

LA CONFIANZA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

José Antonio Arrieta Garnica¹

SUMARIO

- I. Introducción al Concepto.*
- II. Una historia de empresa familiar.*
- III. La Confianza en el seno de la familia.*
- IV. La Confianza entre los socios.*
- V. Confianza en el proyecto común.*
- VI. La Confianza del consultor.*
- VII. Confianza entre los administradores.*
- VIII. Confianza de los trabajadores.*
- IX. La Confianza de los clientes y proveedores.*
- X. Reflexiones finales.*

¹ licenciado en Derecho por la UNED en el año 1977, abogado ejerciente colegiado número 400, del Muy Ilustre Colegio de Abogados de Pamplona. Entre sus actividades se destacan las siguientes: fundador y Presidente del despacho de Abogados ARPA A&C, SL., con sedes en Madrid, Pamplona, San Sebastián y Valladolid; consejero de varias empresas, alguna de ámbito internacional; asesor de empresas familiares, dirigiendo protocolos de sucesión familiar; árbitro de la Corte de Arbitraje de la Cámara Navarra de Comercio e Industria y del Tribunal de Arbitraje del MICAP (Colegio de Abogados de Pamplona); mediador de la Corte de Mediación de Navarra; vocal del Comité de Garantía de Calidad de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Pública de Navarra; miembro del Patronato de la Fundación Proyecto Hombre Navarra. vocal consejero de APD (Asociación para el Progreso de la Dirección de la Zona Norte de ESPAÑA).

I. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO.

Utilizamos la palabra confianza en nuestras relaciones personales y profesionales; utilizamos la palabra confianza cuando hablamos de amistad, de familia, de ocio, de trabajo. La confianza constituye el epicentro de las relaciones humanas; todo el tejido social en el que vivimos se estructura cimentado en la confianza, o en la desconfianza, que tenemos en los demás o en las cosas que nos rodean. Cuando vas a cruzar un paso de peatones confías en que el conductor del vehículo que se acerca frene antes y no te atropelle; cuando subes a un avión confías en que el piloto haya pasado los oportunos controles de capacidad, se encuentre en buen estado de salud y tenga la pericia suficiente para que puedas llegar a tu destino felizmente; cuando vas a comer a un restaurante confías en que probarás productos saludables y en buen estado; y si amas el deporte de la montaña y vas unido con una cuerda a otra persona que va delante, confías plenamente en que, si sufres un resbalón, tu caída será detenida por esa persona que, más arriba, va asegurando tus pasos. En fin, los ejemplos son muchos, diríamos que casi interminables, porque la confianza forma parte de todos los hechos y avatares que conforman nuestra vida.

En su forma más básica y elemental, diríamos que practicamos la confianza, o la falta de ella, casi inconscientemente, mecánicamente. Escuchamos su nombre y lo pronunciamos como si fuera la palabra más normal de nuestro vocabulario, aunque la mayoría de las veces no seamos conscientes de su alcance, ni de las consecuencias que se derivan de su existencia.

Pero, ¿qué es la confianza? Podríamos definirla como la esperanza firme y sólida que se tiene en alguien o en algo y en la seguridad, tranquilidad y confortabilidad que da su presencia. Y es, sobre todo, una emoción positiva. Es también un sentimiento optimista, que forma parte de los compromisos, ilusiones y esfuerzos que se tienen y se realizan para conseguir algo que se desea.

Las empresas y organizaciones que mayoritariamente están conformadas por personas que portan la confianza son, por la misma

razón, optimistas y positivas y, por ello, tienen todos los ingredientes para que su futuro sea de crecimiento y de desarrollo.

No es distinto en el entorno de la empresa familiar. El futuro de cualquier empresa donde la confianza no esté presente y firmemente anclada en las relaciones familiares, profesionales y entorno local, social y de mercado, será incierto. No existirá buena salud de la familia empresaria, ni de la propia empresa, si no conquistamos el espacio de la confianza.

II. UNA HISTORIA DE EMPRESA FAMILIAR.

No resulta fácil hablar de la confianza sin referirla a experiencias concretas vividas, así que me voy a atrever a contar una historia de empresa familiar, con la pretensión de que nos acerque a valorar la trascendencia que tiene esta palabra en los diversos escenarios que interactúan entre la familia empresaria y la propia empresa.

La historia que voy a narrar es una mezcla de historias, pero todas ellas tienen un fundamento real y vivido profesionalmente. He querido mezclar en un solo relato varias experiencias porque de esa forma se enriquece mucho más el caso y, además, porque referirme a una de ellas podría revelar, o inducir a buscar, quién es la empresa familiar a la que me estoy refiriendo y eso contravendría el principio de confidencialidad que debe imperar en nuestras actividades profesionales. La curiosidad humana no tiene límites.

Imagínense una familia empresaria conformada por un matrimonio y tres hijos, dos varones (Carlos y Javier, de 47 y 45 años, respectivamente) y una mujer (María, de 40 años).

El padre (Francisco, de 75 años), fue el promotor de la empresa Moldes y Troqueles de Metal, S.L. Es una empresa que cuenta con una plantilla de 250 trabajadores. Su actividad principal es la fabricación de moldes y troqueles metálicos por encargo. Francisco fundó la empresa hace más de cuarenta años y estuvo al mando de la misma hasta hace dos. Con el paso del tiempo la empresa fue creciendo, pero sin adaptar su organización a la exigencia de los

nuevos tiempos. Francisco ha sido un hombre con mucha fuerza y autoridad. Desde hace dos años no toma decisiones en la empresa, aunque sigue conservando la propiedad del 55 % de su capital. La madre (Carmen) se ha dedicado siempre a las labores del hogar. Son una familia tradicional y conservadora.

Carlos, su hijo primogénito, tiene un carácter agradable, le parece importante mantener la línea de negocio seguida por su padre, pero cree que es necesario hacer cambios para modernizar y profesionalizar el proyecto empresarial; a pesar de ello no se atreve a plantearlo. Su padre ha ejercido en él una influencia notable y le gustaría tener su fuerza y capacidad de decisión. Se reprocha su falta de valentía y decisión para afrontar cambios que cree imprescindibles. Está casado y vive una vida tranquila con su mujer, con la que ha tenido cuatro hijos que son menores de edad.

Javier, el segundo de los hijos, es un hombre duro y directo en sus actitudes, tiende a ocultar sus sentimientos y a no mostrar debilidad ni pedir ayuda. De los tres, es el que más se parece a su padre, pero no ha heredado su autoridad, ni su liderazgo, ni su compromiso, ni su actitud. Javier está casado y tiene un hijo, también menor de edad. Tiene graves problemas con su esposa (Isabel) hasta el punto de que van a iniciar los trámites de divorcio. Como consecuencia de una ampliación de capital que se hizo en la empresa, su esposa reclama parte del capital de la misma por entender que la ampliación de capital se cubrió con fondos comunes del matrimonio. Javier no quiere contar al resto de la familia lo que está sucediendo porque debilitaría su imagen de controlador, buen gestor y aspirante a líder de la familia, que cree ser. Esta situación ha contribuido a que Javier haya bajado su rendimiento y sean más frecuentes las discusiones con su hermano Carlos en relación con la empresa.

María, la tercera de los hermanos, es una mujer inteligente e independiente, con experiencia en la toma de decisiones; es sensible y con gran capacidad de gestión de equipos, como lo viene demostrando en la empresa para la que trabaja; es también firme en sus convicciones y valores. María trabaja actualmente como subdirectora general en otra empresa. Tiene estudios especializados

en materia de administración de empresas, habla a la perfección español, inglés, francés y alemán y ha trabajado anteriormente en otras dos empresas con resultados brillantes. No ha trabajado nunca en Moldes y Troqueles de Metal, S.L. Alguna vez ha pensado y propuesto que se hicieran cambios para mejorar y renovar la empresa familiar, pero sus opiniones no se han tenido en cuenta, así que nunca ha llegado a estar implicada. María está casada, tiene dos hijas menores de edad. El esposo de María es también una persona brillante, que ocupa el cargo de director de desarrollo de negocio en una multinacional fabricante de acero, una de las materias primas más esenciales en la actividad de Moldes y Troqueles de Metal, S.L. y, además, es hijo del socio minoritario no familiar de la empresa.

Carlos y Javier trabajan en Moldes y Troqueles de Metal, S.L. porque su padre los incorporó desde que tuvieron edad de hacerlo. Los dos comenzaron estudios superiores, pero no llegaron a finalizarlos. No fueron estudiantes brillantes, más bien parecían cumplir un trámite. Su padre los incorporó al trabajo porque pensó que los necesitaba a su lado. Ambos han asumido, de forma conjunta, y con la ayuda de personal directivo, las funciones que su padre venía haciendo, aunque con resultados nada satisfactorios.

Carlos y Javier han tenido una relación cargada de celos y de desconfianza porque ambos aspiraban a ser el sucesor natural de su padre. Así, en su cometido, han dado órdenes contradictorias al personal de la plantilla, lo que ha generado múltiples conflictos y malestar en la misma. Cada uno de ellos tiene el 10 % del capital social de la empresa, mientras que el 25 % pertenece a un amigo empresario, amigo de su padre, que resulta ser el suegro de María.

A todo ello hay que sumar las tensiones que ha provocado conocer el testamento de Francisco. En su testamento, Francisco deja a Carlos y a Javier, por partes iguales, su participación en Moldes y Troqueles de Metal, S.L., al entender que María no necesita de la empresa, porque puede valerse por sí misma gracias a los estudios y la experiencia que tiene, además de recelar de su suegro, que dispone del 25 % de la empresa familiar. Mientras Carlos y Javier justifican la decisión de su padre, María no la ve justa y, además, piensa que la

empresa está destinada, de seguir así, al cierre. No confía en la capacidad de sus hermanos para darle continuidad y está convencida que ella podría hacer algo para cambiar la situación.

Existe un Consejo de Administración compuesto por Francisco, sus dos hijos y el socio no familiar. Su funcionamiento es muy desorganizado y sus reuniones ni tienen un calendario determinado ni un orden del día que anticipe los temas que serán tratados, por lo que, a la vista de la situación de la empresa, el socio no familiar está receloso y desconfiado acerca del futuro de la misma.

Hasta aquí la pequeña historia de la empresa. Con la narración de estos hechos no pretendo que se llegue a conclusiones maniqueístas, donde unos son los malos y otros los buenos. No ha sido esa la intención. Solamente quiero poner de manifiesto el complejo universo de relaciones que tiene lugar en la familia empresaria y, por ende, en la empresa, que pueden provocar el final del proyecto común. En las líneas que siguen, reflexiono sobre la manera de afrontar estas situaciones, que son dolorosas para todos y que nadie quiere que sucedan. Si hay voluntad compartida, habrá también una oportunidad para la familia y para la empresa de seguir unidas en el proyecto común.

III. LA CONFIANZA EN EL SENO DE LA FAMILIA.

Las relaciones que se establecen entre los miembros de la familia tienen un fuerte contenido emocional, que prima sobre los aspectos más racionales. Para construir esa confianza dentro de la familia es imprescindible que exista una buena comunicación entre sus miembros, transparente, no opaca o con intereses ocultos que puedan despertar señales de alerta. La confianza entre los miembros de la familia se supone existente, sobre todo en los primeros años de vida de los hermanos, pero puede romperse si los miembros de la familia actúan con deslealtad o se mueven en un mar de celos, comparaciones y reivindicaciones.

En nuestra empresa familiar, Carlos y Javier mantienen una lucha oculta por conquistar el poder y ser el preferido de su padre. Además, Javier tiene los problemas derivados del futuro divorcio. La falta de comunicación se ha instalado entre los hermanos y está afectando a todos los ámbitos de la empresa: socios, trabajadores, clientes y proveedores.

Lo mismo cabría decir de la relación de ambos con María. La falta de comunicación con ella, la falta de una explicación convincente a su exclusión de la herencia que, cree, ha sido propiciada por Carlos y Javier, unidas a la crisis de la empresa, está tensionando las relaciones familiares. El padre se siente engañado y envuelto en un mar de dudas con sus dos hijos. La incomunicación afecta ya a todo el entramado de relaciones de la familia y de la empresa.

La falta de confianza lleva a la incomunicación, a la duda y al miedo. No tardarán en aparecer sentimientos de culpa que se asumirán en silencio, sin compartir, y se buscarán culpables, sean o no ciertos. Cada vez estará más lejos la posibilidad de hablar porque cada uno pensará que el primer paso lo deben dar los otros. Habremos llegado al territorio de las suposiciones y estaremos construyendo un mundo virtual, cuyo parecido con la realidad puede ser nada.

Si en nuestra empresa familiar, se hubieran dado las condiciones adecuadas para que Javier confiara en su familia y contara lo que le sucede, que Carlos comentara con su padre su preocupación por el futuro de la empresa; si Francisco hubiera tenido la valentía de ver a María como su hija y no como la nuera de su socio, probablemente podría haberse construido un espacio de confianza y dar cabida al amor que debe impregnar la familia. Esa reflexión conjunta podría haber servido para fortalecer los lazos de la familia en lugar de dividirlos. La humildad es un camino que también lleva a la construcción de la confianza. Un déficit de humildad tiene consecuencias negativas inimaginables.

El fundador debe planificar su sucesión responsablemente, para que sus sucesores puedan decidir responsablemente si continuar o no el legado que tanto trabajo llevó crear. Esta cuestión debe ser

abordada por la familia empresaria en un escenario adecuado, donde la confianza presida toda reflexión. La familia debe disponer de un órgano de gobierno capaz de tratar estos temas, bien en su conjunto, bien a través de su órgano consultivo o ejecutivo como puede ser un consejo de familia. Este órgano debe servir de escenario de comunicación de la familia y de ésta con la empresa, con el fin de que el universo de intereses que afecta a la empresa familiar pueda ser armonizado para beneficio de todos, permitiendo separar los aspectos puramente personales de los empresariales.

No habrá objetivos comunes ni satisfacción para todos si no se crea un espacio de confianza donde todos los intereses sean escuchados, para así buscar el mínimo común denominador que satisfaga los deseos colectivos. La humildad y la honestidad deberá ser practicada por todos los miembros de la familia. Si la generosidad no triunfa sobre el egoísmo y la mezquindad que olvida la existencia de los otros, el fracaso del proyecto estará asegurado.

Es obvio que en nuestra empresa familiar este espacio no existe y por eso no ha habido oportunidad para debatir ni conocer cuáles hubieran sido las medidas acertadas para buscar la satisfacción de los intereses que corresponden a la familia y a la empresa. El padre no planificó esa sucesión, olvidó a María porque le inquietaba su pertenencia a la familia de su socio minoritario y porque dejó en manos de sus hijos la planificación de su testamento empresarial. Se instaló la desconfianza y, de la mano de ella, llegó la incomunicación, el egoísmo y los celos. El sufrimiento de la familia está asegurado y, por ende, el sufrimiento de la empresa también. La falta de confianza implica no solo falta humildad y honestidad sino también de humanidad y de optimismo. La familia o, en su caso, el consejo de familia debe ser un espacio de comunicación, de conocimiento y de lealtad, para generar la confianza que será el cimiento que sostenga la familia y la empresa.

Desde la confianza encontraremos valores compartidos, el legado común, la responsabilidad de la familia con un proyecto, la humildad que da el saber que se es una parte de un todo que uno debe conservar y engrandecer.

Los miembros de la familia deben asumir el papel de protagonista de esta gran obra creativa: unos, los progenitores para pasar el testigo de la propiedad; otros, los sucesores, para aceptar la responsabilidad que implica la propiedad; y toda la familia empresaria en su conjunto para participar de la fe colectiva que necesitará la familia empresaria. Generar confianza y poner todas nuestras capacidades al servicio del proyecto común será la llave para tener éxito en el complejo universo de relaciones que giran en torno a la empresa. Satisfacer y responder a intereses tan diversos como los de propiedad, trabajo, mercado (clientes y proveedores), futuro (innovación y desarrollo) y entorno social y medioambiental, serán los retos que habrá que afrontar. Fomentar las capacidades individuales de los hijos, potenciando sus talentos y habilidades, será un requisito indispensable.

Nada de eso está sucediendo en nuestra familia empresaria, ninguna confianza, ni fe, ni lealtad, ni comunicación vemos en sus relaciones. Todos ellos tienen sus particulares intereses que, piensan, excluyen a los demás; todos se han instalado en la desconfianza, el egoísmo y la satisfacción del propio interés. Todos ellos perderán en su lucha imaginaria, mientras el mundo familiar y el empresarial se derrumbará como un castillo de naipes.

IV. LA CONFIANZA ENTRE LOS SOCIOS.

Las fuertes discusiones entre los dos hermanos, la duplicidad de funciones y la desconfianza, provoca malentendidos y confusiones, que ahondan más en los problemas de la empresa. El clima de crispación es permanente. Mientras, Javier está ocupado en su situación personal y no aporta ideas ni soluciones, Carlos cree que lo mejor sería contratar a alguien que pueda reconducir la empresa.

La confianza entre los socios debe centrarse principalmente en la esfera profesional. ¿Confías que tu socio va a hacer todo lo posible por el buen devenir de la empresa? No es necesario que tu socio sea tu amigo y que tu vida global gire a su alrededor. Si luego tenéis una buena relación personal, estupendo, pero eso no es lo principal.

Puedes tener amigos a los que cuentas tus problemas, pero con los que jamás se te ocurriría montar un negocio. Son diferentes rostros de la confianza. La confianza también puede estar presente en el espacio racional, sin que la esfera emocional quede por ello menos fortalecida. Un socio leal que impregna una relación de confianza puede tener un vínculo tan fuerte como el de un amigo. La confianza puede cultivarse, puede conseguirse aun no existiendo en origen. Es solo cuestión de humildad, honestidad, humanidad y trabajo.

No importa el porcentaje de participación que se ostente o que alguien ostente la mayoría. Todos los socios son importantes más allá de la porción que tengan en el capital de la empresa. La desconfianza de uno solo de ellos puede ser el cáncer que acabe con toda la organización. Los socios deben basar sus relaciones en la confianza mutua, tener fe los unos en los otros, pensar que hay un proyecto común del que todos pueden ser beneficiarios. Ostentar la mayoría no da derecho a olvidar a los demás; todo lo contrario, debe haber un esfuerzo mayor para conseguir el consenso y este objetivo no se logra más que a través del camino de la confianza y de la fe en el proyecto común. Cuando la confianza impera, los acuerdos se toman por unanimidad o se asumen como propios, aunque se haya votado en contra. Si se es capaz de generar ese espacio de confianza, habrá comunicación, lealtad y trabajo compartido en un proyecto común.

En la familia, el lado emocional siempre tendrá más intensidad que el racional. En nuestro caso, hay un socio con el que no existe un vínculo familiar directo, es el socio minoritario, suegro de María. Pero María es la conexión entre las dos familias y esta situación también crea celos e inquietud sobre el futuro control de la propiedad de la empresa. Debería significar lo contrario, un suelo de estabilidad y fortaleza.

La confianza tiene algo de subjetivo. No fluye de la misma forma en todos. Sus límites y extensión son difusos y varían de una persona a otra. ¿Confías en tu mejor amigo?, ¿dejarías que te operara a corazón abierto? Si es cirujano coronario, sí, pero si es ingeniero, por

muy brillante que sea, no se te ocurrirá dejarle que se acerque con el bisturí en la mano.

Somos lo que los demás piensan que somos, responda o no a la realidad. Las personas depositarán su confianza en función de la fe que tengan en nosotros. Pero tenemos que saber que la confianza también se conquista, aunque hayamos partido de su polo opuesto. La comunicación, la transparencia, la lealtad, la humildad y el trabajo serán llaves adecuadas para ganar ese espacio que deseamos.

Pero cuando la confianza se quiebra, cuando perdemos la seguridad en las personas que nos rodean, se activan sensaciones de miedo, nos invade la decepción y el pesimismo; comienzan a aparecer en el horizonte las nubes negras. En ese escenario de amenaza, el subconsciente, el instinto más primitivo y animal que llevamos cada uno de nosotros dentro, enviará señales para que adoptemos un comportamiento más vigilante y defensivo. Nos cerraremos para protegernos ante amenazas reales o imaginarias. Aparecerá la agresividad. Será imposible avanzar así en el proyecto común. En el fondo de nuestro interior, deseamos que la ayuda venga en cualquier forma, porque no estamos preparados para la tristeza sino para la creatividad y la luz. Y es así, porque no aguantamos fácilmente entornos donde sentimos desconfianza. Si nos instalamos en esos espacios, sin tomar medidas para cambiarlos, estaremos desperdiciando un tiempo precioso, algo tan valioso como la propia vida.

Un aspecto relevante que no podemos dejar de lado es la elección responsable del sucesor, de la persona que ostentará el liderazgo en la empresa. Lo más probable es que no todos los sucesores tengan las mismas habilidades, ni las mismas competencias. La elección del sucesor que habrá de conducir los intereses de la familia empresaria es un ejercicio complicado para los padres. Se desea tratar a sus hijos con igualdad, pero igualdad no significa las mismas cosas, sino atribuir a cada uno el patrimonio que mejor responda a sus habilidades, competencias y responsabilidades. Es probable que la exclusión de María de la propiedad de la empresa familiar haya sido un lamentable error, que va a provocar, además, un enfrentamiento

con el socio minoritario por la desconfianza, deslealtad y falta de transparencia que está impregnando la empresa por temas que atañen a la familia. La desconfianza crea un círculo vicioso que se retroalimenta; cuanto más desconfíes en los demás, mayor desconfianza generarás de ellos hacia ti.

Reconocer incapacidades propias para liderar responsabilidades empresariales y poner en valor las habilidades de los que son competentes, poniéndose a su disposición, es un ejercicio de confianza, lealtad, honestidad y humildad, tesoros que sostienen la práctica totalidad de nuestras relaciones de vida. Si nuestra familia empresaria y los socios de la empresa Troqueles y Moldes de Metal, S.L. conquistaran la confianza habría una oportunidad de futuro.

V. CONFIANZA EN EL PROYECTO COMÚN.

“Donde hay una voluntad siempre hay un camino” es un dicho que suelo repetir con frecuencia. El primer paso para hacer algo es, sin duda, la voluntad de querer hacerlo. Después, con esfuerzo, constancia y confianza podremos alcanzar nuestro objetivo.

Los propietarios de una empresa familiar deben tener un proyecto común sobre el futuro de la empresa. Solo si existen personas en el seno de la familia que crean en el proyecto común y pongan su voluntad al servicio del mismo, habrá una base para la continuidad del mismo en el seno de la familia.

En el caso de nuestra empresa familiar no existe convicción y fe en el proyecto común, más parece una continuidad pasiva, un hacer las cosas porque así estaban previstas por el padre, pero no hay voluntad colectiva para esforzarse en lo mejor para el proyecto conjunto. Tanto Carlos como Javier se dejan arrastrar por los hechos, como si fueran marionetas de un destino que ya estuviera escrito. A la vez, ambos dos aspiran a ostentar el poder, tanto en la familia como en la empresa; uno por ser el primogénito; el otro porque siempre se ha creído el mejor. No hay confianza entre ellos, ni siquiera

con el socio minoritario, olvidado por los socios familiares y, además, envuelto en una desconfianza inmerecida, carente de justificación.

No puede haber proyecto común sin confianza colectiva. La Empresa no sobrevivirá a esta situación. Si no hay problemas, acabarán por llegar. En nuestro caso, los problemas ya existen y son muchos, de difícil solución. Solamente la recuperación de la comunicación, que abriría la puerta a la generación de confianza, podrá salvar la delicada situación de la empresa. Sería sencillo, porque tanto Carlos como Javier son conscientes del valor que puede aportar María en la solución de esta crisis, la misma fe que su suegro tiene en ella.

VI. LA CONFIANZA DEL CONSULTOR.

Cuando las familias empresarias acuden a un consultor de empresa familiar para solventar sus problemas o hablar del futuro del proyecto, les lleva la esperanza en la ayuda que esa persona pueda proporcionarles. Llevan en sus corazones la confianza. Pero la confianza no es solo un estado de ánimo, sino una posición activa y comprometida. La confianza hay que ganarla todos los días. La familia empresaria deberá confiar en el consultor para conseguir lo que desean y el consultor deberá hacer lo propio con la familia empresaria. Si la confianza no es recíproca no se desatará la energía positiva que despliega la comunicación leal, no habrá transparencia y eso será tanto como andar el camino contrario, que conduce al lugar donde no se quería llegar. Sería un esfuerzo inútil, un tiempo perdido, un engaño a la verdad y a uno mismo.

La tarea más importante que tendrá la familia empresaria será generar un espacio de confianza entre todos los miembros de la familia, donde nazca la comunicación leal, donde se expresen con libertad las opiniones y deseos. El objetivo para el consultor será conseguir que los miembros de la familia le vean como la persona que escucha y facilita la comunicación y conduce las voluntades hacia el fortalecimiento del proyecto común.

Si nuestra familia empresaria pudiera asumir que tienen un problema de confianza y comunicación y se pusieran en manos de un experto que pudiera ser facilitador para generar ese espacio de confianza, los resultados se verían más pronto que tarde, porque la confianza es una emoción que contagia fácilmente a todos los que se le acercan.

VII. CONFIANZA ENTRE LOS ADMINISTRADORES.

El órgano de administración es el máximo responsable de definir y ejecutar las líneas estratégicas de desarrollo de la empresa. El éxito o el fracaso del proyecto empresarial va a depender, en gran medida, de la capacidad y buen hacer de este órgano. En él deben encontrar respuesta los intereses de la propiedad, el desarrollo de la empresa, la satisfacción de los trabajadores y clientes, el crédito de los proveedores y la conexión positiva con el entorno social en el que se desarrolla la actividad de la empresa.

El elemento afectivo que impregna la empresa familiar también influye en el funcionamiento del órgano de administración. Conciliar los intereses de los diferentes universos que afectan a la empresa con el conjunto de la familia empresaria es más complejo, porque los vínculos afectivos que afectan a la familia dependen de factores que hunden sus raíces en las mismas entrañas de la historia familiar. Nacemos en una familia y ese es un hecho inmutable, permanecerá vigente durante toda nuestra vida, para bien o para mal. De un socio, de un proyecto, podremos tomar la decisión de separarnos, el ADN familiar nos acompañará siempre, incluso en el subconsciente, aunque hayamos tomado la decisión de alejarnos de la familia.

Y ese es un factor de total relevancia, cuyos efectos estarán presentes en el órgano de administración y desplegarán su influencia en asuntos que no son propios de la empresa. No resultará fácil en los debates y decisiones del órgano de administración desvincularse de ellos.

Para que el órgano de administración pueda debatir y decidir con responsabilidad los temas que le competan, debe estar bañado de

confianza, de confianza activa y responsable. La confianza no viene del espíritu, y si viene no será estable; la confianza debe trabajarse y conquistarse en cada acción que llevemos a cabo. Cuando se conquista la confianza algo nos impulsa a realizar aportaciones positivas, a plantear alternativas y soluciones, a no destruir. La necesitaremos para preguntar y ser preguntados, lo mismo que los demás. Preguntar es compartir, ayudar y ser ayudado. Iniciaremos así el camino de la comunicación, la posibilidad de hablar para conseguir acuerdos. Aprenderemos a utilizar las palabras más adecuadas, las que provocan la sintonía y la armonía; aprenderemos a entender al otro; aprenderemos que el conflicto no es un problema sino una oportunidad para mejorar; aprenderemos y tomaremos conciencia de lo importante que somos para el proyecto empresarial y para la familia.

No es necesario decir que, en nuestro caso, el consejo de administración no funciona ni formal ni informalmente. No hay canales de comunicación abiertos y por ello no es posible ejercitar la confianza, ni entrenarse en el juego que despliega su existencia.

VIII. CONFIANZA DE LOS TRABAJADORES.

En los últimos tres años la cuenta de resultados de Moldes y Troqueles de Metal, S.L. ha sido negativa. Son las consecuencias de la falta de modernización, innovación y adaptación a las nuevas necesidades del mercado, pero, sobre todo, de los problemas existentes en la familia, la falta de liderazgo, responsabilidad, generosidad y humildad para afrontar sus problemas. Todo ello ha originado un clima inestable y una falta de criterio u hoja de ruta para gestionar los problemas. La familia no ha sabido afrontar el escenario de la sucesión. Francisco, el padre, se ha conformado con lo fácil, pensando que todo funcionaría solo. Olvidó que la empresa es un reto constante y que nada permanece igual. El éxito de hoy puede ser el fracaso de mañana, si se olvida que el cambio en la empresa es permanente. Se ha informado mal a los trabajadores, no ha habido ningún mensaje creíble y, además, los que se han dado han sido incoherentes y, a veces, contradictorios. No se puede esperar otra cosa, en ese tipo de situaciones, que el malestar de la plantilla.

Los trabajadores han perdido la confianza en los propietarios porque no ven líderes capaces de conducir la empresa; desconfían de las capacidades de los hijos y les han perdido el respeto. Añoran la fuerza y la autoridad del padre, que ya no volverá a conducir la empresa. Sienten que su futuro está atrapado en las decisiones que toman otros, para las que no están preparados.

Generar espacios de confianza depende de cada uno de nosotros. Nuestra actitud hacia los demás permite que los demás confíen en nosotros. No puedo pedir confianza si no soy capaz de transmitirla. Si mis actos delatan inseguridad, falta de fe, no puedo reclamar confianza. Los problemas se solucionan gestionando las situaciones, enfrentándose a ellos y buscando el apoyo y la ayuda de los demás y esta existirá si se confía en nuestra actitud, en nuestro esfuerzo y en nuestra generosidad y humildad. El silencio y la soberbia serán enemigas siempre de la confianza.

IX. LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

En la situación que se encuentra nuestra empresa familiar, el deterioro de las relaciones con nuestros clientes y proveedores no puede extrañar. Todos los problemas acaban trascendiendo al exterior si no se actúa sobre ellos. Las tensiones en la familia, entre los socios, el deficiente funcionamiento de órgano de administración, el abandono de sus responsabilidades por Carlos y Javier, el clima laboral negativo, trasciende al mercado igual que una gota de agua se filtra por los lugares más recónditos. Los vínculos de afecto y reconocimiento que Francisco, el padre, transmitía al mercado, ya no existen. La familia no supo cumplir con sus responsabilidades en el cambio de testigo de la propiedad y de la gestión. Las consecuencias pueden ser fatales.

En una situación así, clientes y proveedores pierden la confianza, porque no hay comunicación, ni información sobre la situación y ha nacido ya una incertidumbre en el futuro de la empresa que debe detenerse con información, compromiso, humildad para poder recuperar la credibilidad y la fe en el proyecto empresarial.

X. REFLEXIONES FINALES.

La falta de confianza en uno mismo o con las personas que nos relacionamos o con los objetos que nos rodean, crea inseguridad y, entonces, nos sentimos amenazados. Por el contrario, la confianza es generadora de estados de felicidad, potencia el mutuo conocimiento, genera una comunicación sana, participativa, activa y nunca excluyente.

La confianza es la puerta que abre la solución de todos los problemas. La confianza crea estados de relación donde está presente la armonía y, en el trabajo, contribuye a mejorar el clima laboral, es potenciadora de relaciones positivas. Cuando existe confianza, la relación que se establece es creativa, abierta, nunca defensiva ni cerrada. La confianza va de frente, a pecho descubierto. Nunca va a la defensiva. La confianza ama la vida.

Traducido esto a vuestra vida cotidiana, ¿no pensáis que es así?

Cada uno de nosotros somos actores principales de la gran obra del teatro de la vida. No podemos demandar confianza si nosotros no confiamos. No podemos demandar fe si nosotros no fiamos. La confianza es una emoción de muchas direcciones, tantas como personas participan en su entramado. Quien no esté dispuesto a confiar no generará confianza.

Hablando en términos religiosos, podríamos decir que la fe es una manifestación de la confianza, la lealtad de pertenencia a un credo y el convencimiento que se tiene de algo que pertenece al alma, a lo intangible, a lo que no hay una explicación racional u objetiva. Generar en la familia ese espacio de confianza, de fe y de lealtad, fortalecerá sus relaciones y la continuidad del proyecto empresarial. Cuando los lazos de la confianza son fuertes, será muy difícil que se rompan, que algo atente contra la familia o contra el universo de intereses que participan en la empresa.

Las personas que se enfrentan a la decisión de elegir a sus sucesores en la empresa deben ser responsables y no fiarla al azar. La fe, o la confianza, como queramos llamarla, exige generar espacios y el

clima adecuado para que, en aras al bien de la familia y de la empresa, la lealtad, la honestidad, la generosidad, la humildad estén presentes para abrir la comunicación. Debemos superar nuestros propios miedos y sentirnos que nuestra fuerza radica en la lealtad de los otros y en nuestra fe en el proyecto común. ¡Claro que hay personas con las que conseguimos conectar más fácilmente! Nos dan confortabilidad frente a otras que nos inquietan. Por fortuna, somos diferentes todos, pero no hay tanto distancia entre unos y otros, al fin y al cabo, sentimos las mismas emociones y las lágrimas y las risas nacen de nuestra sensibilidad.

La confianza no es visible, permanece oculta y parece no existir. Pero hay que estar atento contra esa percepción, porque esa sensación puede ser falsa, una construcción mental que no se ajusta a la realidad. La falta de confianza es una enfermedad tratable y curable, aunque necesita su tiempo. Basta con superar el miedo y tener fe en las personas.

No quiero extenderme más. Solamente una referencia a un juego de palabras: confianza o con fianza. Confianza es nuestra garantía personal, la que vale. Con fianza, -observen que he dividido la palabra original en dos palabras- es la hipoteca o garantía de nuestro patrimonio material, que tenemos que ofrecer a un tercero, porque no se fía de nosotros, de nuestra palabra, es decir, desconfía de nosotros. Nos lleva esta reflexión a la etimología latina de la palabra: la confianza es la fe compartida, la que nos une en la lealtad y en la credibilidad absoluta hacia el otro, la que nos hace pertenecer al otro igual que el otro pertenece a uno mismo, la que nos une en un proyecto y objetivo común. Sería tanto como recuperar la "fiducia cum amico" de nuestro común acervo, el derecho romano. No en vano, "fiducia cum amico", en las fuentes de nuestro derecho, no es otra cosa que el ensalzamiento de la amistad a límites que superan el propio yo, el fiduciario eres tú mismo, entregas tus bienes a otra persona para protegerlos, y sabes que él es tú. La confianza es fe compartida, la confianza abre un universo magnífico, creativo y positivo solamente para aquellas personas que entienden su significado.

Compromiso con el proyecto común es generosidad, honestidad, humildad y humanidad. En la pareja, en el matrimonio, en la amistad, en las relaciones entre padres e hijos, entre hermanos, en la propia familia, si no hay confianza, nada hay. La confianza, la fe, la lealtad, hay que ganarla mutuamente, no es gratuita, pertenece al alma y, como decía Calderón de la Barca en su Alcalde de Zalamea, "el alma sólo es de Dios". Ahí radica el origen de la confianza, en los intangibles de nuestro cerebro. Mi garantía soy yo mismo, no podemos fallar a esa garantía que representa nuestro yo. Puedes tener una fortuna material inmensa, pero si tu yo no es fiable, a la larga, no tendrás nada. Solo valdrá como garantía tu patrimonio material y en escenarios personales, ese patrimonio no será suficiente. Parece no tener sentido, pero es así. Te temerán, pero no te respetarán. La confianza no se compra, no es material, la confianza pertenece al alma, a la fe que otro tiene en ti y tú tienes en él.