

Cómo armonizar los intereses de la familia empresaria con su empresa

Es una de las mayores dificultades con que tropiezan las familias empresarias. Conozca las claves para equilibrar los intereses y necesidades de la familia con los de la empresa.



Para conseguir el éxito en esta tarea es preciso tener presentes las características y prioridades de cada una de dichas instituciones.

La familia se caracteriza por que priman en ella la afectividad (el cariño) y el trato igualitario (todos los hijos son iguales para sus padres), mientras que en la empresa las características dominantes son la racionalidad (la economía) y el trato desigual en función del desempeño (a cada uno según lo que aporte).

Pero si nos centramos en las prioridades que ambas instituciones tienen, nos daremos cuenta de que la familia pretende, sobre todo, mantener la armonía, educar a sus miembros y desarrollar su autoestima, mientras que la empresa lo que intenta es obtener beneficios, formar profesionales que la dirijan y la gestionen y desarrollar sus habilidades.

Todo ello nos ha de llevar a la convicción de que, al ordenar la familia empresaria, no podemos perder de vista que se está jugando con aspectos y situaciones de una gran carga emotiva. Por el contrario, al organizar la Empresa Familiar debemos ser conscientes de que están en juego aspectos esencialmente racionales. Por último, y para cerrar este diagnóstico, es preciso asumir con claridad que la principal dificultad radica, precisamente, en que ambas percepciones confluyen y se confunden en la Empresa Familiar y que, en esta situación, cuando no están objetivadas y organizadas las relaciones entre familia y empresa, surgen las dificultades.

Para armonizar sentimientos y razón (familia y empresa) es necesario aplicar recetas distintas, aunque complementarias, según estemos en la familia o en la empresa.

En la familia, hay que aceptar que no se trata de ordenarla como tal en todos sus aspectos, sino de hacerlo solamente en cuanto propietaria de una empresa. Los aspectos familiares a organizar, por tanto, serán aquellos que puedan afectar a la empresa, a fin de conseguir que los miembros de la familia trabajen en ella con el mayor confort y la menor conflictividad posibles.

Respecto de la empresa, la idea básica a poner en práctica es la de profesionalizar su gobierno y dirección. Para ello, la empresa necesita contar con unas normas de organización claras, sencillas y aceptadas por todos los miembros de la familia y, además, con los profesionales más cualificados para llevar a cabo las tareas de dirección de la empresa.

Llevadas estas ideas a la organización de la Empresa Familiar, las recomendaciones que pueden hacerse a los empresarios familiares son:

1. El gobierno de la familia se consigue primando la búsqueda de la armonía familiar. Para ello, la herramienta a utilizar es la comunicación.

La comunicación en la Empresa Familiar, como en muchos otros ámbitos de la vida, es esencial. Sin ella, no somos capaces de conocer las necesidades y expectativas de los demás, los problemas y las discrepancias no afloran, no se ponen sobre la mesa y, por tanto, se enquistan y no se resuelven. El resultado es que las relaciones entre los integrantes de la familia se deterioran, la familia no está unida y los problemas familiares se llevan a la empresa. Si sucede esto, el desgobierno de esta última estará servido.

2. El gobierno de la empresa, por el contrario, ha de conseguirse mediante la profesionalización de su

gestión, y para ello es necesario separar claramente la propiedad y la dirección de la empresa.

Profesionalizar es convertir a un aficionado en profesional, y profesional es la persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación. Se trata, por tanto, de alguien que realiza con asiduidad una actividad de manera sobresaliente, con aptitud y con talento.

Por ello, cuando hablamos de profesionalizar la Empresa Familiar, no se trata de apartar a los miembros de la familia empresaria de su dirección y gestión para poner en su lugar a personas ajenas a la familia. Se trata, por el contrario, de conseguir que los puestos de dirección y gestión de la empresa sean ocupados por las personas más capacitadas que podamos conseguir, sean o no miembros de la familia; es decir, por profesionales.

En cualquier caso, y en esto la experiencia es muy elocuente, no debe olvidarse que la familia empresaria es la piedra angular de la Empresa Familiar. En efecto, detrás de una empresa próspera y prestigiosa hay una familia unida y organizada. Si esto no es así, la empresa tendrá dificultades para subsistir. Por tanto, el énfasis hay que ponerlo en la familia empresaria. La profesionalización vendrá después.



Antonio J. Sánchez-Crespo, Socio de Schiller Lexconsult Abogados