

Intervención de **D. Guillermo Rodríguez Boué**, Gerente de ASCANIO QUIMICA, SA. el pasado día 24/06/2008, en la Escuela Superior de Management (Tenerife) durante la ponencia-coloquio sobre el Protocolo de la Empresa Familiar, organizada por SOMER CONSULTING® dentro del proyecto DEFA (DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR).

5 Claves para el desarrollo de la empresa familiar

“Debemos partir **en este debate** de un concepto básico: una empresa familiar, entendiendo por tal, aquella entidad que se encuentra bajo el control, ejercido al menos durante dos generaciones, de una o varias familias.

Considero interesante para motivar el inicio de este debate, presentarles los que según mi experiencia constituyen algunas debilidades que se localizan en la gestión de las empresas familiares:

1) El descuido en la IMAGEN CORPORATIVA.

Por lo general, este concepto siempre ha estado ligado mucho más en la vía de un gasto, que en una inversión. Muchas veces, se piensa que el **fomentar** la imagen Corporativa, se trata de grandes desembolsos de dinero, haciendo publicidad en Medios como Prensa, Radio o Televisión.

La realidad, es que existen muchas vías de publicitarse a través del cuidado de: papelería (cartas, hojas, sobres, tarjetas de visita, carpetas de oferta), rotulación de vehículos, uniformes, webs, etc. Que no solo transmiten una imagen profesional, seria y competitiva de la compañía, sino ayudan a fomentar el corporativismo de los empleados, así como la ilusión en escenarios de futuro.

Todos estos conceptos, tienen un coste muy absorbible en la cuenta de explotaciones, y suele ser un factor que se descuida en las empresas familiares.

2) La estructuración del ORGANIGRAMA.

En lo concerniente a la línea de mando, suele estar concentrada en una sola persona. Hay poca claridad en la estructura intermedia, y casi siempre se palpa falta de tomas de decisiones por este tipo de mandos. Esto viene dado por la costumbre de no delegar, ni motivar la toma de decisiones entre nuestros Jefes de Departamento; haciendo que el engranaje de la compañía sea lento ante cualquier cambio que marque el mercado.

Con el tiempo, aquellas personas que ocupan Jefaturas, que en su día fueron seleccionadas porque viven para la empresa, ante su escasa capacidad de decisión, se dedican a vivir de ella; filtrando información de sus subordinados, y erradicando cualquier posible iniciativa.

Un directivo vale tanto como el equipo del que se hace rodear, hay que cuidar muy bien la configuración de los eslabones intermedios de un organigrama, estableciendo Objetivos, dentro de un plan de acción con ilusión y confianza.

3) Dirigir por OBJETIVOS Y RESULTADOS.

Es frecuente la no comunicación a los empleados, sobre cuál es la dirección que está tomando la compañía, y mucho menos los resultados de esta.

Al no integrar al personal en los resultados, se entra en un hábito de trabajo donde se toman decisiones sin tener en cuenta **los datos**. Es muy importante que la Gerencia marque a sus jefaturas cuales son los ratios que deben trabajar, y que afectan directamente en la cuenta de explotaciones. Para ello, es imprescindible que tengan acceso a la parte de contabilidad que directamente les afecta. Por lo tanto, es necesario marcar objetivos basados en ratios cuantificables y a ser posible medidos por contabilidad, estos son las variables que pueden ayudarnos para aplicar comisiones para la motivación mensual, o como mucho semestral.

4) Marcar claramente las POLÍTICAS DE EMPRESA Y EL CÓDIGO ÉTICO.

Un error que frecuentemente cometemos, es pretender que en un corto espacio de tiempo, aquellas últimas contrataciones que se han realizado, entiendan y apliquen todos los procedimientos de una compañía, sin tan siquiera haber tomado tiempo en explicarlas. Por culpa, claro está, del día a día de la empresa.

Para una buena integración del colaborador, es importante tener redactado cual es el Código Ético de la empresa, además de las Políticas marcadas por la dirección en lo referente a Políticas de Cobros, de Pago, de trato con proveedores, de atendimento al cliente, etc.

Teniendo estos factores redactados y al acceso de todos, permite una más rápida incorporación y rentabilización de las personas.

5) PLANES DE FORMACIÓN.

Muchas veces, se confunde el concepto de profesionalización con la incorporación de profesionales del exterior. Para involucrar al personal, y mostrar posibles escenarios de futuro, es imprescindible invertir en su formación, consiguiendo no solo personal más eficaz, sino eficiente. Abriendo las puertas de la motivación con la posibilidad de la promoción interna. Invirtiendo en formación y promoción interna, se mejora los ratios de rotación del personal, la rentabilidad por persona, y la lealtad de la misma.

En definitiva, creo que las empresas familiares en las que hay **unidad, compromiso y profesionalidad en el ámbito de la familia**, son más rentables y longevas que el resto de las empresas, sean familiares o no familiares.

Y ahora les invito a que manifiesten sus opiniones, especialmente sobre lo expuesto por D. Juan Sevilla". *Fin de la exposición.*