

Abril 2018 | Diario Cinco Días

José Jaume

Empresas familiares, pero también complejas

Existen algunas publicaciones donde la complejidad de una empresa familiar viene definida por el número de componentes y sus interrelaciones. A mayor número de componentes y relaciones, mayor complejidad y dificultad de gestión.

A mi entender, el número de elementos y relaciones puede influir en la complejidad de un sistema, pero no la definen. Por ejemplo, un avión comercial tiene miles de componentes que interactúan. Sin embargo, su funcionamiento es muy simple: cuando el piloto acciona un mando el avión hace lo que está previsto, y sólo lo que está previsto. Un avión es un sistema muy sofisticado, con múltiples componentes y relaciones, pero no complejo.

Un sistema es complejo cuando al interactuar sus elementos emergen nuevas características, desconocidas antes de interactuar. La vida es un sistema complejo y así también la empresa: con independencia del número de componentes, pueden emerger nuevos comportamientos en las relaciones entre personas. Todo esto tiene que ver con lo emocional.

Por ejemplo, una empresa familiar en la que trabajan los padres y 12 empleados no familiares. Cuando los hijos se incorporan a la empresa, el nuevo escenario de trabajo puede generar comportamientos no identificados antes. Las nuevas incorporaciones a la empresa no siempre son extrapolables porque aportan diferencias cualitativas. Pueden emerger actitudes y criterios desconocidos que alteren el equilibrio. Si los hijos se casan, sus prioridades pueden cambiar y afectar a las relaciones de empresa y de familia, puede haber conflicto. Lo complejo viene definido por lo emergente desconocido y su posible efecto impredecible. Ahí está la clave de la dificultad que hay que gestionar.

Todo esto tiene solución. Las fases de transición son más difíciles de abordar que los escenarios estables, pero son abordables. En los momentos de dificultad se hace más necesario tener una referencia y marcar un rumbo. Lo emergente puede estar o no en sintonía con el rumbo de la empresa, hasta ahora definido sólo por los padres. Por lo tanto, lo primero es definir el proyecto de empresa a futuro y consensuar lo mejor para la empresa y para la familia.

En las soluciones es útil considerar tres factores:

1) En los momentos de transición, tener una potente sala de máquinas (lo operativo) proporciona estructura, consistencia y sosiego de funcionamiento. La empresa sigue su curso, dando un servicio impecable al mercado. La sala de máquinas da continuidad y solidez mientras en el núcleo propietario hay discusión y debate. Utilizando una analogía de la física del estado sólido, los elementos internos del núcleo pueden oscilar y vibrar. Pero el sólido visible total permanece estable, en equilibrio y útil. Y así también en la empresa: el núcleo propietario puede estar en oscilación y efervescencia, incluso con tensiones. Pero la empresa sigue en pleno funcionamiento e inalterada durante la transición, y así lo debe percibir el mercado. Si queremos que el mundo nos siga tomando en serio, el producto y el servicio deben seguir siendo perfectos.

2) Gestionar lo emergente de forma aislada y parcial puede no ser una solución efectiva. Al ser la empresa un sistema, solucionar una parte aislada puede afectar a otras personas y quizá al conjunto debido al efecto sistémico. Lo esencial es definir y consensuar primero el proyecto de empresa y sintonizar todo lo emergente con él. El proyecto de empresa orienta la estrategia, visualiza los cambios de actitud (si necesarios) y la necesidad de talento. Cada cual sabe dónde está respecto al proyecto y el recorrido que debe hacer para estar en sintonía común. El proyecto de empresa sintoniza.

3) Definir el proyecto de empresa, considerando los tres sistemas: familia, propiedad y empresa. En muchas empresas familiares, durante gran parte del tiempo conviven dos generaciones. En este tiempo surge lo emergente. Es necesario conversar: entenderse, unirse. Con respeto y flexibilidad para consensuar, es un aprender mutuo. Descartar los egos. Flexibilidad para cambiar de mentalidad, apertura hacia nuevos enfoques y gestionar el cambio. Gestionar las emociones. Dotar de potente estructura.

El protocolo familiar puede ayudar, pero no es suficiente: el futuro no se puede protocolizar, no es lineal. Es necesario ver el contexto y las condiciones de contorno. Explorar juntos el futuro, seguir siendo emprendedores, el mundo está por descubrir. Todo lo cual implica capacidad de liderazgo en ambas generaciones.

En síntesis, en la complejidad de la empresa familiar el proyecto de empresa es la referencia básica, donde debe converger lo emergente. Es el nuevo faro de Alejandría, destino Ítaca. Y juntos, disfrutar del viaje.