

La Gestión de la Empresa Familiar

La empresa familiar tiene un importante peso en el tejido empresarial español. Su gestión diaria puede verse beneficiada o perjudicada por el vínculo familiar de los propietarios y trabajadores. En este artículo te damos algunos consejos de gestión que debes tener muy en cuenta a la hora de dirigir tu empresa familiar.

Administrar, dirigir, gestionar y en definitiva mantener una empresa familiar no es tarea sencilla. La transmisión de conocimientos y valores de generación en generación es una gran ventaja, pero guardar un vínculo familiar entre los miembros de la empresa también puede convertirse en un hándicap. Teniendo en cuenta su propia naturaleza **¿cómo se debe gestionar una empresa familiar?**

1. La Empresa familiar en España

En España las empresas familiares constituyen el 90% de las sociedades mercantiles anónimas y limitadas y contribuyen al 70% de los empleos del sector privado según el estudio de Empresa Familiar en España elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar de 2015. La media del número de empleados en las pymes familiares es de 29 personas, aunque en la práctica la cifra es menor.

La sociedad familiar en España es relativamente longeva. Alcanza un promedio de 33 años y supera con esta cifra la antigüedad del conjunto de las empresas españolas que llega a los 12 años tal y como arrojan los datos del Directorio Central de Empresas que elabora el INE.

2. Comité de Dirección: órgano gestor

Dada la propia naturaleza de las empresas familiares y su tamaño es frecuente que se dé la simultaneidad de papeles entre sus miembros, es decir, que una misma persona sea accionista, administradora y directora a la vez. Sin embargo, para el buen desarrollo y funcionamiento de la pyme familiar es fundamental realizar una diferenciación estricta entre los intereses derivados de la gestión de la empresa y los que competen a la administración.

La estructura corporativa de una empresa familiar abarca a la familia, la propiedad y la propia empresa. Es precisamente en la estructura empresarial donde se desarrolla la gerencia y la dirección de la compañía que tiene en el Comité de Dirección su órgano representativo y en el director ejecutivo la persona responsable.

La función del Comité de Dirección de la pyme familiar no dista de la de otro tipo de empresa. El órgano directivo se encarga de la gestión diaria, esto es, determina y controla la

estrategia a seguir en cuanto a productos, servicios y recursos, aportando homogeneidad a la visión y misión de la empresa.

3. ¿Qué problemas afectan a la gestión?

Como hemos venido contando desde el inicio el vínculo familiar entre los miembros de una misma empresa puede conllevar una serie de problemáticas en la gestión que pueden incluso amenazar su supervivencia y que a continuación detallamos:

1. Conflictos de intereses creados que afectan a la propiedad y la dirección.
2. Falta de cualificación en los puestos de responsabilidad directiva.
3. Discrepancias intrafamiliares que acaben afectando al negocio provocando conflictos entre los socios familiares.
4. Diferencias retributivas entre los familiares y los asalariados externos y entre los propios miembros de la unidad familiar.
5. Visión continuista de recursos tradicionales. Limitación tecnológica y falta de innovación empresarial.

4. Consejos para la gestión de pymes familiares

1. Establecer una visión y misión común

Es fundamental unificar el sentido de visión y misión junto a los valores, ya que en su conjunto constituyen la esencia de la empresa familiar. Tanto propietarios como directivos deben tener una hoja de ruta común para prevenir posibles disonancias en los planteamientos.

2. Separar ambiente familiar y empresarial

Aunque el vínculo entre los trabajadores de la empresa sea familiar a la hora de gestionar y ejercer tu puesto laboral debes pensar como trabajador y no como padre, madre, hijo o tía. Resulta fundamental mantener los asuntos personales, y por tanto familiares, alejados de la gestión diaria. De lo contrario surgen los problemas.

3. Mantener relaciones de igualdad y equidad

Si tienes contratado personal externo recuerda que éste debe ocupar un puesto en la empresa acorde con sus capacidades y recibir justa retribución por ello. Cuando los roles directivos y de gestión sólo corresponden a miembros de la familia el empleado puede sentirse amenazado, poco motivado y, en consecuencia, muy alejado de la visión y misión de la empresa.

4. Profesionalizar la gestión

Es bastante común que la gestión de la empresa familiar se realice de forma subjetiva, intuitiva e improvisada, una dinámica del todo errónea. Además, la alta competencia en el sector empresarial, los cambios continuos en el mercado y los avances tecnológicos hacen casi obligatoria la profesionalización de las rutinas y los roles profesionales en la empresa familiar. Para profesionalizar, o lo que es lo mismo, agregar talento es necesaria la formación de los miembros o bien la contratación de personal con las habilidades y la experiencia necesarias

5. Protocolización de las relaciones

Para regular los vínculos entre la empresa, la familia y los propietarios debe establecerse un protocolo. Esto es clave. La protocolización de la empresa familiar determinará formalmente aspectos como el ingreso de nuevos familiares, las retribuciones de los propietarios y trabajadores o la sucesión de la empresa. Cada protocolo es diferente y representativo de las decisiones que los miembros de la familia titulares del capital de la empresa han tomado. Puedes ampliar información sobre su funcionamiento en nuestro artículo sobre el protocolo de la empresa familiar.

6. Planificar la sucesión

Incluido en ese protocolo de la empresa familiar está el plan de sucesión de la empresa y las indicaciones para proceder a ella y no someter a la pyme a un vacío de poder que resultaría muy poco conveniente para la gestión y la productividad.