



LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Piedad Carreño Espinosa

“Es muy simple: no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos.”

Esta es una de las máximas de “El Principito” de Antoine de Saint-Exupéry; una “empresa familiar”, que con la cultura de: *lo invisible es lo importante*, ha vendido más de 800 millones de libros en todo el mundo. Para muchas personas, no hay nada que parezca más inadecuado para hablar de la empresa, aunque esta sea familiar.

Creo que ha habido un cambio en la visión de las cosas en general y de la empresa familiar en particular, no obstante, todavía queda por hacer. Precisamente en el ámbito de la empresa familiar, se subestima lo no tangible, pero no por el hecho de ser una empresa familiar (puede que le beneficie el serlo), sino por el hecho de ser una empresa. Y es que es éste el ámbito en el que prima el beneficio, el resultado, la fiscalidad, la inversión; (“Quiero una empresa familiar, pero además, que se note que estoy ganando dinero”). ¿Qué hago yo hablando de lo invisible?.

Con esto no quiero ni mucho menos, restarle importancia a esta parte del resultado en una empresa; sino hay beneficio, no tiene razón de ser la empresa familiar: no se sustenta. Eso está claro.

Pero precisamente porque es la parte más visible, es el fin y el objetivo de la empresa familiar, es lo más estudiado, observado y razonado. ¿Cuántas empresas familiares tienen balance de cuentas? ¿Cuántas tienen por escrito los valores de la empresa, su cultura, su carácter diferencial?

Sólo las “grandes” lo hacen porque se han dado cuenta del beneficio de la imagen (y detrás de la imagen, está la cultura de la empresa), pero las “pequeñas” se conforman con determinar muy bien la parte económica, sucesoria y financiera.

La “cultura de empresa” viene sola. Abunda la creencia de que “mi manera de actuar en el día a día, es la cultura de empresa; ¿Para qué lo voy a escribir en un papel, pues?

No es fácil la reflexión del tema, puesto que a veces supone una introspección demasiado profunda en uno mismo, y “una cosa es la Empresa Familiar y otra soy yo”.

No somos conscientes de que especificar la “cultura de empresa” allana mucho el camino. Es como el conjunto de valores que tenemos en nuestro fuero más interno, que cuando estamos algo perdidos salta a nuestra cabeza para guiarnos y ayudarnos a tomar decisiones de la manera más intuitiva: “yo no sé porque lo hago así, pero hay algo que me dice que así lo tengo que hacer”. Son como una serie de reglas generales que forman parte de una especie de libro de instrucciones ante el que recurrimos y hallamos respuestas rápidas y precisas.



No se puede dejar el rumbo de una empresa familiar en manos de la intuición y del sentido común solamente, pero creo que deberíamos dejar entrar más a menudo estas variables en el ámbito empresarial. Ya lo dijo el celebre *Eduardo Punset* : “ la intuición nos permite acertar más que la razón. Puede llegar a ser más efectiva que elaborar listas de pros y contras”.

Haciendo un poco más de hincapié en esta idea ; miro las guías de instituciones políticas y no políticas, sobre la empresa familiar que hay publicadas, y tal y como sospechaba, no hay mención alguna a el tema de la “cultura de empresa familiar”, sin embargo si me encuentro con apartados varios sobre la forma jurídica que debe adoptar, sobre el protocolo, sobre la fiscalidad, la sucesión por supuesto, etc. Pero los temas de principios, de valores, no sé si es que no encajan, o no se comprende, o simplemente es que se consideran más importante para la marcha de la empresa familiar todo lo demás.

Otra cosa interesante en relación con la cultura de empresa familiar, es la evolución que esta sigue con los cambios generacionales.

Lo más frecuente es que la persona que sucede en la empresa familiar, intente adaptarla a “su aire”; esto es, desvincularla del pasado para que no se asocie con valores que ya no están de moda: “he llegado yo, y voy a hacerlo todavía mejor que antes”. A lo sumo respetan una serie de principios que han funcionado a lo largo del tiempo, pero desde luego que intentarán que la empresa se asocie a lo que se dice “una nueva imagen”.

Resulta más fácil cambiar lo visible que lo invisible, sabes a qué atenerte y cómo hacerle frente. Por eso la confusión llega cuando se piensa que ya se ha cambiado-mejorado todo con una simple renovación de mobiliario, de decoración, de logo, etc. Pero no se revisan esos principios sobre los que el fundador levantó su empresa familiar. Que por otro lado, coincide con una cultura mucho más solida y desde luego, por la que estas dispuesto a casi todo.

Cuando la segunda generación llega, creo que a veces no percibe, aquello a lo que tanta importancia dieron sus predecesores y se deja llevar por las modas, que en ese momento funcionan pero que les queda por demostrar su permanencia en el tiempo.

Suele ocurrir que es la tercera generación, la que recupera el “espíritu” de la empresa familiar. Y si sobrevive, entonces se queda como el buque insignia de la empresa familiar. Hay muchas empresas que basan su éxito precisamente en su cultura tan arraigada por los siglos; pero hay otras tantas que dejan pasar por alto pequeños detalles insignificantes (casi invisibles), que podrían llegar a ser lo más característico o representativo de la empresa familiar. Y esto es lo que te hace triunfar al final. ¡Cuántos casos de empresas que todavía no se explican su éxito, (a lo que ellos llaman “una tontería” muchas veces)!

Termino como empecé: reclamo la merecida relevancia que le corresponde a aquella parte de la Empresa Familiar que no se ve; la más difícil de **cuantificar** pero la más **gratificante**.