



La firma de la Constitución de los Estados Unidos

SERIE **LA EMPRESA FAMILIAR**

EL MODELO ES LA CLAVE PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO FAMILIAR

29.12.17

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum
La palabra, cambio y aporte de valor

Muchos creen que el asunto familiar va de personas, de relaciones y de vínculos amorosos. Y pasan gran parte de su vida dándole importancia a la relación entre sus miembros, creyendo que el amor y las buenas intenciones son los ingredientes necesarios para forjar la unidad que el negocio demanda. Y en el camino, descuidan elementos esenciales del *modelo de gestión familiar* y como consecuencia de estos actos, el amor se diluye y se transforma en un rencor que rompe la unidad familiar y corroe los cimientos de la empresa.

El *modelo de gestión familiar* abarca muchos aspectos que deben aportar armonía en el complejo equilibrio del binomio *familia-negocio*. De ellos, destaco algunos que ayudan a forjar la estabilidad que el asunto demanda:

I.- Armonía entre las atribuciones y las responsabilidades. Como en cualquier empresa, los puestos de trabajo deben ser ocupados por las capacidades de sus miembros y estos deben tener la potestad que las funciones demandan.

II.- Un sistema de compensaciones que otorgue al sucesor la diferenciación suficiente para evitar agravios comparativos con otros miembros de la familia que tienen el derecho de funcionar a otro ritmo... Como indica **Mintzberg** los sueldos no son importantes, pero las diferencias salariales si lo son, por el agravio comparativo que provocan...

Existen otros aspectos del modelo que también son relevantes, pero destaco sólo estos por su impacto en la unidad familiar. Si los padres supieran el efecto que provocan los *sistemas igualitarios*, no facilitarían la puesta en marcha de *sistemas de compensación* con *pocas* o con las *mínimas* diferencias, porque creen que lo importante no es compensar, sino evitar las diferencias para que todos sean iguales... ...¡Estos modelos igualitarios son un de los principales detractores de la unidad familiar que se pretende alcanzar con su puesta en marcha!



Concilio vaticano con el Papa

LOS PROBLEMAS LOS PROVOCAN PERSONAS HONORABLES, QUE BUSCAN LO MEJOR PARA SUS FAMILIAS Y SON EL RESULTADO DE FUNCIONAR CON UN *MODELO DE GESTION* INADECUADO

Ante los problemas de una empresa familiar, muchos observadores ven *manos negras*: personas con mala fe, individuos que no han tenido suerte con sus hermanos, cuñados, primos o hijos... En cierta medida, culpan al *destino* de gran parte de los males que impactan en el negocio como consecuencia de *la mala suerte* de tener una familia con problemas...

Sin embargo, mi experiencia me indica, que estas son simples manifestaciones de un problema de fondo, relacionado con el *modelo de gestión familiar* que practican personas bondadosas, que buscando la armonía familiar provocan un infierno... **No solo no hay mala fe, si no todo lo contrario: un exceso de candidez, de ignorancia y de bonhomía que les lleva a practicar un *modelo de gestión familiar* que no es de este mundo;** que es ineficaz para los seres humanos que lo habitan, porque fue diseñado para los ángeles del cielo, para los seres sin *pecado original*...

Estos *modelos de intencionalidad humanística*, pretendiendo alcanzar el cielo, provocan un infierno en la familia y en el negocio que comparten, porque

desarrollan *sistemas de relación* inadecuados, que con el tiempo malogran a todos los que participan en sus procesos, porque el **factor clave del éxito son los modelos y no las personas**. O dicho en otras palabras, *lo sustantivo es el modelo y el complemento necesario son las personas*, pero no al revés, dado que las buenas personas no hacen funcionar un *modelo caduco*.

Los modelos regulan el comportamiento de las personas, porque son su guía más destacada. Algunos *modelos* orientan al individuo hacia la virtud y otros hacia el desastre. Las buenas empresas se diferencian de las malas por su *modelo de funcionamiento*. A los países les pasa lo mismo y como no, también, a las Empresas Familiares, porque su desarrollo se debe sustentar en parámetros de gestión que sean de este mundo, para que pueden regular los comportamientos de sus miembros, evitando en el camino, ineficiencia, agravios comparativos y desgobierno.



Rezo de los cardenales en la Capilla Sixtina tras constituirse en cónclave para elegir al Papa

EL MODELO DE GESTION ES UN FACTOR RELEVANTE PARA TODO TIPO DE EMPRESAS

La **Ford** demostró que en un país con una percepción de tener empleados *vagos* (la España de los años sesenta) se podía instalar una planta de fabricación y convertirla en una de las mejores instalaciones industriales de Europa. Como es natural, la Ford incorporó su eficiente *modelo de gestión* que lo aplicó a personas *normales* y funcionó, como siempre lo suele hacer, porque el asunto no va de personas, si no de *modelos* de referencia.

EL MODELO DEL SECTOR PUBLICO ERA Y ES INADECUADO

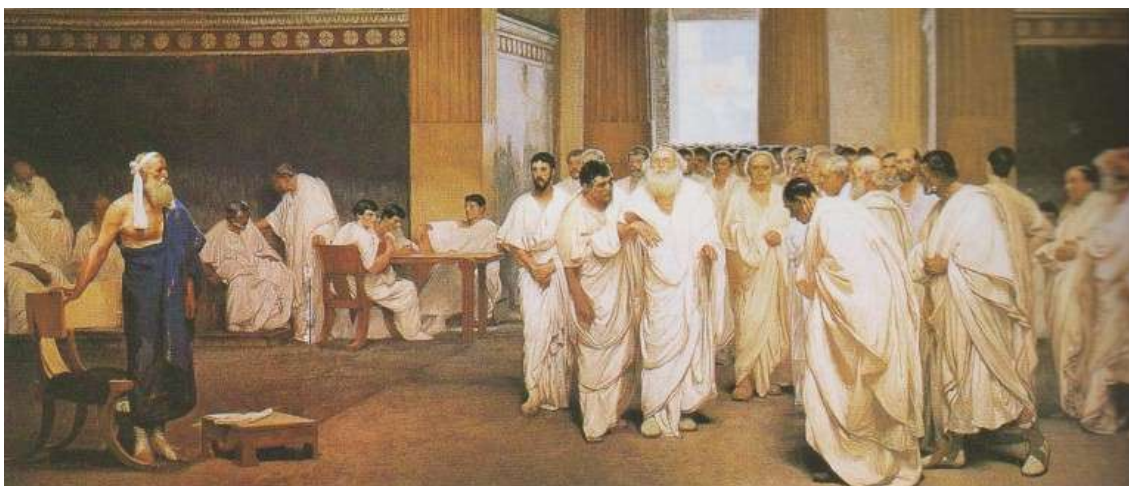
Los partidos políticos de la Transición (UCD, Psoe y Pce) cuando llegaron al Gobierno y a los Ayuntamientos creían que el problema de los funcionarios públicos radicaba en su *talante franquista*, estaban convencidos de que la Función Pública Española tenía un problema de personas y no de *modelos*. Por esta razón, en los últimos 40 años se han incorporado grandes cambios en las

personas (nivel profesional, estudios, medios para trabajar, se ha duplicado el número de funcionarios...) y prácticamente ningún cambio en su *modelo de funcionamiento* con lo que el resultado es prácticamente el mismo.

Se ha avanzado mucho en las *formas*, pero no en la productividad que continúa brillando por su ausencia, porque el Sector Público continúa funcionando con un *modelo* que invita a no trabajar. O mejor dicho, a penalizar al que lo hace, porque deja fuera de juego al resto de sus compañeros... Es obvio en la Función Pública tiene un gravísimo problema en su *modelo de gestión* no con las personas, porque esas mismas personas que operan de forma ineficiente en el Sector Público, cuando desarrollan un trabajo extra en una empresa privada, funcionan como cualquier empleado regulado por el otro *modelo* que impera en esa mercantil privada. O sea, la misma persona, funciona mal en el Sector Público y bien en el Sector Privado y lo hace al mismo tiempo, por la mañana en el Ayuntamiento y por la tarde en la empresa privada...

LA CORRUPCION EN LA POLITICA ES EL RESULTADO DE UN MODELO, NO SOLO DE LAS PERSONAS, PORQUE EL MISMO LES INVITA A SUSTRAR LO AJENO

La Corrupción es el resultado de aplicar un *modelo cándido*, claramente inadecuado para regular la vida de los políticos y de los funcionarios públicos. No estamos, en modo alguno, ante un problema personal, no estamos ante personas inadecuadas, si no y, sobre todo, ante un *modelo* que orienta a las personas hacia el delito. Pondré algunos ejemplos sencillos:



El Senado de Roma

1º.-Imaginemos por un momento que al Banco de Santander se le aplicara un modelo de gestión similar al que opera en el sector público. Y por tanto:

1.1.- Le estarían *revisando* ahora las cuentas del año 2.011. No auditando, si no *tan solo* revisando las cuentas. O sea, en lugar de revisar las del 2.017 estarían revisando ahora las cuentas de hace seis años...

1.2.- Esta *revisión* se estaría desarrollando un amigo de la infancia del presidente..., no un auditor independiente, registrado en el Roac y con responsabilidad personal en los informes que emite, si no una *persona de confianza*...(El Tribunal de cuentas está regulado por los mismos políticos).

1.3.- No tendría auditores internos, ni departamento de auditoría, ni Comisión Delegada del Consejo de Administración para el estudio de la auditoría.

1.4.- El banco no controlaría los gastos de sus directivos: gastos de viaje, tarjetas de crédito, uso de teléfonos, etc.

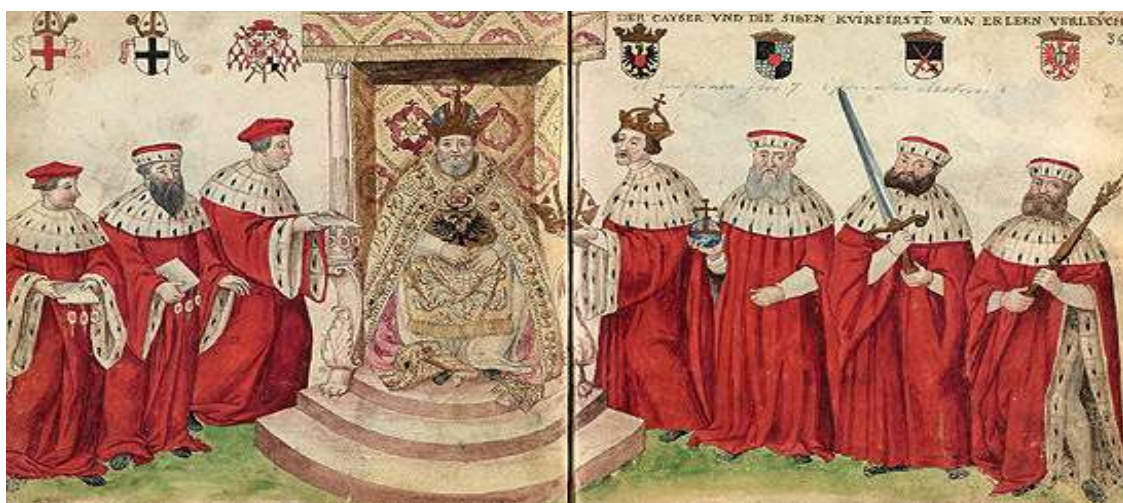
1.5.- Los administradores y gestores de fondos estarían exentos de cualquier tipo de responsabilidad mercantil y penal por el ejercicio de sus funciones.

1.6.- La entidad no tendría obligación alguna de publicar sus cuentas en la CNMV, en el Registro Mercantil y en todos los organismos internacionales en los que participa...

1.7.- Etc....

¿Qué le pasaría al Banco de Santander? ¿Cómo reaccionarían las personas que operan en el banco?: estoy convencido de que si al Banco de Santander se le aplicara el mismo *modelo de gestión* que impera en el Sector Público los socios, administradores, directivos y empleados robarían hasta los cuadros... Si no lo hacen es porque tienen un *modelo de gestión* que se lo impide, como en todas las latitudes del mundo mundial...

2º.- Si trasladáramos a un político corrupto español al estado de Singapur, para que desarrollara allí las mismas funciones que tiene en España, estoy convencido que en ese país no robaría del mismo modo que lo hace en España, porque el *sistema* no se lo permitiría. Así de sencillo, creo además que es probable que en Singapur ni lo intentaría, porque el *marco de referencia* (o sea el *modelo*) se lo impediría...



Los príncipes electores del Emperador Carlos V

3º.- De igual forma, si un político sin mancha de Singapur se trasladara a España para desarrollar sus funciones, estoy plenamente convencido de que se embrutecería y haría en nuestro país lo que no hace en el suyo, porque allí el *modelo* no se lo permite, mientras que en el nuestro lo favorece.

4º.- *¿Por qué no robamos? ¿por nuestra catadura moral? ¿por la bonhomía? o ¿por el Código Penal?.* No lo sabemos, pero el Estado debe pensar que no lo hacemos por el temor a que nos apliquen el Código Penal. El *Regulador* no se debe fiar de la supuesta catadura moral de sus ciudadanos, porque si le defraudan el impacto sería desastroso...Por esta razón, creó y mantiene el Código Penal.

He querido incorporar unas notas sobre lo que se cuece en otras latitudes, para poner en evidencia que el asunto va más de *modelos* que de personas, porque los comportamientos humanos en gran medida están condicionados por el *marco de referencia* que se infiere de los *modelos de gestión* que practicamos, en todos los ámbitos de la vida y como no, en mundo de la empresa familiar.

Las empresas familiares tienen un notable problema con su *modelo de gestión*, porque se tiende a practicar un *sistema bucólico* sustentado en la ilusión que se deriva de la inadecuada interpretación de la voluntad, capacidad y motivación de cada uno de los miembros que componen la familia. Los padres deben reconocer que sus hijos son humanos, naturales y por ende desiguales, motivo por el que el *sistema* debe reconocer esta necesaria y humana realidad para acomodar los comportamientos esperados a estas expectativas. Lo contrario mata.

El mundo de la empresa familiar demanda acabar de perfilar el *modelo de gestión familiar* para hacerlo más asequible y practicable, porque el que se infiere del *Protocolo Familiar* que se practica y firma, es demasiado generalista y por ende, susceptible de interpretación y de manipulación por las almas que buscan un *sistema de relación* que no es de este mundo. Las organizaciones que aglutinan al sector, deberían hacer un esfuerzo en definir mejor todos y cada uno de los *subsistemas* que integran el *Protocolo Familiar*, especialmente los que impactan en las *compensaciones*, aportando criterios que ayuden en el camino de la concreción.



Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra