

ÉTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR: UNIDAD Y COMPROMISO

Extraído del capítulo III del libro “La empresa familiar 8: Ética en la empresa familiar”, IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, 2003.

La unidad entre las personas que configuran la empresa es origen de ventajas muy importantes, como son el esfuerzo de las personas por desarrollar unos intereses comunes, el apoyo a una autoridad reconocida, el hecho de trabajar confiando con seguridad en las intenciones de los demás, y facilitar la compenetración y la comunicación de todos los componentes de la organización. El compromiso de los miembros de la familia con su empresa familiar, por su parte, es origen de otras fortalezas para la conducción estratégica de la empresa: las fortalezas de la entrega a un ideal y el sacrificio personal de exigirse para dar lo mejor de uno mismo.

Pero como es bien sabido, los orígenes más claros de la pérdida de unidad y compromiso se encuentran en el hecho de caer repetidamente y sin poner auténticos remedios en las conocidas trampas de la empresa familiar (EF). Las trampas de:

1. Confundir dos realidades distintas, que no tienen por qué coincidir: la de tener capacidad profesional para “hacer empresa” y la realidad de ser propietario.
2. Desvirtuar las “relaciones contractuales” propias de la empresa en la que las personas han de contribuir a obtener buenos resultados y basando en este logro buena parte de la evaluación de su desempeño, con las “relaciones de afecto” propias de la familia en la que a las personas se las quiere más por lo que son que por lo que hacen.
3. No seguir las reglas propias de un proceso de creación de riqueza compitiendo en el mercado. Es decir, no seguir unas prácticas razonables en las remuneraciones, los dividendos, la información, etc.
4. Retrasar los procesos sucesorios. Retrasar la preparación de sucesores, el desarrollo del sistema de gobierno de la organización, las relaciones con la familia y el retiro del predecesor.

Los miembros de la familia, trabajen o no en la EF, se han de esforzar en primer lugar para conocer, comprender y aceptar la existencia de estas trampas, y en segundo lugar para evitar que su EF caiga en ellas. Si bien cualquiera que sea la relación que la persona tiene con la empresa, sea ésta como accionista, como consejero, como alto directivo o como alguien que lleva a cabo un trabajo de menor nivel, puede cometer errores en cada una de las trampas, los miembros de la familia caen con más frecuencia por acción directa en las dos primeras, y por omisión en la tercera y la cuarta. Y cuando se cae en las trampas hay probabilidades de que se dé un comportamiento falto de ética.

Hay falta de ética cuando se piden “tratos de favor” para personas de la familia que no están preparadas, como por ejemplo si se les proporciona trabajo cuando la EF no les necesita, se asignan responsabilidades superiores a sus capacidades, se les conserva en posiciones que ya no son necesarias o para las que ellos mismos quedaron anticuados, etc.

Hay falta de ética cuando los miembros de la familia no se preparan profesionalmente para desempeñar responsabilidades que les pueden corresponder por derecho propio, como por ejemplo, la de ser miembro del consejo de administración, o cuando no buscan quien les puede sustituir adecuadamente.

Hay falta de ética cuando se establecen reglas que tienden a “igualar” a los miembros de la familia que trabajan en la EF. Por ejemplo, cuando se fuerza a que entre a trabajar en la EF un representante de cada rama o estirpe familiar, con independencia de su preparación, de sus deseos o de las necesidades de la empresa, como a veces ocurre en empresas que están en segunda y tercera generación. Cuando se busca que todos tengan las mismas atribuciones y remuneraciones, sin tener en cuenta ni su capacitación, ni los resultados obtenidos anteriormente por ellos. Cuando no se exige la eficacia debida en la conducción de la empresa a los directivos familiares.

También hay falta de ética cuando los miembros de la familia exigen una información sobre la actuación de la empresa a la que no tienen derecho, cuando buscan obtenerla por procedimientos que no son los establecidos en los estatutos, o cuando hacen un uso imprudente de la información que les ha sido proporcionada.

Pero, tal vez, donde los errores tienen mayores consecuencias para la empresa, y por consiguiente pueden dar lugar a faltas de ética mayores, es en la cuarta trampa. Los miembros de la familia han de ayudar a que los procesos sucesorios se inicien pronto, por medio de una actitud positiva hacia planteamientos claros y previsores, con su sincera oposición a los retrasos imprudentes, y con su exigencia de abordar el problema desde un punto de vista profesional, de dirección estratégica, pues los procesos sucesorios son uno de los cambios más amplios y completos de toda organización.

Finalmente hay que tener en cuenta que los miembros de la familia propietaria de una EF precisan ser especialmente realistas en su comportamiento en todo aquello que se refiere a su empresa. En efecto, y debido a los lazos de afecto que unen a sus miembros, con frecuencia las familias tienden a ensalzar las características de su historia, y las capacidades y virtudes de sus miembros. Esta manera de proceder, que tal vez es acertada en determinadas circunstancias, da lugar en la EF a los errores de alimentar expectativas falsas o, al menos, difíciles de alcanzar acerca de lo que la propia EF es y puede llegar a ser.

En este sentido, es corriente que los miembros de la familia estén convencidos de que su EF está en mejores condiciones económicas de lo que realmente ocurre; también de que ocupa posiciones competitivas más ventajosas de lo que el mercado reconoce, así como de la “regularidad” de los negocios y, por tanto, de que los dividendos están garantizados. La empresa es un “ser vivo”, que vive y se desarrolla en un entorno en permanente evolución y, como consecuencia, con oportunidades y riesgos y, por ello, no sólo su realidad cambia sino que también le es difícil garantizar puntos como el de unos dividendos permanentes.

Es importante comprender que no ver la realidad puede ser debido a una actitud de autocomplacencia que conduce a decisiones imprudentes. Los miembros de una EF tienen claras responsabilidades cuando no están suficientemente informados, por no haber alcanzado los conocimientos necesarios para interpretar la información recibida, o simplemente, por no “querer” saber lo que ocurre y puede ocurrir en la EF. Para que una EF sea una buena EF es necesario antes de nada que sea una buena empresa. Sólo sobre una empresa exitosa se puede construir una EF exitosa. Una buena EF puede ayudar a desarrollar las relaciones y valores de una familia, pero una familia en crisis muy difícilmente logrará sacar adelante una EF que tenga problemas.