

El valor de la sencillez familiar

A lo largo de mi vida profesional me he encontrado con empresas que han sido capaces de combinar con éxito familia y negocio

joan aragonés | consultor de gestión y empresario 02.09.2019 | 23:21

El valor de la sencillez familiar

Le damos excesivas vueltas al asunto de la empresa familiar, cuando es mucho más sencillo de resolver de lo que el gran público piensa. Un buen número de empresas familiares pasan con eficiencia de una generación a la otra, sin haber leído un solo tratado sobre la gestión de una empresa familiar, sin haber asistido a congresos del gremio familiar, ni haber contratado a flamantes consultores que no siempre aciertan en la forma, ni en el proceso de la reordenación de los asuntos familiares del negocio que comparten.



¿Qué hacen estas empresas naturales para tener éxito en el Transito Generacional?

A lo largo de mi vida profesional me he encontrado con algunas empresas que de manera sencilla, clara y rotunda han diseñado un modelo de gestión natural para orientar debidamente la singularidad familiar del negocio y son capaces de combinar con éxito, familia y negocio, aceite y agua. Y así les va de generación en generación, sin grandes florituras, sin pomposos Protocolos Familiares y sin estructuras singulares. Veamos algunas de las prácticas de estas empresas que denomino naturales:

1.- Se constata que desde el mismo día en que se constituyen, actúan con normalidad, con lógica y sin grandes afectos por la estirpe familiar

Lo que supone que para bien o para mal, no hay cambios sustantivos en sus formas de ver el asunto familiar del negocio y, por ende, no tienen que cambiar de rumbo y se evitan las disfunciones que se derivan del error.

2.- Son conscientes de que el coste de la rectificación es muy superior al de orientar debidamente el asunto familiar desde el primer día

En lo familiar actúan siguiendo los principios de la calidad total, que se inserta en toda la cadena de valor de la empresa, no sólo en el sacrosanto departamento de calidad. Por esta razón, orientan adecuadamente el asunto familiar desde el primer día, no dándole la importancia que no tiene y que solo se destaca en la mente de los padres, que con su mística incorporan las primeras semillas del mal.

3.- No tienen ningún interés especial de que sus hijos entren en la gestión del negocio familiar

En un aspecto relevante de su modelo, porque es en lo primero que pecan y, se equivocan, un buen número de empresarios que desean fervientemente que sus hijos se incorporen en el negocio familiar. Y, además, que lo hagan en las ocupaciones que ellos mismos han planificado para sus vástagos: *"mi hijo mayor es ingeniero y lo situaré de gerente porque este es un negocio cuya gestión demanda esta formación. Mi segundo hijo ha estudiado Marketing en el Esic y gestionará el departamento comercial. Y mi hija, quiero que estudie bellas artes y se ocupe del producto y del diseño. Esto es una empresa familiar y así debe funcionar para garantizar el futuro"*. Este padre, al igual que muchos, está obligando a sus hijos a entrar en el negocio por mandato familiar, que es una responsabilidad suprema: el futuro del clan familiar pasa por los hijos. Y frente a esta responsabilidad, no se admiten dudas, ni quebrantos.

Sin embargo, en éste tipo de empresas naturales los hijos se incorporan o no al negocio, por una decisión libre, no orientados ni motivados por el clan familiar. Y se constata que hay menos errores, menos sentimientos de culpa y sobre todo, se deja claro que quien está en el negocio es porque quiere, no porque se siente obligado por la presión familiar, porque el trabajo no se debe concebir como una especie de cruzada para mejorar las misiones del clan familiar, si no como un aporte de valor para quien lo realiza y en el marco de quien recibe.

Esta forma de concebir la Transición Generacional con libertad, no pretende que los miembros de la familia estén presentes en el negocio y por ende, sacrifiquen sus vidas para la comunidad familiar de la que forman parte. Motivo por el que entienden que no deben trabajar en el negocio en bien de un proyecto común, si no que deben tener la más absoluta libertad para hacerlo o dejar de hacerlo, considerando primero sus intereses personales, antes que los del clan familiar que no existe. Lo que supone una condición previa: que los intereses de los hijos que desean trabajar en el proyecto familiar, deben coincidir con los que tiene el negocio que van a compartir. De pura lógica, sobre todo cuando las circunstancias económicas, financieras y patrimoniales no lo exigen.

O dicho en otras palabras, no tiene sentido alguno arruinar la vida de un hijo orientando su actuación profesional hacia una actividad que no le agrada, en el marco de una familia que tiene recursos sobrantes para que pueda hacer lo que le apetezca y con ello, mejore su calidad de vida.

4.- No desean tener un clan familiar, lo rechazan de plano

Preservan el apellido familiar para los asuntos particulares, porque lo que comparten es un negocio, no una vida. Desde el primer día en que ponen en marcha el negocio preservan el apellido familiar para sus relaciones particulares, **no lo utilizan para subir escalafones sociales por medio de la empresa familiar**. El mercado nos pone en evidencia que un buen número de empresas familiares comienzan a crear el embrollo posterior (el pecado original), desde el momento en el que utilizan el apellido para mejorar sus posiciones sociales, para subir de nivel, para que el entorno económico les reconozca y mejoren los curriculums de sus miembros por el apellido.

El clan familiar no es un invento, es la consecuencia natural de utilizar el negocio para mejorar la posición social del apellido y vincularlo al éxito del negocio. Y, por ende, vemos expresiones muy al uso: *"somos los March o los Rodriguez, o los Albertos o los Ortiz"* Cada lector tendrá en mente a un apellido cuyos miembros han conformado un clan familiar.

Los empresarios de estas empresas más naturales, son discretos y sienten pudor por utilizar el apellido para subir escalafones sociales, que no suelen necesitar porque saben que tienen un sobrecoste notable sin contrapartidas que les aporten valor y sobre todo, son conscientes de los problemas que suelen comportar, en muchos más ordenes de los que aparenta.

Estas exposiciones sociales del apellido, pasan factura porque la pertenencia a un clan comporta mantener un nivel de vida que no siempre es posible sostener, porque todo negocio aporta coyunturas complejas que hay que gestionar y vivir. La adscripción a un clan familiar poderoso, comporta en más veces de las necesarias, sobrecostes e inversiones que no se justifican con la coyuntura económica y financiera del negocio.

Pasan factura porque en más ocasiones de las debidas, la buena imagen externa (que todo buen clan familiar necesita para crearse, mantenerse y desarrollarse), puede generar envidias, recelos y enemigos potenciales para una actividad, como los negocios, que demanda discreción, mucha discreción. Así lo hemos podido comprobar en un buen número de empresas, que sin esa exposición hacia una exuberante imagen externa, hoy continuarían estando presentes en el mercado.

5.- Los miembros de la familia presentes en la gestión del negocio, funcionan como los empleados o directivos, no por su condición familiar

Desean conseguir que los comportamientos de los miembros de la familia no denoten su condición familiar, porque deben operar como empleados, directivos o consejeros, no como representantes del clan cuyo apellido referencian. Ellos

llevan a gala que nadie note la presencia de un miembro de la familia, si no es por su gestión. Lo que supone que lo que prevalece es la gestión y no la condición familiar.

"Desde el primer día operamos como empleados de la empresa, desde el presidente (que soy yo) hasta un hermano que aún continúa cerca de la línea de producción (porque lo que le interesa es el producto) pasando por mi hijo y mis sobrinos que tienen diferentes puestos de responsabilidad. Nadie pone delante el apellido, si no y, sobre todo, su aporte en la gestión del negocio, su profesionalidad y sus funciones. Nada más y nada menos".

6.- Los empleados de esta empresa natural mandan en función del cargo que ocupan, no por su condición familiar o por las necesidades del clan que sustenta el apellido

Esto lo dicen todos los Protocolos Familiares del mundo mundial, pero pocos lo cumplen, porque se sustentan en declaraciones universales y no en prácticas de gestión, dado que el apellido y sobre todo, la adscripción al clan familiar otorga un status insoportable para los negocios. No es que la familia ubique a quien no debe en la gestión del negocio, sino que desde el primer día lo están haciendo mal, cuando incorporan el concepto del clan familiar, del status que refiere y, sobre todo, de los objetivos y misiones que debe asumir todo miembro adscrito al clan que comporta ser un cruzado redimiendo el negocio por y para la familia con la que comparte el apellido.

¿Es lógico que se mande en función del puesto que se ocupa y no por la condición familiar?. La respuesta es sí y sí, doblemente. Sin embargo, pocos lo hacen, porque la función directiva se la considera necesaria pero para que se la apliquen a los que están fuera del clan familiar, a los que no son de la realeza, a los que no forman parte de la nobleza que gobierna la empresa; porque ellos al ser nobles, se les presuponen comportamientos que hacen innecesaria la aplicación de la dirección, porque el apellido santifica y presupone un comportamiento que deben asumir, pero que lógicamente no asumen, porque es y va contra natura. Muchos Protocolos Familiares hablan de las "familias empresarias", en plural, del derecho consanguíneo de ser empresarios de cuna, porque desde la más tierna edad están tocados por la gracia divina que les otorga todos los derechos inherentes a su condición.

La pertenencia al clan familiar demanda atribuciones consonantes con los fueros que comporta. Y por ende, se le presuponen capacidades que no tienen o misiones que no deben asumir, porque no son consustanciales con sus formas de ser, ni siquiera con sus vocaciones, porque están mediatizadas por los intereses del grupo familiar, por los deseos, misiones y visiones del clan de pertenencia.

7.- La familia presente en el negocio cobra como un empleado más. El apellido no incrementa o reduce la remuneración

Esto se dice pronto pero se aplica poco, porque las familias continúan retribuyendo a sus miembros presentes en el negocio, en función de las necesidades familiares y no condicionadas por el trabajo y por las

responsabilidades que asumen sus ocupantes. Lo que comporta agravios comparativos que van carcomiendo el alma de todos y cada uno de los presentes que asumen responsabilidades y se toman en serio el negocio familiar que comparten.

La familia pretende mitigar el agravio comparativo con medallas y, sobre todo, con las fábulas de la redención por el sacrificio para la obra común. El clan familiar les solicita comportamientos inherentes a la santidad: "*no olvides que trabajas para la familia, para el bienestar de los tuyos y para que el apellido deje poso en este mundo*" falta una segunda parte "*y por tanto, cualquier sacrificio que el negocio te pida hazlo porque ya te llegará la recompensa en este o en el otro mundo*".

8.- Cada directivo de esta empresa natural tiene un status que se corresponde con su trabajo y no por la condición familiar de quien lo ocupa

Los despachos, las secretarías, los coches, las tarjetas de crédito y otras compensaciones se otorgan en el marco de las necesidades de los diferentes puestos de trabajo. Los miembros de la familia no tienen ninguna consideración especial por su apellido, si no por su función.

La empresa no le compra coche a ningún miembro de la familia. El padre que desea mejorar el coche de su hijo lo hace con su dinero particular, no con el de la empresa. Es una norma que se lleva a rajatabla porque impacta en la imagen del grupo.

9.- Los miembros de la familia que realizan transacciones con la empresa natural, lo hacen en las mismas condiciones que el resto de proveedores, clientes o empleados

Los empleados pueden comprar producto a un precio especial. Y ese mismo criterio, se lo aplican a los diferentes miembros de la familia que adquieren productos fabricados por la empresa, tanto los que trabajan en la compañía como los que no lo hacen.

Los miembros de la familia pueden ser proveedores o clientes y la empresa los trata en función de esta condición, no por ser miembros de la familia. A nadie se le ocurre decirle al jefe de compras que adquiera un producto de un miembro de la familia, porque estaría atentando contra un principio básico de la familia.

10.- La empresa sólo invierte en el marco de su estrategia, sus accionistas invierten en lo que desean, pero el negocio familiar no lo harán fuera del marco establecido

En nada más. Este tipo de empresas no tienen fincas recreativas, ni solares, ni campos, ni chalets en la playa. Ni tampoco organizan clubs de inversores para los miembros de la familia. Si algún accionista desea invertir en otros negocios o actividades lo puede hacer de manera autónoma, sin solicitar permiso alguno a nadie. Si ese negocio que va a poner en marcha, tiene que ver con el sector en el que operan, deben pedir permiso previo al consejo para evitar competencias indeseadas.

11.- Como personas están comprometidas con la empresa y con los empleados, pero no desean constituir un Clan Familiar Empresarial que asuma un compromiso de permanecer sine die en una actividad sobre la que no tiene facultades para obligarse, porque desconocen a futuro, si dispondrán de los recursos, de las capacidades y de la voluntad para continuar. No desean adscribirse al club de la empresa familiar

Como no puede ser de otra forma, porque ningún empresario se puede comprometer a mantener el marco familiar porque no puede vislumbrar el futuro y, por ende, no sabe a priori cual es el mejor instrumento para sustentar el negocio. Por esta razón, no les interesa decir que es un negocio familiar, porque puede dejar de serlo, dado que con el tiempo puede demandar recursos o capacidades de gestión que no pueden aportar los miembros de la familia.

Se sienten más cómodos hablando del proyecto común, que no es ni más ni menos, que negocio en el que participan clientes, proveedores, empleados, la familia y la sociedad en general. Pero nunca dirán que es una empresa familiar, porque piensan que se están comprometiendo a ser algo que no saben si lo podrán continuar siendo con el paso del tiempo.

12.- Consideran que el aporte de valor y el compromiso social, no está en la definición de lo familiar, si no y sobre todo, en el compromiso que se infiere de la praxis diaria

En lo que hacen todos los días, en las relaciones que mantienen con los empleados, con los proveedores, con los clientes, con los bancos, con los directivos, con los accionistas y con la sociedad en general. El campo de batalla está en estas relaciones y no en la calificación familiar del negocio, porque han constatado experiencias dramáticas que desean evitar.

13.- Son empresas que tienen problemas, pero no provienen de su singularidad familiar

Un buen número de autores, analistas y empresarios divulgan que la condición familiar es un activo que aporta valor al desarrollo empresarial. Es obvio que es así, pero al tiempo olvidan los grandes pasivos que, también, aporta la singularidad familiar de la empresa.

Lamentablemente el asunto se plantea como si se tratara de opciones enfrentadas, para que lo familiar aporte valor se debe conformar una unidad empresarial organizada para que tenga el riesgo de eclosión familiar, lo que no tiene mucho sentido. O por el contrario, es como si las empresas constituidas por familias pero que funcionan con asepsia familiar sus directivos, empleados y miembros de la propiedad presentes en el negocio, fueran menos eficientes y aportaran menos valor y estuvieran menos motivados, lo que no es cierto en modo alguno.

14.-¿Estas empresas que he descrito como naturales son familiares?

Estoy convencido que lo son, como la primera que podamos tener en mente, porque la esencia no es la actitud si no la estructura del capital y, por ende,

pueden cumplir todos los requisitos que esta exigencia demanda. Pensemos que **el comportamiento no debe ser el marco de referencia para clasificar a una empresa de familiar, porque llegaríamos a la triste conclusión que solo son familiares las empresas que tienen comportamientos irracionales, costosos y conflictivos, lo que sería un claro contrasentido.**

Estas empresas naturales actúan con sencillez, sus relaciones las sustentan en el management general, sin particularismos derivados de su condición familiar. ¿Qué es lo mejor?. No tengo la respuesta cierta, pero cada día que pasa estoy mas cerca de esta saludable, sincera y sencilla posición que de la tradicional que se sustenta en revestir la empresa con el traje familiar, que por lo demás, no hace más que aportar problemas, muchos más de los que emergen y se vislumbran, porque un buen número de familias han aprendido el oficio de gestionar separadamente unidos.

Esto se hace desde el principio de los tiempos y en mi pueblo a esta posición se le llama "*comer mierda*" y algunas personas, lo han hecho durante toda su vida, por el dinero, por la familia o por el logro. Así les va.