

Cómo entender la dinámica entre hermanos

La inquietud de muchos padres es saber si sus hijos se llevarán bien en la empresa; la respuesta, irónicamente, dependerá de la forma en que los padres les han educado



2 Generación

El vínculo entre hermanos es más duradero que cualquier otro lazo familiar. Los hermanos forman parte de nuestra vida (y no podemos hacer nada al respecto), mucho antes de que conozcamos a nuestros cónyuges, y la mayoría de ellos sobreviven a los padres.

Por eso, resulta sorprendente y a la vez gratificante ver cómo personas que han estado juntas toda su vida -y creían saberlo todo acerca del otro- descubren que en realidad no se conocen como adultos hasta que se produce una crisis.

Como dicen algunos expertos, nuestra posición en la "línea de hermanos" o nuestro orden de nacimiento pueden ser factores decisivos en la constitución de nuestra personalidad. Los hermanos mayores son los más proclives a convertirse en alumnos ejemplares, los medianos tienden a desarrollar métodos creativos de negociación y a convertirse en mediadores y los pequeños, que siempre han tenido un público, pueden convertirse en escandalosas imitaciones de toda la familia .

Las diferencias entre hermanos pueden ser una fuente de rencor permanente y traen consigo una enorme carga emotiva. Cuando los hermanos se incorporan al negocio, sus rivalidades pueden entrar en erupción (rememorando viejas rencillas). La fuerza de los lazos entre hermanos puede aportar estabilidad al negocio pero un enfrentamiento entre ellos también puede acabar con la empresa.

Pese a los detractores, los expertos concuerdan en que los padres tienen a sus favoritos. De forma consciente o no, un padre da un trato especial a un hijo que se le parezca, al que nació después de tanto tiempo buscándolo o al "pequeño" que sea también el primer varón. Un estudio reciente lo confirma: más de dos tercios de los encuestados afirmaron que sus padres tenían un hijo predilecto.

"El hijo mayor no tiene necesariamente que convertirse en el líder; esto puede perjudicar a la Empresa Familiar"

Una y otra vez, sale a la luz el resentimiento oculto de los hermanos que se sienten discriminados a pesar de oír constantemente palabras como "justicia" o "igualdad".

También los conflictos entre hermanos pueden ser beneficiosos. Estos enfrentamientos se justifican en el razonamiento de que los contendientes normalmente saben muy bien cuán lejos pueden llegar sin herir al otro. En el entorno del hogar, los hermanos aprenden a administrar las agresiones y a mantener su enfado dentro de unos límites. También aprenden a defenderse a sí mismos en futuros enfrentamientos con extraños.

Los hermanos que desde pequeños son animados por sus padres a expresar sus diferencias directamente son los que sabrán encontrar un territorio común y superarán sus problemas con más facilidad. La rabia puede ser una poderosa fuente de energía que alimente el cambio positivo, especialmente cuando se enfrenta a una conducta intolerable, a diferencias básicas, o defiende ideas y valores, pero no busca la destrucción del otro.

Los padres que debaten abiertamente en casa ofrecen a sus hijos e hijas valiosas lecciones sobre cómo estar en desacuerdo, cuáles son los valores centrales y cómo resolver las diferencias en la Empresa Familiar sin humillar o dominar al otro.

Para la Empresa Familiar, la diferencia de personalidad entre hermanos puede ser ventajosa. Los hermanos que saben ser buenos compañeros de trabajo saben repartirse las parcelas de responsabilidad. La hermana pequeña puede encargarse del programa de calidad porque desde muy joven aprendió a tratar con todo tipo de gente y a negociar acuerdos. El pequeño podría abrir las nuevas oficinas de ventas de la compañía en otra ciudad, pues los más jóvenes tienden a estar más abiertos a nuevas experiencias. Es su forma de diferenciarse de los otros.

La Empresa debe capitalizar los talentos de hermanos, especialmente a medida que la compañía va madurando y diversificándose y se acerca a la próxima generación. Se trata de descubrir el mejor "nicho" para cada uno, que encaje con sus talentos, personalidades y orden de nacimiento.

“Los hermanos tienen la obligación de ajustar su relación al momento actual y no basarla en el pasado que comparten”

Existen diversas maneras de fortalecer la lealtad entre hermanos. Su unión contra el mundo no es siempre un buen síntoma, que incluso puede resultar perturbador. La lealtad duradera entre hermanos no nace de la oposición a unos padres dominantes y egoístas o contra un mundo hostil: debe aprenderse de unos padres que hayan aprendido a resolver sus propios conflictos y que tengan aún una reserva de amor suficiente para ofrecer a sus hijos, siendo cada uno de ellos un ser humano único.

En lo que se refiere a rasgos de personalidad, las diferencias entre hermanos superan a las diferencias de género. Las hermanas mayores pueden ser tan conservadoras y responsables como sus hermanos, y un hombre y una mujer que sean benjamines pueden encontrar una causa común en el ataque al statu quo.

En este sentido, se ha comprobado cómo los roles asignados por la sociedad tienen un extraordinario poder para crear diferencias entre hermanos. Dos hermanos varones pueden desarrollar intereses más divergentes entre ellos que dos primos primogénitos -hombre y mujer- con una educación similar y que pueden llevar la empresa hacia una misma dirección.

El primogénito no debe necesariamente convertirse en líder. Muchas empresas siguen transfiriendo el

poder y los recursos según la regla de la primogenitura. Tal procedimiento es peligroso, especialmente cuando el primer hijo actúa con arrogancia y el resto no tiene acceso al liderazgo. Existen numerosos ejemplos de éxito en sociedades de hermanos, pero sólo funcionan si los padres han inculcado un espíritu de cooperación en sus hijos desde la infancia.

A la hora de desarrollar un plan de sucesión, se han de valorar la capacidad de liderazgo y el ofrecimiento de oportunidades para todos los hijos e hijas, de modo que los más preparados y los más motivados sean los llamados a ocupar los cargos disponibles, independientemente de su edad o sexo. Ya que el orden de nacimiento afecta la personalidad, se ha de tener en cuenta que optar por un tipo u otro de persona para ser líder, también influirá en el negocio.

Cuando son adultos, los hermanos tienen la misión de redefinir sus relaciones fundamentándolas en la situación actual y no en el pasado. De este modo, serán más capaces de tomar decisiones adecuadas para la Empresa Familiar. Fortaleciendo los lazos también podrán compartir toda una vida de experiencias gratificantes.

El primogénito y el benjamín

Aparentemente, los primogénitos están más predispuestos a ser los defensores del statu quo, mientras que los benjamines aceptarán mejor el cambio que pueda dar la vuelta al orden establecido. Muchas veces los hijos mayores de distintas familias se parecen más entre ellos que respecto a sus propios hermanos.

Los primogénitos se identifican muy de cerca con la generación de los padres y, por ello, tienden a ser más conservadores que sus hermanos menores. Por lo general, se sienten más a gusto asumiendo responsabilidades.

Los mayores van haciéndose cada vez más responsables y, en consecuencia, se preocupan y angustian más por los problemas que escapan a su control. Por su parte, los menores acostumbran a ser más liberales y abiertos a opciones "creativas". Aceptan las nuevas ideas con más facilidad que sus hermanos mayores.

El primogénito, criado desde su más tierna infancia para hacerse cargo de la empresa, puede pasarse las noches en vela preocupado por los resultados. El benjamín, en cambio, puede ser el estratega que la empresa necesita. También estará encantado de cambiar la empresa de arriba a abajo, si esto es lo que hace falta para rescatarla de una crisis.

Entre el nacimiento del primer y último hijo -sobre todo si han pasado varios años- los padres cambian física y psicológicamente, como también sus circunstancias económicas. Cuando el intervalo entre nacimientos es de seis o siete años, el benjamín puede gozar de toda la atención de sus padres y crecer como si se tratara de un hijo único. Los padres, con la experiencia de los hijos anteriores, descubren que algunas normas aplicadas a los mayores, no se pueden imponer a los benjamines de la familia. Todo ello contribuye a la extraordinaria diversidad, incluso en el núcleo de la familia clásica, de que gozará la Empresa Familiar.

