

GESTIÓN**La gestión estructural**

Fuente: Gimeno y Baulenas

Una mayor complejidad familiar supone más opiniones... y mayor complejidad en la empresa, más elementos internos y externos que interactúan. En definitiva, mayor complejidad indica mayor desorden potencial. La gestión de la empresa familiar debe crear una estructura de relaciones entre familia y empresa con el objetivo de minimizar este riesgo

Mejorar los aspectos poco desarrollados

Se trata de un sistema de indicadores recogidos en un cuestionario que permite aproximar las diferentes realidades de la empresa familiar, como la complejidad de la familia, la complejidad de la empresa, cómo funciona la gestión, cual es la estructura de las relaciones entre empresa y familia... La empresa responde el cuestionario y obtiene unas determinadas valoraciones de los indicadores. Su objetivo es múltiple:

- poner de relieve y valorar el nivel de la complejidad que tiene como familia y como empresa
- conocer el nivel de desarrollo que tiene en las relaciones entre empresa y familia
- saber cuáles son las dimensiones de estas relaciones que son insuficientes, dado su perfil de complejidad

A partir de los indicadores que se han obtenido para la empresa, el paso siguiente es compararlos con el sistema experto, para, a través del mismo, poner de relieve las carencias más importantes. "El sistema dirá no sólo en lo que se está mal, sino lo que se debe hacer para mejorar las dimensiones insuficientemente desarrolladas", comenta el profesor Gimeno.

JOMA

EMPRESA FAMILIAR

Las ventajas del autodiagnóstico

Un modelo permite conocer y comparar el estado de las relaciones familia-empresa

Jordi Goula

En toda empresa hay multitud de dimensiones y cada una de ellas permite una aproximación, un enfoque y, por supuesto, la afloración de una problemática diferente. Es evidente que no es lo mismo acercarse a una compañía y poner la lupa en el aspecto financiero que hacerlo en el de la estrategia, por ejemplo. Si, además, la empresa es familiar, a las habituales debe añadirse otra variable clave: las relaciones entre la empresa y la familia que en tantas ocasiones se ha revelado como el tendón de Aquiles para su continuidad. Obviamente, no es posible generalizar, porque las diferencias entre empresas familiares son notorias. Wal-Mart, el gigante de la distribución mundial es otro mundo que un taller de reparación de motos, aunque los dos luzcan la misma etiqueta de empresa familiar.

Precisamente por ello, "las relaciones entre la familia y la empresa deben gestionarse en función de la complejidad que presentan la familia y la empresa, cada una por su lado", asegura Alberto Gimeno, profesor de Esade y director de un interesante proyecto que permite realizar un autodiagnóstico de estas relaciones. "Este sistema de diagnóstico se basa en un modelo que realiza una nueva aproximación a la gestión de la empresa familiar", expli-

ca. Básicamente, la idea se basa en identificar un nivel de equilibrio, el nivel de riesgo y definir aquellos puntos en los que las compañías pueden tener debilidades desde el punto de vista de la relación familia-empresa. "Una vez se han obtenido los datos de la empresa que se está sometiendo a diagnóstico, se les compara con una base de datos de referencia y el propio sistema propone las líneas de trabajo que seguir para la familia", prosigue.

La estructura debe ser la adecuada al nivel de complejidad de la familia y de la compañía

Las relaciones entre familia y empresa son el tendón de Aquiles para la continuidad de la compañía

La aplicación del modelo supone un importante paso en un terreno tan complejo como resbaladizo: la relación entre complejidad y estructura. Es decir, la necesidad de tener una estructura continuamente preparada para asumir nuevas dosis de complejidad. Un ejemplo macro lo

vivimos en la Unión Europea. Al aumentar la complejidad, pasando de 6 miembros a 25 (más países, más culturas, más idiomas...), la estructura que debe generar orden (Consejo, Parlamento, Comisión...) y que era válida para ordenar 6 países ya no lo es para 25. De ahí que se hayan debido plantear reformas, ya que si la UE no consigue reforzar su estructura, la situación de riesgo que generará la mayor complejidad será muy alta.

En la empresa sucede algo parecido. La estructura debe ser la adecuada al nivel de complejidad de la familia y de la compañía. Para Gimeno, los enfoques tradicionales, como la planificación de la sucesión o los protocolos familiares, son necesarios e importantes, pero no siempre son suficientes, "porque tratan de forma determinista el futuro, cuando es esencialmente probabilístico". Y prosigue aceptando que "ello no nos exime de la obligación de anticipar algunas situaciones que pueden tener lugar; precisamente aquellas que son más posibles".

Pone a renglón seguido un ejemplo. "Si aumenta la complejidad familiar es altamente probable que aumente la diferencia entre los miembros, sus expectativas, sus intereses y sus situaciones familiares. Si intentamos definir las diferencias de cada caso entraremos en una tarea estéril, pero sí podemos definir las situaciones macro que pueden aparecer. Se trata de algo relativamente sencillo de prever. Por ejemplo, ha-

La importancia de descubrir los problemas

Recientemente se ha alcanzado un acuerdo entre el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), ESADE (ha trabajado el modelo teórico), FBK (Family Business Knowledge ha realizado el modelo experto) y BBVA que permitirá a todos los socios del IEF y a los miembros de las asociaciones territoriales la posibilidad de realizar un autodiagnóstico anónimo sobre su situación en la empresa. El autodiagnóstico, además de los objetivos señalados en el recuadro superior, es un instrumento importante para una serie de aspectos colaterales. Según el profesor Gimeno son:

- La familia lo puede utilizar como punto de debate. Analizar cada uno de los puntos y ver en qué se está o no de acuerdo enriquece el conocimiento
- Es más fácil que los distintos miembros de la familia lleguen a un acuerdo si en lugar de discutir "en blanco" lo hacen sobre un documento
- No se ha encontrado todavía un caso en el que las recomendaciones del sistema experto no sean válidas o, al menos, dignas de ser discutidas
- El empresario se mueve bien cuando tiene claro el problema que afrontar. Con el autodiagnóstico se le fijan los problemas.

brá más personas dedicadas a la gestión de la empresa y otras más predispuestas a cuidar el patrimonio. No hace falta saber quien irá a cada sitio, pero sí que va a ocurrir. En definitiva, habrá más competencias, lo que nos obligará a disponer de una estructura que permita aceptar el cambio y edificar sobre los diferentes perfiles de los miembros familiares. En la familia no todos son iguales desde el punto de vista del perfil competencial".

Por último insiste en la necesidad de ir un paso más allá del protocolo. "En el protocolo se replica la sociedad. La familia se reúne y crea unas reglas de convivencia, pero con un sistema de reglas no se puede prever todo lo que pasará. Hay temas de familia muy íntimos que pueden desencadenar reacciones muy profundas. Hay elementos, como las lealtades, por ejemplo, que requieren unos instrumentos para ser ordenados; estos instrumentos son los que estructuran las relaciones entre empresa y familia. En la sociedad, por mantener el símil, además de reglas, tenemos órganos de gobierno, policía, sistema educativo... y como no se sabe que pasará, se crea también la protección civil. Se ordena con estructuras muy complejas porque el sistema social se funda en reglas, pero también en roles, contextos y funciones. En la empresa es algo parecido. El protocolo se usa a veces para fines en los que no es válido. Con ser importante, no puede servir para todo".