

Secretos de la empresa familiar

JOKIN AZURZA
ABOGADO Y SOCIO DE NORGESTIÓN

Tras la fiesta de la Epifanía se cierra el ciclo de celebraciones navideñas, religiosas y paganas, que sirven de diana para que las familias vuelvan a juntarse para compartir viandas, vivencias y anhelos, filias y fobias. Qué agradable, pero también qué alivio que la temporada de ágapes llegue a su fin. ¡Bendita rutina! Al hilo de la familia, conviene recordar que las empresas familiares (o de núcleo de socios reducido) conforman la columna vertebral de la economía mundial, aportando el mayor número de nuevos empleos, generación de PIB y riqueza colectiva. Está empíricamente demostrado, por lo demás, que en épocas de crisis las compañías familiares tienden a preservar más el empleo y que aplican, como si de un movimiento reflejo

se tratara, actuaciones análogas a lo que pomposamente se denomina «responsabilidad social corporativa». Por dicha importancia en nuestro tejido económico y social, como modesto regalo de Reyes me complace compartir algunas de las reflexiones extraídas del libro que ha publicado Henry Hutchenon, especialista norteamericano en el asesoramiento a empresas familiares. El autor destila aspectos claves para la supervivencia exitosa de dichas entidades, exponiendo ideas perfectamente identificables y aplicables en nuestra realidad empresarial.

La confianza entre sus miembros es el factor primordial que permite a las compañías familiares alcanzar con frecuencia altas cotas de excelencia empresarial. Confianza basada en la pre-

sunción de que los estrechos lazos familiares impulsan a todos los parientes al cumplimiento abnegado de sus funciones para conseguir, de forma conjunta, los mejores resultados. Son los abusos diversos de dicha confianza los mayores peligros que acechan la longevidad y el éxito de las empresas familiares.

Se desgranar así una serie de reglas clave para que las compañías familiares no tan solo sobrevivan, sino que prosperen, siendo la primera de ellas la importancia de mantener siempre abiertos los canales de comunicación entre los familiares de la empresa. Una comunicación fluida, asidua y transparente entre los parientes resulta indispensable para evitar que pequeñas discrepancias o malentendidos puedan emponzoñarse y convertirse con el tiempo y la desidia en problemas espinosos.

Una segunda salvaguarda esencial consiste en la asignación clara del papel y responsabilidad de cada familiar dentro de la empresa. Frente a lo que podría considerarse como la tendencia natural de todo familiar a que cualquier asunto que afecte a la compañía sea cuestión de su incumbencia, es necesario realizar una de-

finición clara e inteligible del puesto de trabajo y ámbito de responsabilidad de cada uno de ellos, para evitar así el que se pisen los callos al pretender varios atajar al mismo tiempo el mismo problema.

Requisito imprescindible es el de disponer de información financiera buena, fiable y actualizada acerca de la marcha de la empresa. Sin ella o con datos contables erróneos, sería como conducir sin visibilidad bajo una tromba de agua o edificar una vivienda sin la cimentación adecuada, ya que por muy sólida que sea la estructura de la casa siempre aparecerán las grietas.

No hay que caer en la tentación de retribuir a los familiares en exceso, por encima del mercado. En efecto, hay que desterrar dos prácticas perniciosas que habitualmente asoman en nuestra experiencia: aquellas situaciones en las que los padres asignan a sus vástagos un sueldo superior al que correspondería a su puesto de trabajo, como aquellas otras en las que se paga por igual a todos los familiares, sin tener en consideración la distinta función o responsabilidad del cometido que desempeñan.

Una quinta regla cardinal consistiría en no contratar en la empresa a familiares que no dispongan de la cualificación o formación adecuadas para el puesto a cubrir. A título personal no se les estaría haciendo ningún favor para su desarrollo integral y el riesgo de contaminación o desánimo en el resto de la plantilla desaconsejan estas aberraciones. El remedio ante dicha carencia puede venir de la mano de la formación adecuada, del ofrecimiento o cambio a un puesto acorde con sus capacidades, o simplemente de que la empresa no le fiche o prescinda de sus servicios. No cabe confundir a la empresa familiar con una casa de misericordia.

Finalmente, la profesionalización con elementos ajenos a la familia resulta indispensable para consolidar la prosperidad y longevidad de la empresa. Ello implica tanto la contratación y fidelización de técnicos y mandos de gestión competentes, bien retribuidos e incentivados, así como la incorporación al consejo de administración de profesionales independientes. Estas acciones conllevarán un incremento de la confianza que desprenden la empresa hacia sus di-

versos partícipes: accionistas, empleados, entidades financieras, proveedores y clientes.

Todas ellas son reglas simples, pero no siempre fáciles de ejecutar en el contexto de una empresa familiar. Dicha dificultad proviene de los distintos objetivos de la familia (el amor incondicional entre sus miembros) y de la empresa (el logro de la rentabilidad máxima para reinvertir las ganancias y generar cada vez más riqueza). Consiguientemente, los líderes de dichas empresas familiares se enfrentan ante situaciones delicadas y deben tomar decisiones que son a veces duras y difíciles, a la par que ineludibles.

La primera frase de la novela 'Anna Karénina' de Tolstói arranca con una idea fascinante: «Las familias felices se parecen unas a otras; pero cada familia infeliz tiene un motivo especial para sentirse desgraciada». Lo mismo se puede predicar de la empresa familiar. Convendría adoptar a tiempo, por tanto, pautas de actuación que disminuyan las consecuencias indeseadas del amor familiar ilimitado en la esfera del negocio familiar. Por el bien duradero de ambas, familia y empresa.