

La empresa familiar y los humanoides

El problema de una empresa por su condición familiar se genera entre personas normales, en negocios eficientes y en el seno de familias unidas por el amor

joan aragonés | consultor de gestión y empresario 05.08.2019 20:12

El mundo, la empresa familiar, la política y la vida la debemos construir para las personas normales, no la debemos edificar para los seres humanos extraordinarios, teniendo como referencia lo que deberían ser y no son. Sin embargo, en la empresa familiar se hace. A los miembros del clan se le presuponen comportamientos que no son de este mundo, porque no son reales y se perfila una expectativa de comportamiento más propia de un *humanoide* (sin ánimo de ofender) que de un ser humano normal de carne y hueso.



El *humanoide* no es normal, es un ser angelical, es el hijo de la pureza, de la síntesis de la perfección, es una persona honrada, de conducta intachable, que nunca actuará en contra del marco de la moral y de la ético. El asunto es que este ser no existe, forma parte del deseo de los padres, pero no de la realidad.

Desde el principio de los siglos el mundo lo hemos construido para los seres humanos normales, los imperfectos, los reales, los hijos de la miseria, de la desesperación y de la esperanza. Con el paso de los siglos, hemos construido una sociedad que ha pretendido preservar su universo de las anomalías lógicas del sistema. Nos ha defendido de nosotros mismos, de una parte de las entrañas del ser humano normal, imperfecto, egocéntrico, ambicioso, ladrón y en algunos casos hasta asesino.

Códigos morales

Por esta razón, las religiones han incorporado códigos morales para regular el comportamiento de sus creyentes. Pensemos que los cristianos tienen su primera constitución en Los Diez Mandamientos, con claras referencias a no robar, a no matar, a no desear la mujer del vecino.

La sociedad ha diseñado códigos de convivencia (como el Código Penal, el Código Civil, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y un gran compendio Legislativo) que desde el principio de los tiempos ha pretendido regular el comportamiento anómalo de los ciudadanos. Es muy probable que si los seres humanos se hubieran comportado todos de manera adecuada, una buena parte de la Legislación no existiría. La misma se justifica por las anomalías en los comportamientos humanos lógicos que el Sistema debe regular. Los códigos de conducta existen por culpa o como consecuencia de los comportamientos anómalos de sus ciudadanos. La Ley es la hija del delito y no al revés.

1.- Lo que hacen las empresas privadas

Las empresas privadas se construyen pensando en los seres humanos normales y, por ende, imperfectos. Se considera que lo normal es que el ser humano imperfecto se desvíe del comportamiento establecido. Por esta, y no por otras razones, en el mundo de la empresa:

1.1.- Se incorporan auditorías para que no existan directivos malévolos que escondan la información o la manipulen.

1.2.- Se incorporan mecanismos de control de los flujos del dinero, con arqueos periódicos de caja, que pretenden evitar las disfunciones de los empleados que manejan los recursos financieros de la empresa.

1.3.- Se hacen inventarios físicos, informáticos (ordinarios y extraordinarios), de los productos, stocks y elementos del activo de una empresa, con el fin de evitar que los empleados y directivos de la empresa roben. Sí, que roben y se lleven cuadros, muebles, stocks o material de oficina.

Lo normal es que si en una empresa no existen controles de ésta naturaleza, los empleados y directivos normales roben.

2.-Las repuestas de las familias

Las familias para evitar los comportamientos potencialmente malévolos de sus miembros, incorporan dispositivos que pretenden preservar la unidad del clan familiar por la vía de:

2.1.- Valorar de forma racional las herencias que se deben repartir. ¡Muchas familias no lo hacen y tienen graves problemas en sus relaciones futuras, porque las cosas desaparecen o se reparten mal !.

2.2.- Se establecen normas y jerarquías en el manejo de los Fondos Familiares: varios apoderados, controles rigurosos del dinero común, etc.

2.3.- Se reparten el dinero de forma equitativa, no en función de las necesidades de cada miembro del clan familiar, si no en el marco de su simple condición consanguínea. A todos los hermanos por igual y quien desee compensar a otro miembro que lo haga por su cuenta y riesgo.

2.4.- Otros.

Todo esto se hace para evitar los comportamientos malévolos. Y sobre todo, para evitar que las personas se pierdan en el camino€porque la experiencia del mundo nos hace ver que cuando no existen reglas y controles algunos seres humanos caen en las tentaciones mundanas y se pierden. Es lo que los cristianos denominan las permanentes tentaciones del demonio.

Alguien con mucho sentido común dijo que quien deja un pedazo de pan en una calle llena de personas hambrientas y pretenda evitar que no se lo coman los que no tienen para comer, peca doblemente, porque perderá el pan y provocará que alguien cometa un delito, porque lo lógico es que el ser humano hambriento robe para alimentar su cuerpo y evitar morir de hambre.

Lo normal es que si dejamos una bandeja con caramelos en la puerta de un colegio a las 17,00 horas ya no esté cinco minutos después. Lo humano es que los niños roben los caramelos y se los coman.. ¡El culpable no es el niño que lo ha robado!. ¡El único culpable es el idiota que lo ha dejado allí pensando que no lo tocarían !.

3.-Lo que ocurre en la empresa familiar

Las empresas familiares deberían hacer cosas similares: construir sistemas para preservar a la familia y a la empresa de la inconsistencia derivada de la buena voluntad de sus miembros. Porque si la empresa y la familia la construyen pensando en la bonanza de sus miembros, el resultado puede ser caótico:

3.1.- Los sistemas igualitarios para la gestión familiar

Muchas familias remuneran a todos los hijos presentes en la empresa con el mismo sueldo o con las mínimas diferencias. El marco de referencia no puede ser más humano: "*mis hijos deben cobrar el mismo sueldo porque tienen la idéntica obligación de entregarse a la empresa con el mismo empeño*". Si uno piensa que todos los hijos tienen la obligación de hacer lo mismo, lo lógico es pensar que todos deben percibir el mismo sueldo. Es pura coherencia teórica. ¡Este es el mismo pensamiento loable que sustentó el comunismo!. Sin embargo, la realidad es que el padre cuando diseña el sistema está pensando en lo que sus hijos deberían hacer, no en lo que hacen, no en lo que sienten y no en lo que desean.

Con posterioridad la realidad se acaba imponiendo y algunos hijos hacen lo que deben, otros cumplen como un empleado más y otros son el peor de los empleados porque destrozan la empresa.

Por estas razones, la familia que comparte una empresa y desea la continuidad del negocio y la armonía familiar, no debe tener piedad: debe valorar los trabajos en términos de mercado y retribuir a cada uno de los miembros de la familia con el salario que le correspondería cobrar en otra empresa desarrollando una función similar. ¡Hay de aquel padre que esto no lo tenga claro!. Su actuación bondadosa acabará corroyendo los cimientos de la empresa y, por ende, los de la familia que pretende preservar con la norma.

3.2.- El socialismo en la cumbre

Es el mismo problema anterior pero referido a la toma de decisiones. El padre de manera bondadosa piensa que sus hijos deben ser iguales, que deben tomar las mismas decisiones, que deben ser responsables en su quehacer empresarial, en bien de la familia y de la empresa. Y en ese marco llamemos angelical, construye un sistema de gestión donde prima la condición familiar y no las capacidades de gestión y/o las motivaciones de sus miembros.

Los padres, que han sido buenos gestores y, por ende, que conocen a la perfección las bonanzas de la función directiva, edifican un sistema de gestión directivo igualitario para la familia. No porque sean contradictorios en sus visiones, no porque desconozcan la relevancia de la función directiva, sino porque no la consideran necesaria para el clan familiar, porque parten de la falaz presunción de que todos los hijos tienen la misma responsabilidad de entregarse a la empresa, de aportar todo su esfuerzo por y para el negocio.

Como a todos los hijos los considera psicológicamente coempresarios, les confiere a todos el mismo estatus; lo que supone que la función directiva es necesaria, tan sólo, para los empleados y directivos ajenos a la familia, pero no para los miembros de la unidad familiar. De pura lógica, si la presunción de la que se parte tuviera algo que ver con la realidad.

Los padres no acaban de entender que el igualitarismo corroe los cimientos de la empresa familiar y suele destrozar la unidad que se pretende alcanzar con la medida. El mundo no perdona, porque es lo que es.

4.- Lo que pasa en la política

En política se actúa de un modo similar. El gran problema de la sociedad española estriba en haber construido un sistema político que pretende albergar a seres humanos que no son de este mundo, porque está diseñado para personas perfectas, de comportamientos intachables. O sea, para los que hemos convenido en llamar los humanoides. Por esta, y por otras razones:

4.1.- No se controla como es debido el uso de los fondos públicos

El administrador de una empresa privada tiene la obligación legal de llevar un estricto control de los fondos de la empresa, aunque el administrador sea el accionista único. Sí, el Código de Comercio pretende regular el manejo de los fondos de la empresa, en bien de los proveedores, de los empleados y de la sociedad. Aunque la empresa sea 100% propiedad de su administrador, éste debe gestionar los recursos de la forma prevista en el Código de Comercio, con atribuciones, pero con responsabilidades civiles y penales.

Sin embargo, en el Sector Público no hay control alguno. Se pueden invertir todos los recursos del mundo, los que tiene la Entidad Pública y los que no tiene, y no pasa nada, nadie es responsable. ¡A nadie se le procesa por ello!. El dejar en un cajón el 20% de las facturas que nadie ha controlado no implica responsabilidad alguna. Cuando digo responsabilidad, pretendo señalar la penal o la civil personal.

O sea, el administrador de una empresa privada, que al tiempo es propietario del 100% de las acciones de la misma, asume una responsabilidad personal si la empresa no puede pagar, como consecuencia de una mala inversión o de un mal ejercicio económico y al administrador del Ayuntamiento de Jerez de la Frontera no le pasa nada por dejar un agujero patrimonial de 1.000 millones de euros.

4.2.- En el Sector Público no se hacen auditorias

No existe un control riguroso de la información contable, que es la primera norma de la virtud. Se dan por buenas las cuentas que presentan los abnegados contables de una Entidad Pública. ¡Qué salvajada. Ninguna gran compañía existiría si tuviera esas prácticas de gestión impropias para el mundo en el que vivimos. ¿Los Ayuntamientos no son de este mundo?. Es probable que no lo sean.

Las empresas deben hacer auditorías permanentes de sus cuentas, para evitar las anomalías de los bondadosos contables que las malas prácticas pueden comprar o pervertir. Y lo suelen hacer por partida doble, con dos informes de auditoría, uno externo y otro interno.

¡Los problemas de Bankia afloraron gracias a los auditores que no quisieron firmar las cuentas! Si en lugar de auditores hubieran tenido el control de un auditor público como el Tribunal de Cuentas, seguro que Bankia estaría funcionando como si no hubiera pasado nada, itendríamos un gran banco con la información amañada !, y el Sr Rato en lugar de estar rindiendo cuentas ante la Justicia, se estaría fumando un puro.

Las auditorías son esenciales para que el funcionamiento empresarial se auto regule, para que los contables sepan lo que hacen y, sobre todo, para que los accionistas, acreedores y la sociedad en general, tengan la evidencia de que la información económica y financiera es veraz.

¡Esto es así en todos los lugares del mundo privado menos en las Corporaciones Públicas, donde tienen su propio sistema de auditoría!, el Tribunal de Cuentas, un diplodocus integrado por políticos que pretenden controlar las cuentas de sus amigos los políticos. ¡Están revisando las cuentas del año 2.014!, ¡Qué vergüenza nos provocan estos desvergonzados!

4.3.- No se controlan los gastos de los dirigentes del Sector Público

Los alcaldes, los jueces, los parlamentarios, los consellers, los altos cargos de la Administración Pública, no tienen controles operativos de los gastos que incurren en el ejercicio de su función: desplazamientos, coches públicos, coches privados, teléfonos móviles, gastos de representación, viajes, tarjetas de crédito, etc.

¡El director general de la planta industrial de la Ford en Almusafes (que gestiona a 10.000 empleados) tiene que pedir permiso para irse de viaje y luego justificar sus gastos!, un presidente de una Diputación que vendría a ser como un cabo furriel no da cuentas a nadie. El Tribunal de Cuentas (¡qué nombre más rimbombante para un organismo inútil!) dentro de cinco años verá si sus gastos de viaje se han ajustado o no al marco legal. Nadie preguntará si sus gastos han sido efectivos o si estaban justificados. Se verá cinco años después.

Los políticos (que son este mundo, porque son empresarios o hijos de empresarios o altos directivos de multinacionales o empleados de banca o de cualquier tipo de compañía privada, grande o pequeña) se preguntan de manera recurrente ¿Cómo debemos resolver el problema de la corrupción?. Se rascan la

cabeza, piden informes, crean comités de estudio. No se dan cuenta que la respuesta es de una sencillez meridiana, ¡que se lo pregunten a sus padres, a sus primos o los amigos que hayan ocupado cargos directivos de responsabilidad en una empresa privada eficaz de manera sostenida!. Estoy absolutamente convencido que en sus respuestas estaría buena parte de las soluciones que deberían aplicar.

¡La corrupción es la hija de la indolencia!. La corrupción es la anomalía de un sistema no regulado. ¡Cuando la corrupción se expande en una empresa privada se debe despedir a toda la cúpula directiva, porque algo pasa en el diseño del sistema y en las prácticas de gestión para que emerja la corrupción!

4.4.-Los políticos deben hacer lo mismo que hacen los seres humanos normales cuando se organizan en sociedad:

I.- Contabilidad. Deben tener un sistema de información impecable, que maneje de manera adecuada la información contable y la registre de forma eficiente.

II.- Auditorias. Deben tener un control del sistema de información anterior. O lo que es lo mismo, se debe verificar que la información, es veraz y se acerca a la realidad. Y lo deben hacer auditores legales inscritos en los registros oficiales.

III.- Control del dinero. Deben hacer arqueos de caja, controles de la tesorería, etc.

IV.- Control riguroso del gasto de los directivos, de las tarjetas de crédito, de los gastos de representación, del uso de los coches, de los desplazamientos, del uso de los teléfonos móviles, etc. Sin el debido control, los directivos y empleados de las empresas privadas corromperían el sistema incorporando prácticas de corrupción.

V.-Administradores con atribuciones y con responsabilidad personal y penal por el ejercicio de su función. Los interventores y los secretarios están para controlar y validar las cuentas, los pagos y los flujos de fondos. No hay que pensar mucho, debemos empezar por aplicar la Legislación Mercantil a la gestión de los recursos públicos. Así de sencillo.

VI.- Publicar en las Webs y donde proceda, los asuntos del tráfico de cada una de las entidades públicas: los contratos, el proceso de adjudicación de los concursos públicos, los sueldos y salarios de todo el personal, los gastos incurridos por unidades con el detalle para que se pueda vislumbrar, el presupuesto anual, el control de gestión mensual, la auditoria anual, etc.

VII.- Unos propietarios (=ciudadanos) sensibles con los objetivos de la Institución Pública. La vocación del propietario, sus motivaciones, mensajes y controles orientan la acción de los políticos. Sin buenos propietarios es difícil que aparezcan buenos gestores. La gestión demanda orientación y esta la deben dar sus propietarios. Por esta razón, los ciudadanos deben tener conciencia fiscal, deben saber cuántos impuestos pagan de manera directa e indirecta, para de este modo, asumir mejor la función de propietarios.

La Hacienda Pública debería remitir a cada contribuyente una carta informando de: (1) los impuestos que ha pagado durante el año (de los directos y de los indirectos); (2) de los objetivos financieros de mejora para el ejercicio siguiente y, sobre todo, (3) de lo que se podría ahorrar como impositor si se cumplen los objetivos presentados.

Se debería rediseñar el sistema de recaudación de los impuestos sociales a través de las empresas, porque genera ignorancia fiscal en los contribuyentes

que más pagan, porque se les recauda de manera silenciosa, con nocturnidad y con alevosía. El sistema les evita saber lo que han pagado, porque el dinero no sale de sus bolsillos de manera directa y palpable.

VIII.- Cuando la corrupción se generaliza en una Institución Pública, se deberían cesar a todos los cargos políticos y funcionarios de alto relieve, porque todos son responsables, unos por acción y otros por omisión.

Si queremos que las cosas cambien, debemos hacer más sensibles a los ciudadanos del despilfarro de los pocos recursos que tiene el Estado y la mejor forma, es dejándoles claro lo que pagan y lo que dejarían de pagar si las cosas funcionaran mejor.

Los ciudadanos tenemos la palabra para comenzar a discernir los comportamientos malévolos de los políticos que se ocupan de gestionar los intereses comunes. Las soluciones son sencillas, tanto como vivir en sociedad.

5.- La realidad y el sistema de gestión familiar

Lo hemos dicho con anterioridad y no importa repetirlo y reiterarlo, el Factor Clave del Éxito se sustancia en el modelo de gestión familiar, lo que supone un reconocimiento previo de la realidad del negocio, del marco de su competencia y sobre todo, de la coyuntura de la familia que lo debe arropar. Y en ese proceso, es absolutamente necesario contar con la anuencia de terceras voces ajenas a la familia, que aporten objetividad en el análisis de la realidad familiar.

Los grandes empresarios que transfieren la gestión, los fundadores del negocio o los transmisores del mismo si son segunda o posterior generación, son capaces de oler lo que nadie es capaz de olfatear, son capaces de ver lo que la mayoría miran pero no vislumbran, son capaces de encontrar agua en el desierto y destripar a un mal directivo con una simple mirada. Sin embargo, se quedan ciegos, mudos y sordos cuando tienen que hacer algo similar con los de su sangre, porque los afectos, sus motivaciones y expectativas, les perturba la mente y no les deja ver lo que todo el mundo constata con la simple observación de los comportamientos de los miembros de su unidad familiar.

La empresa familiar que yo veo todos los días, continúa confundiendo los deseos con la realidad. Los padres continúan hablando en plural en lugar de hacerlo en singular: "*el negocio lo llevan mis hijos*". Se continúa teniendo una inadecuada visión de cuál es el rol que deben asumir los miembros de la unidad familiar y sobre todo, se continúa operando sin ni siquiera preguntar qué es lo que realmente desean los hijos que le deben dar continuidad al negocio. Y no lo preguntan (o lo hacen de forma superficial o bajo amenaza), porque los padres pretenden que su legado perdure en el marco de una cultura que valora la obra y no el patrimonio. Y, por ende, se adquiere un amor y un compromiso por la obra, que se sitúa por encima del valor patrimonial del negocio y por ende, de su necesaria transacción, cuando la coyuntura del mercado lo favorece o cuando las circunstancias internas lo aconsejan.

Así es la vida y así se desarrolla el mundo de la empresa familiar cuando actuamos confundiendo el deseo con la realidad, definimos sistemas de gestión que no son de este mundo porque se conciben para albergar a lo que hemos convenido en llamar humanoides, o lo que es lo mismo, para los seres perfectos

que habitan en el universo espiritual de los padres, pero que no son de este mundo, porque como decíamos al principio, el humanoide no es normal, es un ser angelical, es el hijo de la pureza, la síntesis de la perfección, es una persona honrada, de conducta intachable, que nunca actuará en contra del marco de la moral y de la ética y por ende, es un ser que nunca ha existido, ni existirá, porque es el hijo deseado, no el nacido de las entrañas de su madre, no es un ser mortal.