



Óscar Sánchez

Socio director de Norgestion

Muchas empresas familiares de tamaño mediano corren el riesgo de encerrarse en sí mismas al no contar con órganos e instrumentos que concilien adecuadamente propiedad, gestión y familia

Gestión, empresa familiar y supervivencia

Recientemente escuché en boca de un alto directivo una brillante frase, destilada de su propia y dilatada experiencia, referida a la forma en la que se gestionan las empresas familiares: “Una empresa familiar es aquella que es propiedad de una familia, no aquella en la que la familia siempre tiene razón”. Con independencia de lo anecdótico de la frase, y en relación a la influencia que las diversas generaciones tienen en la supervivencia de las empresas familiares, es también de uso coloquial esa teoría que expone que la primera generación de ese tipo de empresa la impulsa, la segunda la consolida y la tercera la hunde. Esta sentencia es, sin duda, profundamente injusta con aquellos sucesores que, afortunadamente en innumerables casos, lejos de hundir esos proyectos, han contribuido de manera decisiva a su desarrollo, fortalecimiento y consolidación, pero también es cierto que en ocasiones se observa cómo la visión familiar puede priorizarse sobre la visión profesional, llegando a poner en riesgo la propia empresa. Todos hemos vivido algún caso en el que la visión familiar ha prevalecido sobre la empresa, convirtiéndola en una pequeña oficina de empleo, pero también hemos visto otras muchas situaciones en que las familias han

comprometido todo en defensa de la empresa y sus trabajadores, aunque esto no siempre haya sido conocido ni reconocido.

La reflexión que pretendemos realizar no se dirige a aquellas empresas familiares que han continuado su desarrollo con éxito a lo largo de décadas -se me ocurren muchos nombres-, sino a aquellas todavía menos consolidadas, menos convencidas o con mayores dificultades para efectuar una transición adecuada. Muchas empresas familiares de tamaño mediano corren el riesgo de encerrarse en sí mismas al no contar con órganos e instrumentos que concilien adecuadamente propiedad, gestión y familia, y es bueno que los empresarios sean conscientes de la necesidad de visiones diferentes.

Muchas veces se confunden las posiciones de propiedad, de dirección, de empleado, etc., y se *despista* a la organización. Hay que hacer un esfuerzo consciente para ser trabajador o directivo -365 días al año-, consejero -12 días al año, por ejemplo- y propietario -el día de la junta de accionistas-. Resulta fácil decirlo en una tribuna y difícil aplicarlo, soy muy consciente, pero esta es la forma en la que más ayudaremos a nuestra empresa.