo. Cuando se le compara favorablemente o tiene algún trato de favor de su padre, hay una amenaza implícita como la que es percibida por los hermanos de José en la Biblia. Todavía si se le compara desfavorablemente, esto le proporciona una justificación para ser rechazado o insultado.

Resumiendo, él es un externo a la familia, sea objeto de favor parental o no. Así, es entendible que pueda crecer a la defensiva y en la irresponsabilidad, insultando a otros, y sobre actuando su legitimación sobre los bienes de la familia.



Desde una perspectiva sistémica familiar, Ezra Berger podría estar protegido por el estatus de su hermano mayor. Ocurre comúnmente en las familias que los hijos diversifican para llenar diferentes nichos de personalidad (Bank and Kahn, 1982). Sus diferencias se refuerzan, mientras que sus similitudes pueden quedar compensadas por la necesidad de reclamar un césped separado. Si uno de los hijos es tímido, su hermano o su hermana pueden sobresalir; uno se convierte en “nuestro familiar científico” y el otro se convierte en “nuestra estrella en el deporte”. Algunas de estas fuerzas podrían estar operando en familias donde el hermano mayor o la hermana ha adelantado el rol del *“trabajador duro sucesor del Padre”*. Si Ezra solicitara entrar por él mismo en Ego Builders, encontraría amenazado el césped ya reclamado por Dan. (De hecho, si él llegara a irse y tener éxito en cualquier otro lugar, ello podría retar el estatus de Dan en la familia. No es ninguna tremenda exageración comparar el encarcelamiento del hermano pequeño en el negocio con el experimentado por varios duques, condes y príncipes que habitaron la Torre de Londres entre los siglos XII y XVII).

Los terapeutas familiares frecuentemente hablan del incompetente señalado o del paciente identificado en la familia, donde los miembros encuentran fácilmente aislar a un individuo en el tratamiento antes que someter a todo el sistema al escrutinio. No es inusual encontrar al hijo pequeño en este rol, mostrando síntomas como fracaso escolar, abuso de drogas, sectas religiosos o incluso psicosis -todo ello referido por terapeutas como Haley (1980) como síntomas de una incapacidad familiar para moverse hacia delante en su ciclo vital.

Algunas familias simplemente necesitan a un orejas de burro, un patán, torpe, imbécil horrible hecho y derecho o incluso a una oveja negra para hacer que otros miembros aparezcan competentes. Todos los tres hijos de Jack Berger le han dado algo por lo que sentirse superior. De Rachel, una mujer nacida en 1940, se esperaba que no supiera nada de negocios y ha cumplido tal expectativa. También se ha casado con un hombre que no mostraba más respeto por ella que el que sentía su padre; cuando él la dejó, ella estaba preparada para no hacer nada más que vivir de la pensión alimenticia y una distribución anual de 10.000 dólares otorgados por Jack y Fran para ella y sus hijos.

Dan, el hermano mediano, desempeñó el papel del mal educado, de mal humor, del arrogante cerebro de la familia -ganando más condena sobre su personalidad que respeto por su inteligencia y sus dos masters (uno en ingeniería y otro en administración de empresas, ambos en universidades de prestigio). Y Ezra, precisamente en el rol opuesto, ganando más condena por no conseguir nunca terminar nada que por ser apreciado por sus cualidades personales (por ejemplo, su matrimonio estable y determinación por ser el tipo de padre que muestra apoyo y que Jack nunca había sido).

Cualquiera que fuera la causa, una vez que el miembro familiar comienza a rechazar responsabilidades o quejarse de las expectativas injustas de otros, él mismo crea un círculo vicioso. Los otros, frustrados, le ven negativamente. Entones, están en un perpetuo desacuerdo con él, se siente cada vez menos seguro de su propia habilidad para conseguir hacer algo. Simultáneamente, otros toman más responsabilidades -en parte para diferenciarse a sí mismos de él. La diferencia se hace más grande. Cada vez se espera menos de él. Todavía, paradójicamente, cuanto menos un individuo se siente respetado o querido por su padres y por su negocio familiar, más se siente impulsado a buscar la manta dentro de él.

En resumen, el rol de no-profesional en el negocio familiar se auto-perpetúa y todos colaboran para que se mantenga en este rol.

## **La trampa de la oferta**

Entonces algo incluso más trágico ocurre: la arena del tiempo se va, erosionando oportunidades alternativas. Las deserciones del negocio familiar deben competir en el mercado de trabajo con hombres y mujeres de igual habilidad, a menudo con más experiencia y cuyas expectativas salariales son más modestas. Haber disfrutado de ingresos dos, cuatro u ocho veces superiores a lo correspondiente por su puesto de trabajo, con hipotecas desmesuradas y facturas por el colegio de sus hijos y sus vacaciones, les atrapa. Hablan de empezar de nuevo o comprar sus propias empresas, pero no tienen ningún capital. Sus acciones no tienen liquidez. Ni siquiera su herencia futura tiene algún valor actual.

*Están siendo rehenes en el negocio familiar.*

En algunos casos, incluyendo el de Ezra Berger, su creencia familiar en la incompetencia del hermano pequeño les puede llevar a crear y mantener aquellas condiciones financieramente entrampadas. O pueden temer una ruptura en la familia si él dejara el negocio; quizá es por lo que no hacen nada para abrir el entrampamiento financiero, al mismo tiempo que condenan su dependencia del negocio familiar.

¿Por qué atribuir esto a fuerzas siniestras? ¿Por qué un estudiante de sistemas familiares se refiere más a la trampa de dinero que a una circunstancia desafortunada o de intenciones fallidas? Porque los miembros familiares a menudo trabajan duro para resistir los movimientos del hermano pequeño hacia la independencia.

Por ejemplo, Fran había asentido a la declaración del autor, en nuestra primera reunión, que el objetivo de éxito de nuestro trabajo podría ser que o bien sus hijos dejaran de discutir, o bien que uno de ellos dejara el negocio. Sin embargo, cuando le dije a los hijos que si ellos no estaban francamente interesados en cambiarse a sí mismos, no se podría esperar que las cosas mejorasen, Ezra le dijo a sus padres que quería desprenderse de su presente y futura propiedad en el negocio, en ese momento sus padres se resistieron a esta idea. Fran se refirió al sueño de Jack de tener a los dos hijos manteniendo lo que él había comenzado. Bajo presión, ella reconoció su miedo real, el cual su hijo mayor, Dan, también le había vociferado en privado. Dijo: *“Ezra no parece que pueda vivir con un salario de 160.000 dólares. ¿Qué ocurre si él coge su dinero fuera de Ego Builders o de nuestro patrimonio ahora, lo invierte en algo y fracasa? La familia de su mujer no tiene dinero. ¿Quién los va a sacar de apuros?”*. La familia de Ezra esperaba servir de sostén para él durante toda su vida. Ellos no lo podían imaginar teniendo éxito por sí mismo, o imaginarlo asumiendo sus propios fracasos.

## **Onzas de prevención**

Si hubiera un problema por el cual una onza de prevención valiera tanto la pena como una libra de cura, el problema del niño pequeño debería ser uno. Si una familia pudiera verlo o un consejero visionario pudiera decírselo, cuando sus hijos están justo comenzando a trabajar en el negocio (o antes), que tienen el riesgo de desarrollar el síndrome del “hermano más joven”, los consejeros profesionales y los negocios familiares de éxito acordarían que deberían aplicar al menos un tipo de medicina preventiva de una

vez: establecer evaluaciones claras, expectativas constructivas y evaluaciones del desempeño adecuadas. Este autor añadiría tres otros principios: criar hijos responsables en primer lugar, construir trabajo en equipo dentro de la cultura familiar y establecer opciones para los jóvenes adultos para utilizar los recursos familiares hacia carreras alternativas si ellos y el negocio familiar están mal emparejados.

**Establecer expectativas constructivas.** Hablar de las expectativas desde el primer día que un hijo o una hija llega al trabajo, es la mejor forma de evitar la dolorosa confrontación por los errores en acometer las expectativas. El caso Berger proporciona, pienso, una ilustración conmovedora de la necesidad de las descripciones de trabajo, políticas y revisiones del desempeño para todos los empleados en el negocio, especialmente para los hijos del propietario. Los objetivos al aplicar estas políticas a cada hijo e hija, podrían incluir lo siguiente:

1. *Los hijos harán lo mejor posible para conseguir éxito y crecimiento a través de su carrera profesional en este negocio. Sin embargo, no todos lo harán. En este caso: (...)*
2. Las políticas estarían diseñadas a enseñar verdades sobre el mundo real -aprender del fracaso, desacuerdos y frustración- que capacita a un joven hombre y mujer a concluir: *“No voy a ser feliz con una carrera profesional en este negocio”* y salir mientras lo que se ha conseguido es bueno. (Experimentar en el negocio familiar puede ser un regalo tan válido para los que se van como para los que se quedan). Algunos pueden incluso volver más adelante, con madurez y experiencia.
3. Lo más importante, me parece, es que las políticas deberían dar a cada hijo e hija un pequeño o ningún margen para fallar y quedarse. Esto es crucial, porque el hermano pequeño que falla y todavía se queda en el negocio familiar pronto aparecerá como un perdedor para los empleados potenciales y para sí mismo.

La necesidad de una descripción del trabajo y una revisión del desempeño ha sido tan frecuentemente tratado en la literatura de empresa familiar que no es necesario añadir más. Todos los 10 casos listados en la Tabla 1 fueron trágicos ejemplos de desastres resultantes al fallar el establecimiento de expectativas claras y cómo se debían rendir cuentas.

**Criar hijos responsables.** Este punto puede parecer obvio. Lo menciono sólo porque muchas discusiones acerca de cómo preparar a los hijos para tener éxito en el negocio familiar comienzan con su incorporación en el negocio, en vez de con su incorporación en sociedad. Sus sistemas de validación pueden estar ya preparados en sus tempranos veintitantos: si no están cimentados, entonces al menos están *“vertidos y secados”*. Problemas que tienen que ver con rendir cuentas, trabajo en equipo y ética en el trabajo deben su origen primario a las tempranas experiencias en la escuela y en la familia -incluyendo las respuestas de los padres al comportamiento del niño y a los eventos externos de la vida del niño. (Hay “tienes o no tienes” en nuestra sociedad con respecto a los valores y la autoestima, con independencia a las ventajas económicas). La parentalidad es un reto, pero en cualquier caso es más sencillo construir valores y expectativas en los niños, de la infancia a la adolescencia, que reprogramarles en edad adulta.

**Fomentar un equipo de hermanos diferenciado.** Comenzando cuando los niños son muy jóvenes, los padres también necesitan promocionar una cultura familiar que tiene un equilibrio entre la independencia y la lealtad entre hermanos y hermanas. Diferenciar un

hijo de otro y así mismo de los padres no implica necesariamente rivalidad y aislamiento (Cicirelli, 1985). La clave para fomentar el respeto por sus diferentes cualidades e intereses está en la abundancia de auto-estima para ir a cualquier sitio; ningún miembro familiar tiene que buscarla a expensas de otro. Y cuando se reúnen juntos, por negocios o por placer, lo hacen por elección y no por sentido de culpa.

**Establecer opciones de liquidez.** Este principio será más controvertido. La experiencia de este autor nos lleva a la conclusión de que cada propietario de un negocio necesita establecer mecanismos por los que transferir su patrimonio. De este modo los familiares no empleados en el negocio, pueden hacer uso de algún capital familiar en otras empresas, si es necesario, durante la vida de sus padres. Podría ser muy estresante la planificación financiera en oposición a planificación patrimonial (este es su legado).

Estos mecanismos por sí mismos están fuera del campo de experiencia del autor. Espero que este artículo llame la atención y el discurso entre los asesores legales y financieros que sirven a las firmas familiares. Permítanme hacer dos puntos generales.

Primero, tenemos la tradición de transferir la herencia al final de la vida de nuestros padres en vez de en un momento apropiado en la vida del hijo-a. Esto no tiene sentido, desde el punto de vista del desarrollo humano, si los padres poseen riqueza más que suficiente para vivir sus vidas confortablemente ante cualquier eventualidad. Si las leyes fiscales des-incentivan la dispersión de la riqueza entre los herederos en edad para gestionarla y darle un uso emprendedor entonces, como diría uno de los personajes de Charles Dickens: *“La ley es un asco”*.

El énfasis en las consideraciones fiscales puede tener resultados terribles, como ha sido frecuentemente discutido. Por ejemplo, fideicomisos que saltan una generación pueden evitar algunos impuestos patrimoniales pero fuerzan a los hijos del emprendedor a estar en el negocio familiar independientemente de si es un lugar apropiado para ellos o no. Sus salarios son su única herencia líquida. Aquellos que eligen no estar en el negocio desde el principio les ocurre como Rachel Berger me dijo: *“Nací como la hija de un hombre rico y creo que moriré como la madre de un hombre rico, sin nunca haber tenido un céntimo de mi propiedad”*.

Segundo, los mecanismos apropiados serán seguramente diferentes en cada caso, dependiendo, entre otras variables, de las edades y de las necesidades de los individuos en ambas generaciones, la naturaleza (no el tamaño) de los activos familiares y las cuestiones de valor fundamental. Las cuestiones de valor incluyen lo siguiente: algunos padres quieren su riqueza para crear oportunidades sin restricción para sus hijos y nietos; algunos por el contrario, esperan que su riqueza canalice las actividades de sus descendientes en determinadas direcciones; todavía otros sólo desean crear un estilo de vida modestamente confortable requiriendo de sus descendientes que tengan éxito o que fallen por sí mismos, mientras la riqueza familiar se transfiere a instituciones culturales o caritativas. (Ninguno de estos casos lógicamente requiere mantener a la siguiente generación esperando a que los padres mueran.)

Las ciencias humanas han hablado del traspaso de recursos a los hijos y a los nietos con algunos de los valores, compromisos y sueños de los padres -sin atraparlos en las relaciones del negocio, en carreras profesionales insatisfactorias o improductivas y en su vínculo con la propiedad. El *síndrome del hermano más joven* no es un capítulo en el libro de bolsillo de los tipos de personalidad. Es un capítulo en la saga de edad madura de los valores y el dinero familiar.

## Libras de tratamiento

En la opinión de este autor, todos los propietarios necesitan aplicar primero los principios definitivos (establecer expectativas constructivas así como alternativas de liquidez) cuando traen a sus hijos e hijas a sus empresas familiares. Sin embargo, un consultor que aboga por tales principios llegará tarde para ayudar a muchos clientes. Ellos vienen angustiados y frustrados, precisamente porque no recibieron o no siguieron el consejo 10 o 20 años antes -o no inculcar responsabilidad y auto-estima 30 ó 40 años antes.

No obstante, nuestro completo entendimiento de las causas del *síndrome del hermano más joven*, podemos sugerir dos principios primordiales para asesores que trabajan con estas familias.

Un principio es que los miembros familiares -padres, hermanos y cónyuges- necesitan confrontar su situación de forma real. Necesitan hablar finalmente con franqueza de su tema que puede haber sido tabú, o mencionado sólo en brotes de ira y después olvidado: “*el hecho de que la relación del negocio con este miembro de la familia no funciona*”. El segundo principio es que los asesores necesitan ayudar a la familia a explorar alternativas para el *hermano más joven* fuera del negocio.

El trabajo del autor con Ego Builders implicaba ambos enfoques.

## Hablando de lo impensable.

¿El proceso de *creación del hermano más joven* ha ido demasiado lejos para ser reversible? A menudo la crisis en el negocio familiar ofrece potencia para un cambio y un mayor crecimiento personal -como fue el caso de varios clientes en la Tabla 1. En otros casos, sin embargo, incluyendo el de Ego Builders, puede ser peligroso, destructivo, o fútil para que urgiera la necesidad de control de operaciones y la actuación de criterios justo porque ellos deberían haberlo implementado años antes.

Confrontando la situación de forma realista significa detener las pretensiones de que las ventas podrían ser suficientes para un paciente con una hemorragia. ¿Está dispuesto el *hermano más joven* a cambiar? ¿Están los otros dispuestos a cambiar sus propios y habituales comportamientos que alimentan la conducta de éste? Si no es así, no tendría sentido referirle a ningún seminario en la escuela Wharton o proponer una terapia de largo plazo (individual o familiar). Por ejemplo, si ha desarrollado una adicción a las drogas, o al juego, ninguna otra cosa podría ser aconsejada constructivamente. La adicción debe ser tratada primero, lo cual nunca ocurrirá hasta que el individuo sepa que él mismo está al final de su cuerda. En consecuencia nunca ocurrirá mientras los miembros de su familia mantienen su negación ante el problema, cubriéndolo y dándole más cuerda.

Los trastornos adictivos no son el peor de los escenarios, desde el punto de vista de los pronósticos de cambio. Si el comportamiento del *hermano más joven* es lo que los clínicos llaman “*caracterológico*”, él ha aprendido a defenderse tan bien contra la crítica que podría ser incapaz de darse cuenta de su problema por sí mismo.

Con más frecuencia, afortunadamente, el comportamiento del *hermano más joven* está determinado por patrones de interacción en la familia. Esos patrones pueden cambiar

cuando los miembros se dan cuenta de su parte de co-participación y cuando alguno tiene el coraje de ser el primero en desviarse del guión.

En una reunión con Dan y Ezra Berger, dibujé una matriz en la pizarra y le pregunté a los dos hermanos que se incluyeran en las celdas (Figura 2).

**Figura 2. Matriz utilizada con Dan y Ezra**

	<b>Dan debería cambiar</b>	<b>Ezra debería cambiar</b>
<b>En opinión de Dan</b>	<p>Dejar de gritar a la gente.</p> <p>Mostrar más aprobación con Ezra</p>	<p>Tomar más la iniciativa</p> <p>No hacer bromas insultantes a clientes y empleados</p>
<b>En opinión de Ezra</b>	<p>Dejar de gritar a la gente.</p> <p>Decirme qué es lo que he hecho bien</p> <p>Darme la Dirección de Producción</p>	

Dan fue capaz de sugerir mejoras para él mismo, así como su hermano menor. Ezra no pudo rellenar la celda inferior derecha de la matriz. Dijo: *“¿Quieres que te lo diga de boquilla para nada?, que es todo lo que él está haciendo. Honestamente, no pienso que haya nada que yo deba cambiar a menos que vea un gran cambio en él primero”*. Le pregunté que qué era lo que pensaba de las dos sugerencias que había hecho su hermano en la celda superior derecha. *“La primera está hecho”*, dijo, *“la segunda es la misma mierda que he escuchado antes. Lo que es divertido para uno no es divertido para otros -pero yo soy quien soy, ¿sabes?”*

Tan pronto como adoptó esa postura (le dije a Ezra) no hay nada que yo pudiera hacer para mejorar su relación con su hermano o para mejorar su posición en el negocio familiar.

En un diagnóstico clínico, uno necesitaría evidencias de que Ezra veía todas sus relaciones de esa manera. Éste no parecía ser el caso. Él no echaba la culpa a otros de sus errores o de su falta de cumplimiento; sólo sobre su padre y su hermano. Él tenía buenos amigos, estaba felizmente casado y era recompensado por sus hijos como un buen padre. Por tanto pensaba que su desesperanza podría estar restringida exclusivamente a su situación en Ego Builders. El pronóstico para él en cualquier otro lugar podría ser bueno -si nosotros pudiéramos hablar de que él dejara el negocio sin ser definido como una derrota, un rechazo o admitir un fracaso. Así la función del consultor era re-encuadrar la idea de Ezra dejando el negocio como una posibilidad constructiva en lugar de un fracaso definitivo.

**Explorando y ampliando opciones.** El segundo principio es explorar y ampliar las opciones de la familia. *Si el hermano más joven está atrapado en una trampa, ábrela.*

Ezra no era el único miembro de la familia Berger que estaba atrapado. También lo estaban, su hermano Dan, el presidente de la empresa y su hermana Rachel. Dan se sentía atrapado por haber dedicado toda su carrera profesional de 25 años a Ego Builders. Si la fuera a dejar a ahora, dijo, podría probablemente encontrar un trabajo o comprar otro negocio -pero, ¿que pasaría si se quedaba otros 5 ó 10 años más y su madre tuviera que vender la compañía porque se agravara el problema con Ezra?.

La situación de Rachel era peor. Ella no tenía la seguridad financiera de Dan (un soltero que había ahorrado la mitad de su salario durante años) y con mucha menos autoestima que él. Pero ambos compartían el punto de vista de que Ezra no tenía más derecho que ellos a liquidar su participación en Ego Builders. Dan decía, *“Si el paquete de despido es bueno, me voy yo y le dejo a él ser el presidente”.*

Cuando saqué el tema de la planificación patrimonial con Jack y Fran, Fran me dijo: *“Confiamos completamente en nuestros hijos. Sabemos que ellos tomarán las decisiones correctas para ser justos los unos con los otros cuando llegue el momento.”* El problema era, como señalé, que el momento del que ella hablaba tardaría muchos años en llegar. La salud de su marido estaba delicada aunque la suya estaba excelente, ella tenía 72 y su madre 97.

Le dije: *“No confías en tus hijos. Tú has decidido por ellos. En el modo en que están acordadas ahora las cosas, ellos no pueden salir de Ego Builders mientras ellos son lo suficientemente jóvenes como para hacer algo con su supuesta riqueza”.* Persistí en estos argumentos durante varias semanas, hasta que Jack y Fran se escaparon a Scottsdale para pasar el invierno.

Mientras tanto, motivaba a Ezra para que estudiara sus opciones. ¿Cómo estaba atrapado realmente? Le motivé para que se viera con un Asesor de Carreras Profesionales y comenzó a mirar pequeñas fábricas que estaban en venta. Había una parte de Ezra que no se sentía incompetente ni inútil. Vociferó su entusiasmo con la idea de comprar un negocio por sí mismo. En Enero de 1991 era un momento arriesgado para aventurarse en el mundo de los negocios al margen de su familia, pero por otro lado era un buen momento para encontrar gangas.

El autor y sus colegas terapeutas tienen mucho que aprender de los profesionales de las finanzas sobre las opciones que Ezra Berger tenía disponibles. Era diferente en Inglaterra, Irlanda y Europa, donde el patrimonio familiar pasaba tradicionalmente a un solo hijo, mientras que el resto a menudo tenían que emigrar a las colonias u otras tierras de oportunidades. ¿Dónde está hoy la frontera en la que pueden buscar su fortuna?.

Cuando Ezra se decidió seriamente encontrar otra vía para mantener a su familia y sus hijos, encontró un serio problema. Habían vivido con un salario de 156.000 dólares más beneficios, coche y otros incentivos. No tenía más ahorros que el valor de su casa. Ezra contaba con que le llegara, lo que presuntuosamente llamaba *“mi herencia”*, antes de que sus hijos llegaran a la edad universitaria. (Basado en la situación patrimonial actual de sus padres, esto era irreal; si su madre vivía hasta la edad de la abuela, él podría tener 65 y sus hijos estarían en los “treinta y tantos”, antes de que él pudiera heredar nada). En el plazo cercano, sentía que necesitaba unos 500.000 dólares para “subir la marea” y permitirle invertir en otro negocio de algún tipo. Ezra por tanto propuso un plan de despido

aglutinando los pagos de 100.000 dólares para cada uno de los próximos cinco años. Aunque esto representaría los ahorros de Ego Builders (no habría necesidad de reemplazarlo en la nómina), Ezra minimizó este hecho. Él no se preocupaba por la implicación que actualmente representaba un cargo sin uso en la compañía. Por el contrario, Ezra requería un reconocimiento de que él estaba legitimado a recibir ese dinero: él, Dan y su primo político Bert habían sufrido sustanciales recortes en su salario durante años, hacía tiempo atrás, cuando el negocio sufrió una bajada. Formalmente, cada uno de ellos habría ganado cerca de 240.000 dólares. La proposición de Ezra estaba basada en la diferencia entre el salario base y lo que ellos habían recibido en los últimos años, una diferencia que él había etiquetado como “pago acumulado de capital”. Era importante para él asegurar que sólo estaba pidiendo lo que justamente merecía por una compensación diferida, que Bert y Dan probablemente se compensarían tan pronto como él estuviera fuera de escena. De hecho, le preocupaba menos el número preciso de dólares, que conseguir de su familia un acuerdo por el que él recibiera dinero.

Jack y Fran estaban preparados para “pagar a Ezra para que se fuera” basados precisamente en el razonamiento opuesto a lo que él quería conseguir. Tenían miedo de que el pago por cinco años que demandaba Ezra, sólo lo capacitaría para no hacer nada durante estos cinco años y aparecer de nuevo más tarde en la puerta de su casa. Ambos padres, así como Rachel y Dan, me expresaron esta actitud en privado. Ahora bien, cuando Ezra les dijo que él sabía que ellos no tenían confianza en él, ellos lo negaron. Mostraron el mismo patrón que habían hecho siempre.

Tan pronto como los padres volvieron de sus vacaciones en Scottsdale, la familia discutió la propuesta de Ezra en una reunión de todo un día. Era consciente de muchos sentimientos negativos que los miembros de esta familia tenían unos sobre otros a sus espaldas (por ejemplo, Ezra se había quejado desde Dan hasta Rachel, pasando por sus padres mucho más amargamente que frente a Dan). Entonces motivé la franqueza. La familia estaba obligada a decirse cosas (desagradables) que nunca se habían dicho antes abiertamente. Rachel dijo que ella siempre había sido una ciudadana de segunda clase toda su vida; Ezra predijo que Dan llevaría la empresa a la ruina; Dan contó que la demanda de Ezra por el dinero de Ego, solucionaría su problema personal pero ello atentaba la quiebra de la empresa; Fran le dijo a Ezra “a los cuarenta años ya es edad para responsabilizarte de tu propia vida”, y Jack acusó tanto a Ezra como a Rachel de intentar heredar prematuramente. Cuatro o cinco veces en el transcurso de la reunión, Jack repitió su refrán: “Es una triste vergüenza que los más jóvenes no puedan gestionarse mejor para poder trabajar juntos”. Al final del día, Jack era el único en la habitación que tenía todavía los ojos secos.

Cuando quedó claro que nadie más excepto la mujer de Ezra, apoyaba su propuesta, Ezra explotó -y amenazó con demandar a la compañía. Era la primera vez que tales palabras habían sido pronunciadas, y obviamente era una baja puntuación para mi trabajo con la familia. Pero sirve como un punto importante en este artículo: Los miembros familiares no llegan a juicio, por regla general, tan solo para ajustar sus inequidades financieras. A menudo lo hacen con el deseo de corregir heridas emocionales de larga duración y el hijo que ha sentido engañado su amor y respeto por unos padres que muestran su favoritismo por el mayor de los hermanos, corre el riesgo llevar esta furia con un abogado a litigio -especialmente si no ha encontrado otra vía para disipar su fortuna.

Afortunadamente, Ezra se enfrió. Dos días después del retiro me dijo, “Soy un adulto y en este tiempo me he dado por vencido de esperar la aprobación y el respeto de mi padre. Tengo que dejar la compañía no sólo porque piense que mi hermano es un presidente



*piojoso, sino también porque así puedo comenzar a conseguir mi propia autoestima con gente que me valorará por mis propios méritos*". Se sentía confiado y había concluido un par de años de psicoterapia, así que le felicité por el tono de su actitud. Ezra no tenía características paranoides. El era, como muchos de nosotros, capaz de regresar a funcionamientos infantiles cuando está en el seno familiar.

Fran solía convencer a Jack de que debían ayudar a Ezra a abandonar el negocio haciéndole regalos sustanciosos de sus activos personales a los tres hijos. De acuerdo con el contable de la empresa y el abogado personal de Fran y Jack, que revisó su planificación patrimonial, les persuadí para acordar una fórmula de compra-venta de las acciones, tanto las que poseían en la actualidad así como las que heredarían en un futuro. Esto fue un punto terrible para Jack y Fran, quienes todavía esperaban mantener a Ezra y Rachel enredados en la gestión de Dan en el negocio mientras fueran miembros del Consejo de Administración.

El profesional senior Berges vio el empleo en el negocio de Jack como una oportunidad para sus hijos, llenos de un potencial tremendo. Al margen de la excelente educación que habían pagado algunos años atrás, Ego Builders era la única oportunidad en la que podían pensar. Veían sus activos no empresariales -unos 5 millones de dólares- como un colchón para ellos mismos y, cualquiera que fuera el valor de la compañía algún día, sería superfluo para sus nietos. Habían visto su patrimonio (más que el negocio) como una fuente de posibles oportunidades para sus hijos y podrían haber creado opciones financieras que podrían haber impedido el enfrentamiento de su hijo mayor, de su hija mediana y de su hijo pequeño y que además estuvieran impacientes por al muerte de sus padres.

### **¿Primero el negocio, primero la familia -o cada uno para sí mismo?**

Cada caso de *hermano más joven* nos lleva inmediatamente a la pregunta de si en su empresa lo primero es el negocio, o si la empresa ha de estar subordinada a las necesidades y deseos familiares. Si es esto último, ¿la empresa existe para satisfacer necesidades y deseos individuales de cada miembro familiar?, o ¿hay una visión común de necesidades conjuntas?.

La pregunta debe ser respondida desde ambos puntos de vista, desde la perspectiva del cliente y desde la perspectiva del consultor. Consideremos el punto de vista del cliente primero. ¿Cómo perciben el negocio familiar?. ¿"Ellos" son todos ellos, o solo algunos de ellos?. ¿Podría ser fuente de tensión que ellos no tienen el mismo entendimiento de lo que es el negocio familiar?.

En la familia Berger, éste no era el problema. Dan y su padre, así como Rachel, Ezra y Fran, eran del estilo de "la familia lo primero". Dan podría haber sido capaz perfectamente de ignorar el deficiente desempeño de Ezra, si sólo se hubiera callado.

En otros casos, sin embargo, y particularmente cuando los consultores empiezan a involucrarse y a profesionalizar la gestión del negocio, presuposiciones diferentes entre los miembros, podrían bien aumentar la tensión entre los que tienen un desempeño correcto y los que no. Pero también puede encender la caldera en el hermano pequeño, sea bueno o no en su desempeño.

En cualquier caso, el *síndrome del hermano más joven* también enfatiza la pregunta de quién es el cliente del consultor. Le Van (1991) ha descrito el problema de los abogados,

cuya profesión se basa en abogar para individuos y entidades corporativas, y cuya ética bloquea su oportunidad para representar personas que pueden estar en conflicto entre ellos. Pero el terapeuta familiar tiene justo el problema opuesto. Estamos predispuestos a abogar por el interés de la familia como una unidad -pero ¿quién determina qué significa esto? El consultor que recurre a una estrategia tipo “lo mejor para la mayoría”, fácilmente dejará fuera algún miembro. Especialmente si este miembro ya se siente inclinado a liquidar su “derecho de nacimiento”. El chivo espiatorio en el Viejo Testamento, no se sacrificó, sino que fue desterrado sin protestar - al terreno yermo (Jeter, 1990).

Este autor no responde firmemente a la pregunta de quién o qué es el cliente. Sin embargo, estoy seguro de que hay un mejor criterio, para conseguir que el negocio familiar tenga éxito, que encontrar un lugar en la empresa para cada miembro familiar que lo solicite. Yo no aceptaré ese criterio de éxito aún cuando toda la familia al completo lo pida.

Es importante asegurarse que las familias liberan a un hijo o una hija de su servidumbre financiera. Sólo tienen que darles libertad a sus hijos para vivir y crecer. Una vez que han hecho esto, pueden encontrarse en la empresa juntos, feliz y exitosamente, diez años después. Pero esto último sólo puede ocurrir como un resultado de compromisos voluntarios con sus responsabilidades, por parte de todos los miembros. Y para poder tener elecciones voluntarias, debemos tener oportunidades.

Es inquietante cuando un caso culmina en la decisión de dejar pasar un sueño. El caso de Ego Builders será inquietante hasta que el tiempo revele cómo se vuelven las cosas para Ezra, Rachel y Dan.

## **Conclusión**

La evidencia a la que aduce este artículo es más que sugerente. Por tanto, aserto sólo que el síndrome del “hermano más joven” garantiza atención, investigación y discusión para los asesores de empresas familiares.

Dado que el método utilizado aquí fue el análisis de casos más que la investigación estadística, no podemos hacer más que especular sobre la prevalencia de este síndrome, o sobre sus causas. El autor espera que otros que trabajan o estudian empresas familiares les lleve a considerar su propia experiencia en casos similares. Tal y como comparamos con nuestras observaciones, sus características recurrentes y los factores históricos relacionados con ellos, sugieran formas mejores de tratamiento en su prevención.

Si la experiencia de otros prueba ser consistente con la de este autor, entonces el tratamiento debería enfatizar realmente en confrontar la insostenibilidad de la situación. Así mismo explorar y ampliar otras opciones para los miembros familiares que muestran un pequeño signo de contribución al negocio. Mejor sería aún motivar a los propietarios de la empresa familiar para que, cuando sus hijos entren en la empresa, establezcan unas expectativas constructivas y creen opciones de liquidez, que no requieran la muerte de los padres o del negocio.

## **Bibliografia**

Adler, A. *The Individual Psychology of Alfred Adler*. New York: Basic Books, 1956.

Bank, S.P., and Kahn, M.D. *The Sibling Bond*. New York: Basic Books, 1982.

Cicirelli, V.G. *Sibling Relationships Throughout the Life Cycle*. In L. L'Abate (ed.) *The Handbook of Family Psychology and Therapy*. Vol. I Homewood, IL: Dorsey press, 1985.

Haley, J. *Leaving Home*. New York: McGraw-Hill, 1980.

Jeter, K. *Kings and Scapegoats in Twentieth Century Families and Corporations*, *Marriage and Family Review*, 1990, 15, 225-240.

Kaye, K. *Penetrating the Cycle of Sustained Conflict*. *Family Business Review*, 1991, 4 (1), 21-44.

Le Van, G. *Lawyers, Family and Feelings: Representing the Family Relationship*. *Probate and Property*, 1991, 5 (1), 19-22.

Schachter, S. *The Psychology of Affiliation*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.

Toman, W. *Family Constellation*. New York: Springer, 1976.

Winnicott, D.W. *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. New York: International Universities Press, 1965.