

# Reflexiones sobre la Empresa Familiar

PABLO CASTILLEJO SOLER

## La Familia y los negocios

Las empresas familiares son el tipo de empresas que predominan en el mundo entero.

Si las empresas familiares son tan comunes, entonces, ¿Por qué son tan especiales? Para todos, aquello de mayor importancia en nuestras vidas son la familia y nuestro trabajo, entonces es fácil de entender el porqué de la extraordinaria fuerza que tienen las organizaciones que combinan ambas cosas. El hecho de pertenecer a una empresa familiar afecta a todos los que participan en ella. El papel del Presidente de un Consejo de Administración no es igual cuando los presentes son la esposa y los hijos, que cuando el Vicepresidente es el hermano menor. El papel de un socio es distinto cuando otro socio es su cónyuge o su hijo. El papel del jefe de ventas no es el mismo cuando ese puesto fue ejercido por su padre o su abuelo hace cincuenta años.

Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma particular de organización cuyas características tienen consecuencias positivas y negativas. Este tipo de empresas adquieren una gran fortaleza por compartir una historia, una identidad y el lenguaje de la familia. Cuando los gerentes de alto nivel son familiares, sus tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común.

## ¿Por qué fracasa la empresa familiar?

Todos hemos visto estadísticas de las que se desprenden que muy pocas empresas familiares llegan a la tercera generación, se habla de un 10%. La pregunta es ¿por qué tan pocas?

Las causas del fracaso de las empresas familiares, se pueden clasificar en las siguientes:

- el 10% de los fracasos se deben a la falta de habilidad del sucesor
- el 20% a razones de negocio
- otro 10% de los fracasos se debe a la falta de capital
- el 60% restante fracasa por razones estrictamente familiares

Parece, pues, que el antídoto para el fracaso de los negocios familiares es la profesionalización: tratar a los familiares como profesionales en todos los sentidos (remuneración, nivel de exigencia, formación, etc.) no es una recomendación para el mejor funcionamiento de la empresa, sino una cuestión de supervivencia.

## Lo bueno de ser diferentes

Un padre ha de querer por igual a todos sus hijos. Esta afirmación parece de sentido común, y seguramente lo es en el ámbito de la familia, lo que ocurre es que, con frecuencia, esto se traslada al ámbito empresarial, haciendo que, en muchas empresas familiares se abogue por “el trato igualitario” en cuanto a remuneración. Tremendo error.

Podemos ser todos iguales en casa en cuanto a obligaciones y responsabilidades domésticas, o en cuanto a repartirnos el amor de los padres, pero en la empresa, es necesario que seamos diferentes, y que unos pocos destaquen por su capacidad de liderazgo y de gestión, y, para fomentar esta diferencia positiva, hay que primarla económicamente, remunerando el talento y la dedicación. Recurriendo al símil del avión:

- El propietario del avión NO tiene que ser el comandante del avión.
- El hijo del comandante de hoy (que a lo mejor coincide con el propietario) NO tiene que ser el comandante de mañana.
- Empezar como azafata no garantiza llegar a comandante.
- El sueldo del comandante, azafata o resto de la tripulación no está en función del apellido.
- El comandante no decide el trayecto ni los horarios de vuelo.
- Es bueno hacer prácticas en el avión de otro.
- Transmitir en herencia trozos de un avión es una mala herencia.
- El comandante vuela siempre con el avión; el propietario sólo a veces.
- Si los hijos del propietario viajan muy a menudo y sin pagar billete, el avión no será rentable.
- En los despegues, aterrizajes y durante el vuelo, TODOS seguirán las ordenes del comandante.
- Si el comandante no sirve, hay que sustituirlo.
- La forma de volar SEGURO es tener al mejor comandante

Ocurre lo mismo en la empresa familiar: todos los miembros de la familia empresaria, en tanto y cuanto son accionistas y empleados, se beneficiarán directamente de ser conducidos con excelencia, por eso hay que reconocer que no todos son iguales de aptos ni iguales de dedicados, y que a los mejores hay que pagarles más.

### **Mi hijo, el sucesor de la empresa**

Cuando se trata de hablar de las sucesiones en una empresa familiar es precisamente donde aparecen los conflictos.

Por ejemplo, una muy común es entre el hijo del jefe y los antiguos empleados de la empresa. Éstos últimos piensan que el joven empresario carece aún de los requisitos necesarios para ser denominado “jefe”. Además se generan situaciones de celos y competencia por temor en los antiguos empleados de verse desplazados de la atención brindada por el jefe. Esto explica porque tantas veces los sucesores reciben todo tipo de críticas a sus espaldas.

Otro tipo de inconveniente que surge es cuando un empleado de confianza como puede ser una secretaria se enfrenta a dos niveles de lenguajes diferentes, el del padre jefe y el del futuro sucesor; por lo cual esta persona se encuentra con la necesidad de estar ubicándose y reubicándose constantemente.

Pero ¿Qué sucede cuando el descendiente decide introducir reformas dentro de la empresa? Aquí es donde la situación más se complica. Porque mientras el joven empresario piensa en reformas que contribuyan a aumentar la productividad y eficiencia del negocio; el empresario padre se opondrá rotundamente argumentando que a su manera funciona bien y que no son necesarios cambios.

Para evitar que este tipo de dificultades terminen colapsando el negocio familiar, la solución que logrará pasar con éxito a la siguiente generación de la empresa se realizará a través de un protocolo familiar.

La familia se debe comprometer con el proceso de cambio de generación que la misma está viviendo.

Formación alternativa para hijos de empresarios. Se suele decir que ninguna persona nace sabiendo y mucho menos cuando se trata de ser el hijo del dueño y estar al frente de una compañía. Para muchos empresarios, la formación que cuenta no es precisamente la teoría impartida en las universidades, sino la práctica del día a día, empezando desde abajo y subiendo poco a poco.

“Esta formación alternativa tiene bastante éxito entre el colectivo de hijos de empresarios, sobre todo entre aquellos que nunca han mostrado interés por los estudios, pero sí por todo lo referente a la empresa”

Su método consiste en que el joven aprendiz “interiorice a lo largo de un año todos los conceptos empresariales básicos mediante conversaciones con altos directivos y casos prácticos”. La educación es lo más importante en los jóvenes porque abre nuevas perspectivas para la dirección de la empresa familiar, que posiblemente los padres no tuvieron y que en la actualidad pueden ser aportadas como ideas innovadoras.

### **La historia común como elemento de cohesión de la familia empresaria**

En una empresa familiar de tercera generación, los propietarios, a pesar de su parentesco, han sido educados en núcleos familiares distintos, por lo que tendrán distintas concepciones del mundo, distintos valores, etc. Estas diferencias entre los propietarios de la empresa familiar se irán acentuando a medida que vayan avanzando generaciones.

Un interesante modo de contrarrestar estas divergencias en los cimientos, que pueden llegar a resultar fatales, es el profundizar juntos en la historia común, respondiendo a preguntas como ¿cuales fueron los valores que llevaron al éxito a nuestros padres y abuelos? Lo ideal es poder contar con los protagonistas para preguntarles y tomar buena nota de sus respuestas, pero no es imprescindible, y se puede obtener información por otras vías: entrevistando a personas que los conocieron, reflexionando sobre su trayectoria vital, etc.

Cada detalle del pasado común es un tesoro a descubrir, preservar y comunicar a las nuevas generaciones.

### **Momentos de distensión**

En una familia propietaria de tercera generación en adelante, cuando se alcanza la llamada “confederación de primos” debe cuidarse el valor de la unidad, procurando que todos los familiares, (propietarios o no, implicados en el negocio familiar o no) se conozcan, interactúen y se aprecien. A lograr esto ayuda el institucionalizar un día festivo, como día de la “familia X”, haciéndolo coincidir con la fecha de fundación u otra cualquiera significativa (firma del protocolo, constitución de la sociedad, nacimiento del fundador, etc.) y celebrándolo por todo lo alto, con un programa lúdico en el que no falte una buena foto de familia.

Se presenta la cuestión de quién ha de sufragar los gastos derivados de semejante fiesta, así como de a quién corresponde la organización. Si se trata de una fiesta familiar, meramente lúdica, para disfrutar del placer de ser familia casi olvidando el trabajo de ser empresarios, han

de recaer en la familia las tareas organizativas (menú, restaurante, confirmación de asistencia...). En cuanto a la factura se presentan dos alternativas: que cada uno costee su propio plato, o que la empresa pague el de todos.

El Consejo de Familia debería poder gestionar un presupuesto anual con el que poder desarrollar iniciativas propias, incluyendo el fomentar la unidad familiar. Este presupuesto anual debería fijarse en base a un porcentaje simbólico sobre los beneficios generados por la empresa familiar

### **El riesgo del nepotismo**

Permitir el acceso de familiares no cualificados a puestos de responsabilidad dentro del organigrama de la empresa, en perjuicio de la propia empresa y de profesionales no familiares es nepotismo. Una práctica más frecuente de lo necesario en las empresas familiares. Provoca descontento en el personal no familiar, recelo y desconfianza en los familiares no promocionados e ineficiencia de la organización empresarial. No está de más establecer cautelas que traten de evitar esta práctica, y la más apropiada consiste en la exigencia de que la promoción o contratación de familiares se realice de modo colegiado: por el Consejo de Administración.

Bien es cierto, que el nepotismo tiene otra cara: la injusta condena a la que están sometidos los familiares que trabajan en la empresa de estar continuamente bajo sospecha de ser promocionados más allá de lo que sus méritos y capacidades aconsejan. Esto se combate con el trabajo y el esfuerzo diario en el ámbito profesional

### **¿Qué hay de lo mío?**

Cuando una empresa familiar va pasando de generación en generación y llega a la tercera, el número de propietarios suele incrementarse, dándose entonces la circunstancia de que no todos los propietarios trabajan en la empresa, o, que, aún trabajando, no todos los propietarios ostentan puestos de responsabilidad.

La condición de propietarios de los familiares no directivos, les da acceso, como es de justicia, a las instituciones de gobierno empresarial (junta general de socios, consejo de administración). Se hace necesario un importante ejercicio de discernimiento en estos casos para lograr un correcto funcionamiento de las instituciones y lograr así que cumplan su función. Me temo que es frecuente que, en estos casos, los propietarios no se cansen de repetir *¿qué hay de lo mío?*, o *¿qué hay de lo de mi hijo?*

Lo ideal sería que cada miembro de estos órganos colegiados aporte su opinión sincera e imparcial, moviéndose siempre por el interés común y supremo del bien de la empresa, olvidando por tanto su puesto de trabajo diario. Debe evitarse que el debate se centre en cuestiones de interés particular o puntual del puesto de trabajo no directivo de algún socio

### **El descanso en la empresa familiar**

No sé si en lugar de El descanso en la empresa familiar se debería estar hablando de El descanso de la empresa familiar.

Es necesario *desconectar* de la rutina diaria, y fijar la propia atención en asuntos y problemas distintos a los que consumen todo nuestro tiempo durante la jornada laboral, de ahí las vacaciones laborales, y los descansos semanales obligatorios. Hacer esto en la empresa familiar no es fácil.

Uno está todo el día bregando con sus responsabilidades laborales, y al llegar a casa, o durante el fin de semana ¡sigue haciéndolo!, es probable que esté comiendo todos los días, o todos los domingos, en la misma mesa que el responsable de otra área, un jefe, un subordinado... en definitiva, alguien con el que tiene mil asuntos que tratar para el buen funcionamiento de la empresa.

Aunque no sea fácil, parece recomendable hacer un pacto tácito o expreso para restringir los asuntos laborales al ámbito de la empresa, y dejar el hogar familiar para ser familia, y comentar de los niños, de los recuerdos comunes, de donde vamos a ir de vacaciones este año, etc.

### **Como desmotivar a los jóvenes**

Hay familias que convierten a la empresa en una tabla de salvación para todos los familiares en edad de trabajar: se considera que trabajar en la empresa familiar es un derecho para todos los miembros de la familia propietaria. Esta actitud conlleva por sí misma la absoluta desmotivación de los más jóvenes, que saben de antemano que su futuro está resuelto al margen de sus méritos académicos, con lo que el interés normal de todo estudiante por forjar un buen curriculum desaparece. Garantizar un puesto de trabajo es pan para hoy y hambre para mañana, ya que sin un sistema que premie el trabajo, la dedicación y los méritos, la tendencia será convertir a los futuros propietarios y quizás gestores en auténticos ineptos, sin formación ni conocimientos suficientes para mantener el legado familiar

### **Cuida a la empresa, y la empresa cuidará de todos**

Se debería pensar en la empresa como un ser vivo, con personalidad independiente y ajena a la de sus propietarios, fundadores y trabajadores, un ser vivo que requiere de ciertos cuidados, y al que hay que tratar con mimo.

Si uno es capaz de crearse una imagen mental así de la empresa, podrá transmitirla a todo su entorno, y hacer que todos se preocupen de alimentar a ese ser vivo, en vez de 'desnutrirlo'.

Se trata, en definitiva, de pensar siempre en lo que se puede aportar a la empresa, en vez de en lo que se puede obtener de ella. Parece en ocasiones, que algunos familiares ven al negocio familiar como una vaca con grandes ubres, de la que obtener trabajo sin estar cualificado, dinero sin aportar nada a cambio, productos y servicios gratis y rebajados cuando en realidad es una organización compleja que necesita del esfuerzo coordinado de muchas personas, de horas trabajadas fuera de horario, de ideas nuevas y originales e ilusión para pervivir y seguir siendo el medio de vida de todos sus empleados y propietarios..

### **Un dicho**

**El abuelo la crea, el padre la disfruta y el hijo la destruye.** Con este dicho se constata el hecho de que muchas empresas familiares no pasan de la tercera generación.

Muchos conocemos de primera o segunda mano la historia de alguna empresa más o menos prospera, creada con esfuerzo y mantenida varias décadas gracias a la constancia y austeridad de sus fundadores que, en un par de años desde el relevo generacional se ven avocadas a la quiebra por una gestión que olvida los valores que llevaron al triunfo a los fundadores.

Hay que escarmentar a cabeza ajena, guardar como en oro en paño los valores de los fundadores, y pensar que, estadísticamente, tenemos muchas posibilidades de cargarnos el trabajo de generaciones anteriores.