



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Cambiar a medida que se crece

Ing. Santiago Antognolli

[HTTP://WWW.NEGOCIOSDEFAMILIA.COM.AR/](http://www.negociosdefamilia.com.ar/)

Empresa Familiar: etapas de crecimiento

“La locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos”.

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, etc.), por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas.

Pero todas, a medida que van creciendo, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría. Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir a sus fundadores.

En cada una de las etapas el cambio se produce como consecuencia de una crisis, y esta puede ser más o menos corta, o más o menos traumática, si se conocen los motivos que la producen y se tiene orientación en cuanto a las primeras acciones a llevar a cabo.

Dependiendo de la cultura reinante en la organización, si es proactiva o reactiva, se pueden tomar acciones antes de que se produzca la crisis, o una vez desencadenada, al conocer las causas, tomarla con más calma y menos angustia y realizar los cambios necesarios.

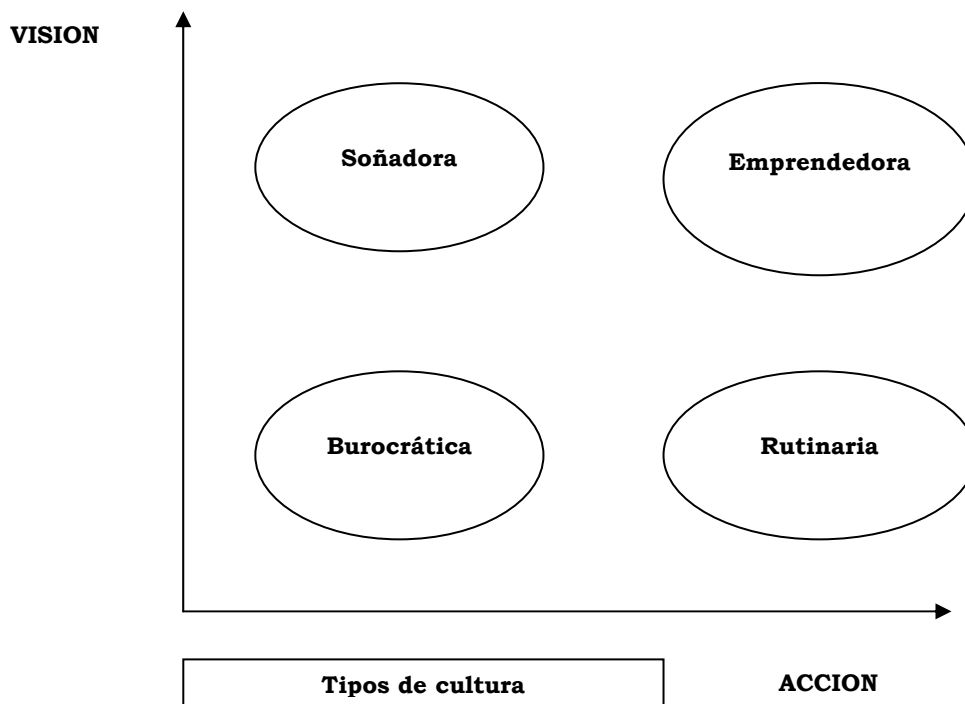
En cada etapa, junto con los cambios de organización, se debe evolucionar en la forma de liderazgo y en la cultura de la empresa, y estos pueden ser objetivos buscados ó comportamientos emergentes como consecuencia de la crisis atravesada, y, muchas veces, ambas cosas, donde los cambios influyen sobre la crisis y es esta la que produce los cambios.

El objetivo del presente informe es que si sabemos, intuimos o percibimos cual es el camino que nos espera, ó cual será la próxima crisis, podamos tomar medidas antes de que llegue el momento, ó, una vez aparecidos los primeros síntomas, enfrentarla con una menor cuota de angustia y una orientación en cuanto al camino a seguir.

Insisto que cada empresa es un ente único e irrepetible, por lo que a cada una la necesidad de cambio le llega en diferentes momentos, y los síntomas pueden diferir en intensidad, dependiendo de la cultura reinante en ese momento. Lo importante es percibir la necesidad del cambio y normalmente esto ocurre cuando: bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se ven los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos (entre familiares,

con los operarios, fuera de la empresa), cada integrante de la dirección tiene objetivos distintos, cada vez que se soluciona un problema aparece uno mayor y, en general, cuando no estamos disfrutando de la tarea que efectuamos diariamente ni tenemos claro para que hacemos cada cosa.

Utilizaré la grilla “Visión – Acción” de Gifford Pinchot III a fin de graficar los modelos culturales que representan cada etapa de la evolución.



Iré explicando cada tipo de cultura a medida que desarrolle las etapas.

Primera etapa

Nace la empresa, una o más personas comienzan una actividad para fabricar un producto o dar un servicio.

Esta primera etapa, independientemente de que la empresa cuente con recursos o no, el gerente (*para simplificar cuando digo Gerente me refiero al responsable de generar la estrategia, al líder de la organización*) es **EL PROFETA**, con una alta dosis de Visión y Acción es el que rompe moldes, el que empuja a la empresa hacia adelante. El fundador acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen. Todo es nuevo, el nivel energético es muy alto. A esta etapa se la conoce también como CAOS CREATIVO, todos hacen de todo, todos saben adonde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar el como porque conoce la Visión, el norte.

No hace falta un control estricto porque la empresa es pequeña y fácil de manejar.

En esta etapa el fundador normalmente forma parte de la rueda operativa (comprar, producir, vender, entregar, cobrar, pagar) en casi todas sus etapas.

A medida que la empresa va creciendo se van incorporando personas que, al principio, se adaptan fácilmente al resto. Porque a medida que van llegando los que ya están pueden inculcarles la Visión y contagiar el entusiasmo.

Síntomas de crisis

La cantidad de gente aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados. Estos comienzan a trabajar sin una Visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una subcultura RUTINARIA, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Gerente tiene que ocuparse de todo, no puede delegar, un poco porque no sabe como y otro poco porque el personal que no tiene la Visión no resuelve nada sin preguntar.

Comienza la sensación de que faltan controles, la información generada no es suficiente, todo depende del Gerente, que, lógicamente, no puede estar en todo.

Entonces comienzan a bajar las ventas, o el clima de la organización es de tensión, o no hay suficientes datos para tomar decisiones o nadie se ocupa de los problemas que aparecen, todo lo tiene que resolver al Gerente. Todos trabajan al límite de Stress. El Gerente se transforma en **EL BARBARO** que toma las riendas, el que domina la crisis el que debe producir los cambios necesarios para pasar a la otra etapa.

Segunda etapa

Si la empresa sobrevive a la primera crisis, sobreviene la etapa de transformación de la misma. Esta debe cambiar para enfrentar el medio, es tiempo de mirar hacia adentro de la organización sin descuidar el afuera. Pero el mayor esfuerzo debe estar puesto en el cambio de estructura, en la capacitación, en el paso de “orden y mando” al del efectivo liderazgo para obtener colaboración.

Se debe mostrar la Visión a todos y cada uno en la empresa.

El Gerente debe ser capaz de salir de la rueda operativa y dedicarse a la generación de estrategias para cada sector como parte de un sistema complejo.

Se transforma en **EL CONSTRUCTOR** que planea y organiza, que capacita y motiva, el que debe llevar a todos al estado de alto nivel de Acción de Visión.

Síntomas de crisis

Generalmente en esta etapa las crisis se producen por cambios en el entorno cuando el Gerente no pudo delegar completamente la rueda operativa y dedicarse a la gestión desde afuera de la misma. Se produce la miopía empresaria, sólo se evalúa y se optimiza la rueda operativa. Vender más, fabricar más, promocionar más, cobrar más, etc. Sin percibir que cada uno de estos cambios generan problemas en los otros sectores. Hay que entender que los síntomas (*bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se ven los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos, cada integrante de la dirección tiene objetivos distintos, cada vez que se soluciona un problema aparece uno mayor y, en general, cuando no estamos disfrutando de la tarea que efectuamos diariamente ni tenemos claro para que hacemos cada cosa.*) son consecuencias de falta de estrategias globales.

Es un cambio muy grande el pasar de ser el mejor vendedor de la empresa a dedicarse a mirar a la misma desde otra óptica, desde la visión global y sistémica.

Aparecen problemas constantemente por no adelantarse a los mismos, la organización es reactiva, todos son muy buenos solucionando dificultades. Se puede crecer o no, pero muchas veces todos se acostumbran a vivir esperando que aparezcan problemas para resolverlos.

Naturalmente la empresa va perdiendo Visión a pesar de mantener un alto grado de Acción, se transforma en rutinaria.

Otra fuente de conflictos se da en la empresa familiar en la etapa de transición de la primera a la segunda generación, si esta no fue perfectamente programada.

Si el nuevo líder no tiene la misma Visión del fundador los resultados pueden ser catastróficos.

Tercera etapa

Si se consiguió pasar las anteriores, significa que el Gerente se transformó en **EL SINERGISTA** el mantenedor de los equilibrios, el que continúa el movimiento del progreso en las estructuras grandes y complejas. Son pocas las empresas familiares que llegan hasta aquí. Si lo hicieron tienen posibilidades de un futuro promisorio.

Las transiciones generacionales no son traumáticas, se siguen las pautas pactadas en el protocolo familiar y sobre todo se PROFESIONALIZO la empresa.

Problemas más comunes:

Las razones para el fracaso de las empresas familiares son infinitas, las razones para el éxito muy pocas.

Cuando la personalidad o formación de los sucesores de la empresa varían con respecto a la del fundador, o cuando ingresan varios familiares con distintas visiones se genera una estructura de Reinos donde, dependiendo del sector que tengan a cargo, se forman subcultura que tiene sus propias necesidades y objetivos.

Así alguien con mucha Visión pero poca acción transforma a la empresa o al sector que tiene a cargo en una estructura Soñadora, llena de proyectos pero vacía de concreciones.

O si viene con una cultura de poca Visión y Baja Acción genera una estructura Burocrática.

El Burócrata impone controles rígidos, crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, frena toda creatividad y expansión.

También **El Administrador** pone el énfasis en la integración sistemática y estructural, pone el acento en la seguridad.

El Aristócrata es el heredero de la riqueza, generalmente no está capacitado para la función que tiene que desempeñar y en él está el origen de la rebelión y la desintegración.

Conclusiones:

Todos saben que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, sólo el 7% a la tercera y hay sólo 32 empresas familiares con más de 200 años en el mundo.

La mayoría de las veces es porque el Fundador no tiene la capacidad de transformarse junto con la empresa, de adelantarse a las inevitables crisis de crecimiento o a sobrellevarlas y reaccionar a tiempo, o a pedir ayuda externa.

En la vida, a medida que crecemos, la sociedad nos va indicando el camino por medio de la aceptación o no de nuestro comportamiento, en el caso de las empresas la no aceptación significa la desaparición.

Es necesario entender que si la sensación en la empresa es de desasosiego o perciben algunos o todos los síntomas enunciados deben buscar la forma de cambiar.

Según Einstein:

***“La locura es hacer siempre lo mismo
y esperar resultados distintos”.***

Bibliografía:

Re-estructurando empresas *Roberto Serra, Eduardo Kastika – Ediciones
Macchi 2000*

De bárbaros a burócratas *“Estrategia para el ciclo vital de las empresas”*