

«Elegir crear un proyecto de vida familiar y trabajarlo y cuidarlo con el mismo ahínco que lo hace el empresario con su negocio»

## Las necesidades de formación en la «empresa familiar»

M<sup>º</sup> José Martín Rodrigo

*No hay buen viento para quien no sabe a dónde va.*  
Séneca

Dicen los profesionales de la formación que toda acción formativa eficaz debe estar planificada en base a las necesidades reales del educando. Este es sin duda **el análisis previo** que debería realizar cualquier Escuela de Padres que pretenda obtener resultados de calidad. ¿Y cuál es el principal criterio de calidad? Que estas instituciones educativas respondan en su totalidad y de un modo eficaz, a las expectativas, dudas, temores e intereses de los padres. En definitiva, que se ajusten a sus necesidades y motivos reales de formación. Obviar esta fase en la creación y puesta en práctica de este tipo de escuelas es como construir una casa por el tejado, sin cimientos sólidos que la sostengan.

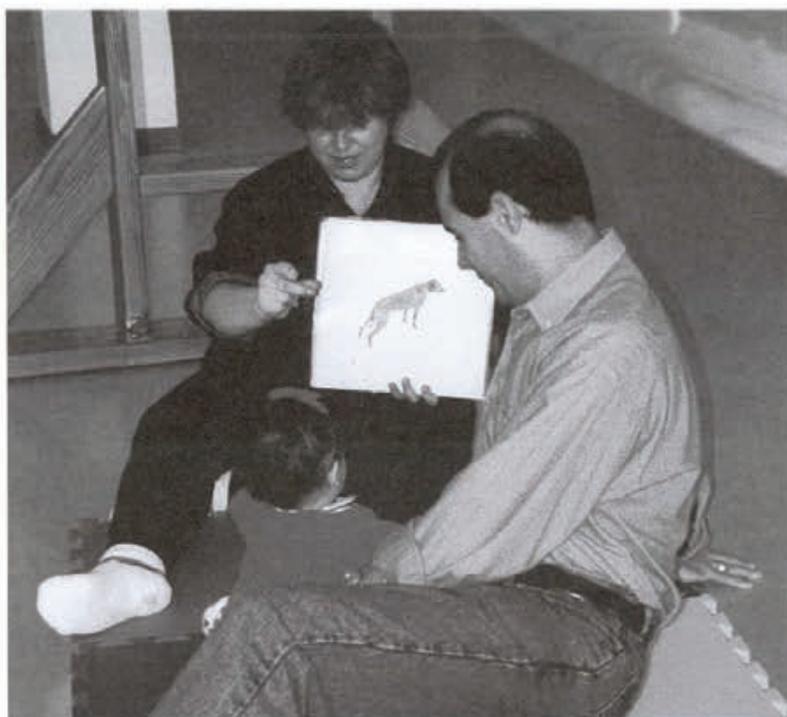


Pero antes de pasar a analizar las necesidades e intereses de los padres en su función educadora, me gustaría apuntar algunas ideas sobre la formación de los padres en la sociedad actual, y en los tiempos que corren.

### En la empresa

Hoy en día se enarbola la **formación como pieza clave de competitividad social**. Y por tanto, inteligentemente, los gobiernos, empresarios y sindicatos entre otros, han apostado por invertir en ella. Y términos de moda en el ámbito empresarial son **Gestión del Conocimiento, Organización en Aprendizaje, Empleabilidad, Inteligencia Emocional...** Es ésta la sociedad de la información, que vuela de un modo vertiginosamente acelerado, en la que los conocimientos especializados caducan rápidamente (lo que hoy es válido, quizá mañana no lo sea). Es la sociedad del estrés, en la que hay que adaptarse al cambio constantemente, y tener respuestas ágiles y rápidas para anticiparse y poder competir con ventaja llegando a ser líderes. Y en ella, el conocimiento, la formación, son fuente de poder. Y en este entorno social, se lleva la palma de oro quien tiene más capacidad para aprender.

En el terreno laboral no cabe hacerlo bien, **hay que ser el mejor, el más competente, y además, con ese punto de excelencia personal que te hace único y diferente. Y siempre en la vanguardia.** Nos encontramos, por tanto, ante el **imperio del sujeto personal**, del yo ilimitado (proceso de **individualización**). Y esta sociedad basada en el **logro del individuo** es el marco del conjunto familiar actual.



Archivo

### En la familia

Ante las puertas del próximo milenio, en el que la calidad de vida y el consumismo son los paradigmas sociales que todo lo impregnan; ante situaciones laborales en las que el nivel de presión externa (lo que se me exige en la empresa, en la sociedad, etc.) e interna (mis propias exigencias) aumenta de un modo desmesurado y neurótico; ante estructuras familiares que están en un constante renacer de las cenizas a las que la sociedad, en general, condena de forma permanente, tratando de adaptarse a las situaciones socioeconómicas del momento. ¿Es de extrañar que el individuo, ese ciudadano/a de a pie, que además de ser trabajador/a, es ante todo y para siempre padre / madre, viva perdido/a en una

gran incertidumbre? Es todo demasiado ambiguo y oscuro como para verlo claro.

### Aprender a ser padres

**Y si nunca ser padres fue fácil, en esta realidad social, si cabe, es aún más difícil.** Para empezar se ejerce como padres, en su dimensión educadora, sin

previa formación.

Siendo el propósito de toda formación capacitar al individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea, trabajo o función determinada en aras del progreso, mejora, desarrollo, creci-

miento, rentabilidad o llámenlo como quieran; sabiendo que invertir en formación es apostar por el éxito (por fin se dieron cuenta los gerentes y directivos de grandes empresas), cómo es posible que los activos más importan-

**«Para empezar se ejerce como padres, en su dimensión educadora, sin previa formación»**

tes de la empresa familiar, a saber, hijos, pareja, etc. se gestionen hoy día desde la espontaneidad, la ignorancia y en muchos casos desde la insensatez.

### Un proyecto de familia

A lo mejor, hablar de la familia en términos de *rentabilidad* no es lo adecuado. ¿Y por qué no? ¿Saben cuántas *energías personales* ahorraríamos o dejaríamos de perder los padres si supiéramos actuar adecuadamente en cada proyecto de nuestra vida en familia? ¿Saben cuánto dinero se ahorrarían nuestros gobiernos si invertirían más en políticas de prevención formativa familiar? Seguramente tendrían que gastar (que no invertir) mucho menos en lacras sociales llamadas droga, alcohol, delincuencia, SIDA, fracaso escolar, desadaptación familiar y un sinfín de etcéteras, que son ya la rutina social de cada día.

Es simplemente una cuestión de compromiso, y de libre elección. Unos se conforman con **educar** como pueden, otros eligen educar a sus hijos **lo mejor posible, queriendo conscientemente gestionar de un modo eficaz las relaciones interpersonales que se dan en el seno familiar.**

### Modelos

Unos ven la familia como una empresa fácil de dirigir, de sentido común, algo que se viene haciendo siempre y educan a sus hijos teniendo como modelo la experiencia que de padres vivieron como hijos en su infancia. Modelos educativos interiorizados acríticamente y que les sirve de referente en su acción educadora, y en muchos casos como dogma de fe... "Así lo hicieron conmigo, y no he salido tan mal parado". Y además lo ven muy claro, y no hacen mayor problema del asunto.

Otros, se toman en serio la educación de los hijos, con todas sus consecuencias. Se descubren pensando en la posibilidad de estar defraudando a sus hijos, pero no por lo que hacen (bien o mal) sino por lo que dejan de hacer. Estos sienten, (como dice un gran maestro mío llamado Joaquín García de Dios) que **"no se puede educar a un hijo bien, ni bastante bien, sino que hay que educarlo lo mejor posible"**. Saben lo complejo que es el entramado de la empresa familiar. Conocen las dificultades en cada momento de su desarrollo. Dada la gran diversidad de modelos sociales, la

desorientación y perplejidad, la inseguridad e incluso el miedo son constantes vitales de los *directivos de esta empresa*. Pero sujetan con fuerza el timón del barco familiar en el que viajan por esta marejada social. Acompañados por el signo de los tiempos, *estos gerentes familiares* no se sienten abocados a repetir modelos de acción educativa obsoletos e inadecuados sin posibilidad de cambiarlos. Creen firmemente en la posibilidad de romper esa cadena y educar a sus hijos, si no mejor de lo que lo hicieron con ellos, sí más *conscientemente*. Y apuestan por su familia con una decisión, voluntad, inteligencia y entrega personal que cualquier director general desearía tener entre sus activos personas con estas competencias. De hecho, en los procesos de selección de personal del ámbito laboral, se pondera altamente a las personas que son capaces de comprometerse e implicarse con la empresa. Porque saben que el compromiso mueve montañas. Y la empresa mueve carteras de gran facturación.

### La formación

*¿Cómo se comprometen estos managers familiares con su empresa?*

Tratan de conseguir la herramienta adecuada para romper el eslabón. La búsqueda tienen que hacerla en sí mismos hasta estar seguros de que se está dispuesto a cambiar. Esto implica una gran capacidad de conciencia emocional y confianza en sí mismo a la hora de analizarse personalmente o en pareja, aceptando las propias limitaciones y reconociendo todo aquello en que se puede mejorar. Este paso,



no es un acto de voluntad de un momento; es un proceso de aceptación de uno mismo, y un trabajo de ir desmontando vicios heredados. Hay que buscar caminos que ayuden en este proceso de pasar al nivel consciente los comportamientos inconscientes. Para esto, hay dos elementos muy valiosos: el análisis con la propia pareja y la observación del comportamiento de los hijos.

En una actitud de mutua ayuda, es muy positivo el reconocimiento de las actuaciones inconscientes que pueden ser muy bien observadas por el otro elemento de la pareja. Sin duda aflorarán comportamientos que se han expresado en otras ocasiones, pero que no se han aceptado al no estarse preparado para ello.

También el observar el comportamiento de los propios hijos desde esta nueva perspectiva, puede hacer descubrir en los padres una serie de actitudes, que serán reflejo de la propia actuación y aportarán nuevos datos a la manera de educar.

Está comprobado que los comportamientos asumidos de manera inconsciente, se repiten de forma automática y son los más difíciles de cambiar. Ahora bien, si se consigue pasar al nivel consciente estos comportamientos, se ha logrado lo esencial. A partir de este momento, se empieza a actuar (en su modificación o extinción) como cualquier otro comportamiento consciente.

Se trata de una tarea ardua y lenta, una labor de recomposición personal, o reajuste, o reciclaje, o formación, o terapia. ¡Qué más da la denominación!

Lo verdaderamente resolutivo está en abrirse al reconocimiento



de las propias limitaciones y emprender el camino del cambio de actitudes en orden a entregar a los hijos lo mejor que se posee, tratando de ofrecerles una imagen de nuestra empresa familiar positiva, atractiva con una gran competencia personal y social. Una imagen que les sirva de modelo en caso de que ellos la elijan, pero siempre respetando su propia identidad.

### Responsabilidad y libertad

Los padres que han elegido dirigir su *empresa familiar* en términos de *rentabilidad*, saben que el éxito está en función de elementos como tiempo dedicado, motivación /compromiso y técnicas o herramientas adecuadas, todo ello envuelto en una gran atmósfera de serenidad, optimismo y amor.

Y por supuesto son conscientes de que sus *activos*, sus hijos, saldrán de su *empresa* para ser agentes de cambio en la otra gran *empresa social*. Por eso quieren y se preocupan por formarles y prepararles para este desempeño. ¡Una gran responsabilidad! ¡Un gran reto! Y un gran orgullo.

¡Una apuesta inteligente! ... y como en toda apuesta, esta función educadora tiene una gran dosis de riesgo, miedo, inseguridad, incertidumbre y desorientación, pero también está hecha de

intuición, confianza, entrega y lo más importante de **libre elección**.

Y así es como aprenden los alumnos, con libre elección. Por mucho propósito que yo tenga de enseñar, la enseñanza no ha lugar si el alumno elige libremente no aprender. Entonces, cómo formadores, tendremos obligación de reflexionar sobre lo que hay tras las libres elecciones.

Hay valores, ilusiones, motivos, intereses, necesidades, preocupaciones e inquietudes, objetivos personales y profesionales. Hay toda una demanda personal que satisfacer. Esa demanda es la que debemos escuchar, y asegurarnos será la piedra angular sobre la que se diseñarán y construirán las fortalezas formativas. Porque la formación no se puede improvisar.

### Las necesidades

Y volviendo a retomar el interrogante del inicio: ¿Cuáles son las necesidades de formación de los padres?

Las necesidades de formación no existen en sí mismas. Están siempre relacionadas con situaciones concretas (problemas que tratar, dificultades que resolver, proyectos que realizar...) que están en su origen. Por tanto, plantear directamente la pregunta "¿cuáles son sus necesidades de formación?" a

los padres no es aconsejable, puesto que la mayoría de ellos no sabrían qué responder. O contestarían de forma demasiado genérica.

Es preferible comenzar por situaciones concretas (problemas y dificultades, proyectos, etapas en la evolución de los hijos...) a las que se enfrentan los padres y examinar con ellos la componente "formación" en cada situación. Sólo después de este análisis puede efectuarse la identificación de sus necesidades de formación.

¿Y qué entendemos por **necesidad de formación**? Se define como la **laguna** que hay entre un **perfil deseable** (las capacidades, conocimientos y actitudes que necesitarían poseer los padres para desempeñar eficazmente su función educadora) y un **perfil real** (lo que saben, cómo actúan y cómo son los padres en su realidad familiar).

La **identificación de las necesidades de formación** de los padres de familia se podría realizar en las siguientes categorías:

- **Problemas:** en la familia, se entiende por problema el origen de una disfunción que altera su funcionamiento, complicando sobremanera el entramado familiar. Los síntomas son la prueba de la existencia de un problema. Así pues, para llegar a los problemas lo primero que hay que hacer es detectar los síntomas. Y a las Escuelas de Padres acuden personas que solicitan una intervención de ayuda (S.O.S.) para resolver situaciones familiares conflictivas, de crisis.
- **Proyectos:** se basa en la consideración de las necesidades formativas necesarias para garantizar el éxito de una inversión o de un cambio en mi empresa fami-

liar. Y aquí están los padres que apostaron inteligentemente por su proyecto de vida familiar. Toman conciencia de *cómo* y *por qué* actúan en determinadas circunstancias de su vida familiar. Analizan y diagnostican los conflictos, dificultades y tensiones que surgen en su familia. Trabajan en desarrollar habilidades que necesitan para sacar adelante el proyecto, como son la escucha activa, comunicación, etc... Y participando activamente en la escuela y reflexionando sobre sus vivencias y experiencia con los demás padres, confrontan su actuación parental. Exponen abiertamente inquietudes y preocupaciones propias del proyecto de familia que han creado. Y encuentran fuerzas para seguir luchando.

- **Evolución de funciones:** se refiere a que toda empresa familiar que desee garantizar su estabilidad y permanencia en esta marejada social, debe adaptar su capital humano a las nuevas exigencias sociales. Y ante tanto modelo y con tanta incertidumbre, los padres buscan información que les llene de luz para entender los cambios. Hay que saber por dónde y cómo vienen los vientos, y después hay que hacerse con las herramientas adecuadas a los nuevos tiempos para que la adaptación sea lo menos costosa posible. No nos queda más remedio que reciclarnos como padres, para funcionar competentemente con nuestros hijos, que por otra parte son los hijos de otra generación.

Para terminar, quiero matizar el significado del término *rentabilidad* aplicado a la *empresa familiar* en este artículo.

*Rentabilidad* en cualquier diccionario es sinónimo de beneficio, de productividad. Es el *buzzword* o término de moda utilizado hasta la saciedad por nuestros gobernantes. Todo tipo de informes socioeconómicos, políticos y culturales se elaboran bajo este prisma. Nos encontramos con estudiantes que eligen sus estudios en función de su majestad el dinero. Los profesionales continúan *formándose*, siendo esa formación una herramienta para continuar ganándose la vida y amoldarse al patrón impuesto por la sociedad. Objetivo último: obtener pingües beneficios para satisfacer ese montón de necesidades fisiológicas que otros, se han encargado de crearlos.

Hablar de rentabilidad en la empresa familiar es querer obtener de ella la mejor renta personal y social de todos y cada uno de sus recursos humanos. Es apuntar, por tanto, a lo alto de la escala de necesidades descrita por Maslow: la autorrealización. Es elegir crear un proyecto de vida familiar y trabajarlo y cuidarlo con el mismo ahínco que lo hace el empresario. Eso sí, el resultado final no es el mismo. En la empresa el balance final que interesa sobremanera, se registra en *cantidad*. Los criterios utilizados en la auditoría de la empresa familiar por el contrario, son criterios de **calidad personal** y el resultado más halagüeño: **la satisfacción personal** ■

### Para saber más

BRUNET, J.J. y NEGRO, J.L., *¿Cómo organizar una Escuela de Padres?*, Ediciones San Pío X, Madrid, 1994

QUARTI, C., *Profesión: Padres*, Narcea, Madrid, 1980.

MARTÍNEZ, N., *Escuela de Padres*, Edibesa, Madrid, 1998.