C

onvencer a nuestros empresarios de que hay que mejorar la administración de las organizaciones puede ser muy difícil, empezando porque como ellos mismos se encargan de la gestión no sabrán reconocer sus errores. [Accountancy Europe](https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/3-STEP-sustainability-assessment-for-SMEs.pdf) sugiere considerar factores tales como Estructura de gestión y control, incluyendo equilibrio de género; Problemas sobre la persona clave, incluyendo la nueva generación entrante, planificación de la sucesión; Criterios sobre los proveedores para su selección y control, información de sostenibilidad proporcionada por ellos; Accionistas externos; Propiedad; Principales fuentes de financiación.

Tenemos la tendencia a establecer modelos monárquicos en los que los dueños, al mismo tiempo administradores, tienen la única palabra sobre los asuntos que hay que decidir. A veces no dan explicaciones, solo órdenes. Si un empleado les disgusta prescinden de él, generalmente alegando justa causa. Exigen trabajar largas jornadas, pero no pagan horas extras. Se evidencia mucho machismo. Las estructuras de gestión suelen ser muy horizontales porque los dueños se entienden directamente con todos.

Los negocios familiares representan aproximadamente el 70% del total. Toda la familia trabaja en ellos, bajo el mando del padre de familia. Los herederos aspiran a recibir patrimonios importantes. A veces se sienten inclinados a excluir a los fundadores a quienes consideran caducos. Las relaciones familiares superan en calidad las laborales, regidas por un código que instrumenta los conflictos entre patronos y empleados. Se encuentran muchos escenarios llenos de celos. El número de hijos y sus necesidades descuadra la milimétrica entre los parientes. Hay hijos que aprenden el negocio y otros que solo saben sacarle plata. En varios casos las empresas no logran sobrevivir a la segunda o tercera generación. Se conoce de madres que se inclinan por unos hijos, así como hermanos que se aprovechan de sus consanguíneos.

Hay proveedores que ante todo son amigos, como también extraños con quien se realizan transacciones porque ofrecen condiciones ventajosas. Cuando no se busca la calidad, se trabaja en la apariencia, de manera que los proveedores son los que suministran sucedáneos que no pueden ser fácilmente identificados. Cando el que elige y ordena comprar no es el que recibe, la comunicación con los proveedores es pobre. En cambio, cuando hay contacto directo entre los gestores y los proveedores se adelantan largas conversaciones en las que se intercambian datos importantes. Hay empresarios muy exigentes, todo documentado y revisado. Y los hay informales que confían mucho en la memoria de ellos y aquellos.

Algunos arriesgan ahorros, otros dineros de sus familiares o de amigos, a veces se recurre créditos, pero la banca para los pequeños es supremamente costosa. Las exigencias financieras endurecen el corazón y la toman contra todos: proveedores, prestamistas, clientes. No se les rinde cuentas ni se practica la trasparencia.

*Hernando Bermúdez Gómez*