



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Conflictos

Ing. Santiago Antognolli

Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar.

Distintas alternativas para evitarlas en las diferentes etapas de crecimiento de la empresa.

Marco conceptual

a) Que es una empresa familiar :

En un estudio exhaustivo sobre empresas familiares, Chua, Chrisman y Sharma citaron 21 definiciones diferentes halladas en la revisión que hicieron a 250 artículos de investigación.¹

Las empresas familiares se dan en muchas modalidades; propiedad única, asociaciones, sociedades de responsabilidad limitada, corporaciones, sociedades de cartera y hasta compañías que cotizan en la bolsa. Razón por la cual las estimaciones respecto al número de empresas familiares que operan en la economía en los diversos países del mundo, oscilan entre un 80 y 98%.²

Define una empresa familiar el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983).³

En otro estudio empírico reciente se adoptó la postura de que las empresas familiares son teóricamente distintas de otras empresas de propiedad cerrada debido a la influencia del altruismo en las relaciones de agencia (entre accionistas y dirección). Los autores de este estudio concluyen que las empresas familiares se diferencian tanto por la participación activa de la familia en la dirección de la compañía como por el propósito de sus mismos integrantes de permanecer como propietarios. Al final, definieron el concepto de *Empresa Familiar* como: Empresa en la que dos o más miembros de una familia retienen 15 % o más de la propiedad, que da empleo a los integrantes de la familia y en la cual la familia pretende mantener el control estratégico de la organización en el futuro.⁴

En un artículo mas reciente, se atribuyó la singularidad de una empresa familiar a la influencia tan distinta que la familia ejerce en la propiedad, el gobierno y la participación en la administración; la experiencia reflejada en la generación al mando; y la cultura organizacional arraigada en la empresa.⁵

Teniendo en consideración esta universo de definiciones, podemos concluir que entendemos como empresa familiar a la actividad económica donde se relacionan 3 orbitas diferentes, la familiar, la propietaria y la relativa a la actividad productiva; interactuando entre ellas desde los distintos objetivos que persiguen.

b) **El Éxito en las empresas familiares:**

La importancia de las Empresas familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Las mismas aportan más del 50% del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo.

Ahora bien, vemos que son organizaciones que llaman la atención por su volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad.

A diferencia del esquema de empresa tradicional, donde existe un solo esquema de roles; en las EF tal como lo indican las primeras investigaciones en este campo (Danco, 1975; Barnes y Hershon, 1976) ⁶ se presenta el aspecto peculiar de la superposición de dos sistemas de roles que se dan entre la familia-propiedad y la empresa-propiedad; que resulta difícil compatibilizar.

Por tal motivo, las variables resultantes que denoten éxito, se deberán traducir no solo en rentabilidad, sino también en armonía familiar.

c) **Fuentes de conflicto en la EF**

Hemos definido que el éxito en las EF, debe traducirse en Rentabilidad y Armonía Familiar. Para tal fin deberíamos medir el éxito por los resultados que se desprendan de la gestión de directivos – familiares o no – para lograr resolver o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa.

Si bien las posibles fuentes de conflictos en una EF son innumerables, dependiendo de la cultura familiar, tipo y tamaño de empresa, mercado en que se desenvuelve y etapa de evolución, entre muchas otras, podemos enumerar 4 aristas como las más frecuentes donde esas habilidades de los directivos se ponen a prueba.

Las tres primeras aristas están perfectamente estudiadas y ensayadas en la vasta bibliografía sobre el tema.

Valores Familiares – Visión

En las EF la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria (Ward, 1985) ⁷ debemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

Es obvio que si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa no es posible la existencia conjunta de ambas.

Descartamos que los valores esenciales para que sea compatible una empresa de Familia estén presentes en todos los casos estudiados.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la Familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás

El definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la Familia es un elemento esencial para disminuir las posibles diferencias.

La decisión de las acciones del día a día, que generalmente es tomada e impuesta por quien detenta el poder en la organización, lo que muchas

veces genera resentimientos o rebeldía, se subordina a conseguir esa posición deseada por todos.

Esa Visión, que surge de una necesidad en común, hace que las necesidades personales pasen a segundo plano, dejar de lado el yo para dar paso al nosotros, sentir que es más importante el futuro a largo plazo de la organización que cualquier aspiración personal.

Y, lo más importante, cambia el foco del poder, deja de reflejarse en personas y se ubica en objetivos.

En las EF los valores que explican la cultura de la empresa, son los que influyen en la estrategia, siguiendo este esquema (Ward y Aronoff, 1994) ⁸

Valores Familiares → Visión de la Familia → Estrategia de la empresa

Esta sería la secuencia lógica de evolución.

- Teniendo presentes los valores familiares, es decir obviando que son compatibles con la necesidades de la empresa (de no ser así no es posible la existencia de ambas).
- Se discute y se acepta una visión compartida
- Utilizando el enfoque estratégico se desarrolla una estrategia competitiva.

Enfoque estratégico

Adonde queremos ir	→	Visión de la Familia
Donde estamos	→	Análisis – Diagnóstico
Cómo llegamos allí	→	Estrategia

En definitiva, la falta de una Visión conjunta es una de las causas de desavenencias en la empresa y en la familia.

La metodología habitual consiste en desarrollar esa visión en conjunto con todos los integrantes del núcleo familiar, y esto debe ser llevado a cabo en la etapa más temprana de la empresa.

Formas de Gobierno

Los problemas que enfrenta la EF, son similares a los enfrentados en empresas societarias no familiares; sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la interacción con la orbita familiar.

Es normal en una empresa, que se le llame la atención a alguien por no alcanzar los objetivos, promocionar a un empleado a un cargo superior y que los antiguos compañeros deban subordinarse, despedir a otro por no cumplir con los requisitos del puesto, o no estar alineado con los objetivos de la empresa. Pero cuando esto sucede en una EF y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema toma un carácter mayor, porque repercute también en el seno de la familia.

Muchas familias, por estructura, cultura, etc., enfrentan estos procesos sin grandes crisis, porque contemplan canales de comunicación capaces de evitar o resolver conflictos, es decir consensuando intereses. Otras viven en constante discusión y hasta se separan. Y las demás no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente.

Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno.

El esquema mas eficaz para la comprensión de esta fuente de conflicto es el que representa al sistema de la EF como tres círculos, de John Davis – R. Tagiuri ⁹, que hemos utilizado en nuestra definición de EF, y donde se representan los tres subsistemas que entran en juego e interactúan entre sí. Familia – Empresa – Propiedad.

La mayor dificultad a superar es entender que cada uno de los tres subsistemas evoluciona a través del tiempo en su propia dirección y atendiendo sus propias necesidades.

Esas evoluciones, que se producen en marcos temporales distintos, producen interacciones entre los tres subsistemas que, si no se enmarcan en reglas definidas y precisas, pueden generar tensiones dentro de cada uno, y muchas veces hasta la rotura de uno o más de ellos.

Con una forma de gobierno, definida por consenso, para cada uno de los tres subsistemas (Junta Familiar para la familia, Directorio para la empresa y Junta de accionistas para la propiedad) se amortiguan las diferencias que se producen entre las fronteras inter sistemas. Por lo que la necesidad de regulación y forma de gobierno de cada subsistema se vuelve imprescindible en determinada etapa de la vida de la organización.

La sucesión

Esta arista es la que, si no es llevada a cabo adecuadamente, produce los conflictos más profundos.

“Sin la visión y el liderazgo de los miembros de dos generaciones,....., el futuro es sombrío para las EF.

Erigir una EF que persista exige un diálogo continuo entre generaciones de propietarios-gerentes sobre su visión de la empresa.

Las EF capaces de planificar la sucesión, confiados en que cada generación aportará una visión diferente pero complementaria al negocio, tienen un fundamento sobre el que pueden erigir la continuidad” (Poza - 2001) ¹⁰

En la etapa de la sucesión confluyen temporalmente una serie de conflictos personales.

El que debe o decide dejar la empresa, si no se preparó para ello, debe enfrentar la crisis del cambio de actividad, comienza a sentir que envejece y debe adaptarse a esta nueva etapa con lo que esta adaptación conlleva. El o los que toman la dirección deben enfrentarse con decidir y asumir la responsabilidad de la gestión.

Los empleados deben adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo, lo que exige cambios, que en aquellos de más edad, muchas veces son imposibles.

Todos estos conflictos, como he señalado, confluyen temporalmente y tienen repercusión tanto en la familia como en la empresa.

Es por esta causa que sólo el 10% de las EF logra superar la tercera generación.

La solución a este conflicto es prepararse y programar este cambio generacional.

“La transferencia del poder en la EF, no es sólo un asunto de pasar la batuta directiva a la siguiente generación, como en la empresas de capital, sino también un asunto de pasar la antorcha encendida del liderazgo de la familia y el mazo dorado del control de la propiedad” (Poza, 2001).¹¹

“La sucesión del liderazgo es, sin duda, la transición más crítica para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, su estrategia o su desempeño. La sucesión del liderazgo trastorna un equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema empresarial familiar....”

“La llegada del líder de la siguiente generación tiene un efecto significativo sobre este equilibrio. La familia se ve enfrentada a cambios en la naturaleza de las relaciones existentes (de padre-hijo a adulto-adulto). La organización enfrenta una prueba de fuego cuando la siguiente generación asume el papel e líder poderoso” (Schwass, 2006)¹²

En estas 3 aristas, el estudio de la disciplina se ha profundizado significativamente.

Entendemos que es posible definir una arista adicional y complementaria a las anteriores, en busca de incrementar el conocimiento a los focos de conflictos en materia de estudio, con el objetivo de tratar de definir acciones que atenúen o eviten esos conflictos.

Etapas de evolución

La cuarta arista está latente en la misma organización; la EF, a medida que crece, pasa por sucesivas etapas de crisis internas que son las que impulsan los cambios que debe realizar, y, muchas veces, esos cambios son los que generan las crisis.

El empresario debe ir evolucionando en su accionar junto con la empresa. **El objetivo de este trabajo es demostrar que la aplicación de las metodologías para resolver o evitar los conflictos inherentes a la EF, debe estar adecuada a la etapa de crecimiento por la que está atravesando la organización**

d) Objetivo de la ponencia

Analizar las diferentes aristas de generalización de conflictos, en términos de un análisis de las etapas de evolución de la EF.

El enfoque de las etapas de evolución

Las anteriormente descritas, aristas de generalización de conflictos, se combinan en las distintas etapas de evolución de la EF.

Adicionar como variable analítica la trayectoria ínter temporal de la EF, resultara clave para comprender los diferentes comportamientos que se manifiestan.

Además de entender las posibles acciones a llevar a cabo ante cada etapa y ante cada crisis que se enfrente.

En cada etapa debe adecuarse la intensidad y profundidad de las medidas de profesionalización de la gestión.

Muchas veces el llevar a cabo políticas en etapas de inicio de la empresa agrega costos innecesarios que pueden hacer peligrar su evolución.

Los cambios deben ir acompañados de la evolución, tanto emocional como profesional de los involucrados en la EF.

e) Marco metodológico:

Experiencias de campo en empresas Pyme de Argentina, cada una de ellas en distintas etapas de evolución en los años 2002 – 2007.

No se puede aislar el sistema empresa del contexto, cabe destacar que los años de estudio fueron años de crecimiento del PBI por lo que la actividad de las empresas fue incrementándose.

Eso generó la aparición de las típicas crisis de crecimiento y, la alentadora situación económica, derivó en una demanda de asesoría externa para intentar solucionar esa situación.

El estudio se realizó sobre 28 empresas.

16 de ellas de producción de bienes, 5 de comercialización o distribución y 7 de servicios.

11 están gerenciadas por la primera generación sin que aún aparezca la segunda, 7 lo están por la segunda generación ya definida (la primera ya se retiró y en algunos casos se produjo el fallecimiento), 9 están en plena etapa de convivencia entre la primera y segunda generación y 1 donde están conviviendo tres generaciones.

6 emplean de 1 a 5 personas, 3 entre 5 y 10, 3 entre 10 y 15, 14 tienen entre 20 y 40 empleados y 3 más de 40.

Se analizaron, además, 126 análisis F.O.D.A. de empresas de distinto tamaño actividad de distintos países de habla hispana, que se recibieron a través del sitio www.pymesdefamilia.com.ar

Se utilizara el concepto de configuraciones estructurales de trayectoria inter temporal desarrollado por Serra-Kastica.¹³ Quienes utilizan la grilla “Visión – Acción” de G Pinchot¹⁴, a fin de graficar los modelos culturales que representan cada etapa de la evolución.

Relaciones de Valores de Familia, Formas de Gobierno y Sucesión; en relación a la trayectoria evolutiva de la firma.

f) Justificación teórica:

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 comportan de manera distinta, y cada una de ellas llega a cada etapa en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones; donde la diferencia radica en que la evolución no necesariamente radica en una persona, sino que generalmente abarca sucesiones de mandos y/o generaciones, donde si se transforman en forma correcta, las empresas pueden sobrevivir a sus fundadores.

En la EF se agrega, además, la interacción con los otros subsistemas (familia y propiedad) que vienen a agregar un componente adicional en cada uno de estos pasos.

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.

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.

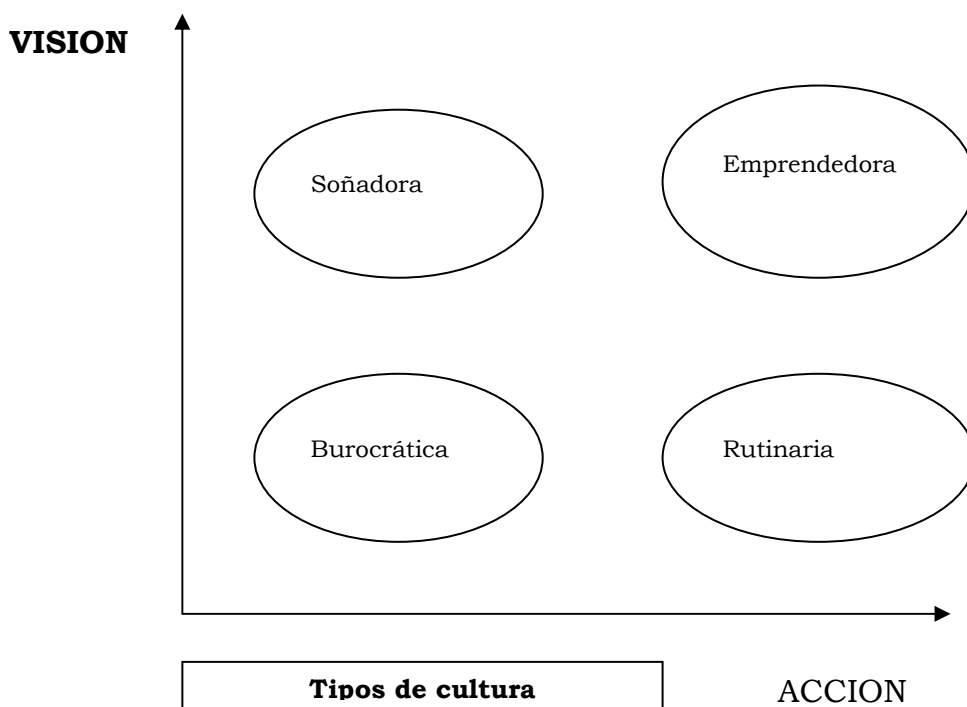
Insisto que cada empresa es un ente único e irrepetible, por lo que a cada una la necesidad de cambio le llega en diferentes momentos, y los síntomas pueden diferir en intensidad, dependiendo de la cultura reinante en ese momento. Lo importante es percibir la necesidad del cambio y normalmente esto ocurre 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.

En la EF los conflictos se agudizan sobre todo cuando se encuentran temporalmente con aquellas fuentes citadas: Cultura familiar – Visión, forma de gobierno o sucesión.

g) Fuentes de conflicto en la empresa Familiar – Alternativas para evitarlas en las diferentes etapas de crecimiento de la empresa

Utilizaremos la grilla “Visión – Acción” de Gifford Pinchot III a fin de graficar los modelos culturales que representan cada etapa de la evolución. Y lo combinaremos con los conceptos de “Bárbaros a Burócratas” definidos por el Dr. Lawrence Miller. ¹⁵



Todas las acciones y medidas tomadas en la organización pretenden que esta se mantenga continuamente en el cuadrante superior derecho, es decir con una cultura emprendedora.

En cada etapa se indicarán que medidas son aconsejables para disminuir el nivel de conflicto atendiendo las tres causas identificadas: Valores familiares – Visión, Forma de gobierno y sucesión.

Primera etapa - emprendedora

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

En esta primera etapa, independientemente de que la empresa cuente con recursos o no, el 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 su crecimiento.

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 se conoce la Visión, el norte.

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

El único inconveniente es la falta de recursos que se sobrelleva y esquiva con entusiasmo y creatividad.

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

Los incentivos a los que responden Familia, Propiedad y Organización Productiva se encuentran alineados, en esta primera etapa.

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.

Muchas veces en esta etapa se suma la segunda generación persiguiendo dos fines, la ayuda en sí y la ilusión del fundador de que los hijos vayan aprendiendo el negocio.

En este punto aparecen nuevos referentes en la organización; los empleados responden al fundador, pero comienza a volverse difuso el papel que desempeñan los otros familiares.

Y los nuevos familiares insertados en la firma, no necesariamente se encuadrarán en la combinación de visión-acción del Fundador-Profeta. Se corre el peligro de que los incentivos a los que responden Familia, Propiedad y Organización Productiva se vuelvan contradictorios.

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, los nuevos actores no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Fundador tiene que ocuparse de todo, no puede delegar porque no sabe como, o porque el personal que no tiene la Visión de firma, 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 se tensa el clima de la organización, 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 es el que debe producir los cambios necesarios para pasar a la otra etapa.

Medidas a tomar

Valores Familiares – Visión

En esta primera etapa es esencial la definición y transmisión de la Visión, para evitar llegar a esta crisis con la familia dividida.

Los nuevos empleados no van a tener una dirección clara ya que pierden el contacto con el fundador, pero si es muy probable que lo tengan con los futuros sucesores, entonces es imprescindible que estos tengan bien clara y definida la visión.

Todo el esfuerzo debe hacerse en el gobierno de la familia, ya que es esta la que va a apoyar y ayudar a superar todos los inconvenientes aportando los recursos necesarios, financieros y de gente.

Forma de gobierno

No es sustancialmente necesario delinear formas de gobierno para los tres subsistemas en esta etapa, debido a que normalmente aun no hay utilidades, tampoco existe una estructura formal de dirección de la empresa (todos hacen de todo) y, si la visión está definida y conocida, primero está la empresa.

Sí hay dos prácticas que son indispensables comenzar a practicar:

- Fijar un salario para cada uno que trabaja en la empresa. En esta etapa no es tan importante que sean diferenciados, pueden ser iguales para todos, lo que se pide es esfuerzo o creatividad, no importan tanto los resultados ya que todos son responsables.

El fijar un salario normalmente no se hace en las empresas en etapa emprendedora, y esto puede enmascarar la falta de rentabilidad o hacer creer que esta es mayor que lo real, ya que hay mucho personal de dirección que trabaja gratis. También ayuda para ir generando la cultura de que la economía de la empresa debe ir separada de la de la familia.

- Utilizar un método de reuniones, tanto con los familiares como con los empleados, para organizar las tareas. Este es un hábito poco habitual en las empresas analizadas.

Sucesión

Nadie piensa en la sucesión en esta primera etapa, el o los fundadores son jóvenes y la segunda generación está en pleno proceso de aprendizaje.

Segunda etapa - Estructuración

Para solucionar la crisis de esta primera etapa la EF 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 de los componentes de 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 debe transformar en **EL CONSTRUCTOR** que planea y organiza, que capacita y motiva, el que debe llevar a todos al estado de alto nivel de Acción - Visión.

Los incentivos de los 3 subsistemas se contraponen permanentemente, hay familiares que sin ser parte de la empresa, pero contando con un legítimo derecho de propiedad no están conformes con la dirección de la misma; miembros de la familia planean insertar a sus hijos en la firma sin analizar los requerimientos pertinentes; los involucrados en la dirección perciben la presión del grupo familiar fuera del ámbito de la firma.

Síntomas de crisis

Generalmente en esta etapa las crisis se producen por cambios en el entorno cuando los directores no pueden delegar completamente la rueda operativa y dedicarse a la gestión desde afuera de la misma. Se produce la miopía empresarial, 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.

Medidas a tomar

Valores Familiares – Visión

En esta etapa, si es que se comenzó a trabajar en este punto en la primera, sólo se debe ir reforzando la visión, que ya es entendida y aceptada por todos.

Se vuelve imprescindible comenzar a plantear una estrategia. Esta debe tener en cuenta tanto los aspectos estratégicos en función de los objetivos, como los culturales y los de estructura.

Forma de gobierno

Ahora si es imprescindible comenzar a definir las formas de gobierno de los tres subsistemas, dando prioridad al gobierno de la familia (Consejo Familiar), que es el que va a regular las acciones de los otros dos. Se deben comenzar a plantear las necesidades de profesionalización de la gestión y requisitos de los familiares para ingresar a la empresa.

Hay que poner mucho énfasis en el gobierno de la dirección de la empresa (El directorio), ya que es el que va a plantear y llevar a cabo la estrategia. No es tan importante, en este lapso, la junta de accionistas. La empresa, muy probablemente, sigue creciendo y necesita reinvertir los dividendos.

Sucesión

Si bien, normalmente, todavía no aparece el problema, es conveniente comenzar a introducir el tema en las reuniones del consejo familiar.

Si aún no se ve claramente quien puede ser el sucesor, se puede formar una junta directiva con los posibles sucesores, que trabajen en equipo con liderazgo situacional.

Esto disminuye la posibilidad de conflicto y, normalmente, el líder natural surge como una consecuencia del accionar diario.

Tercera etapa – Consolidación

La empresa está ya profesionalizada. Muchas firmas se quedan estancadas en la etapa anterior. Son las que no consiguieron plantear una estrategia definida y los directores están trabajando en la rueda operativa.

El mayor desafío en este período, y para siempre, es mantener a la organización en el cuadrante superior derecho de la grilla.

Normalmente ya es una empresa mediana o grande, y está en plena etapa de sucesión o ya está la segunda generación totalmente legitimizada y comienza a aparecer la tercera.

Síntomas de crisis

Las crisis que se susciten tendrán que ver con no haber trabajado lo suficiente en armonizar los incentivos de cada uno de los subsistemas de la EF.

Medidas a tomar

Valores familiares – Visión

Ya es tiempo de redactar el Protocolo Familiar, no es posible seguir con la empresa en manos de la familia sin un reglamento que regule la interacción entre los tres subsistemas.

Forma de gobierno

Ahora si deben funcionar de manera plena el consejo familiar, el directorio y la junta de accionistas.

Los tres subsistemas crecieron y evolucionaron, y van constituyendo un sistema cada vez más complejo.

Sucesión

Es un hecho la sucesión de poder en las EF, manteniéndola dentro del grupo familiar.

Las posibilidades de conflictos son mayores. Hay más gente dependiendo de la empresa, los lazos familiares son más lejanos, las necesidades de la misma también son más exigentes en cuanto a conocimiento y experiencia de los que trabajen en ella.

Los planes y requisitos de las sucesiones posteriores ya deben estar regidos por el Protocolo Familiar.

h) Conclusiones:

Todos sabemos 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.

Está profundamente estudiado y comprobado que si la EF es gobernada con determinadas prácticas, lo más probable es que consiga los dos objetivos esenciales; Rentabilidad y armonía familiar.

Lo que planteamos en este trabajo, basado en la experiencia de campo, es que esas medidas y prácticas deben ir poniéndose en marcha y desarrollándose según la etapa de crecimiento en que se encuentre la empresa.

El no hacerlo así puede llevar a burocratizar la empresa en una etapa temprana.

O a que los dueños no entiendan la necesidad de cada una de las prácticas, y reine la sensación de que la empresa necesita otra cosa, y esto no tomando como variable de análisis la etapa evolutiva de la firma, será cierto.

Que el Protocolo Familiar no cubra las verdaderas necesidades de la empresa en la última etapa.

Que la junta de accionistas, al reunirse sin objetivos determinados, termine siendo un trámite aburrido, en lugar de una reunión para aportar soluciones a los problemas económicos de la empresa.

Que las segundas y terceras generaciones creen que la burocratización es la única salida para la empresa.

Según Einstein

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

Anexo Grafico

Plan de acción según la etapa de crecimiento

	Fundador		
	2° Generación		3° Generación
	Etapa emprendedora	Etapa expansión	Estructuración
Definir Visión	Imprescindible	Reforzar	Reforzar
Plantear estrategia	Comenzar	Imprescindible	Replantear
Consejo Familiar	Ir pensando	Comenzar reuniones	Imprescindible
Directorio	Reuniones de trabajo	Imprescindible	Imprescindible
Junta de accionistas	Innecesario	Ir pensando	Imprescindible
Protocolo Familiar	Innecesario	Innecesario	Imprescindible
Plan de sucesión	Innecesario	Ir pensando	Imprescindible

Bibliografía:

“Re-estructurando empresas”

Roberto Serra, Eduardo Kastika – Ediciones Macchi 2000

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

Lawrence Miller - Editorial Grijalbo 1991

“Empresas familiares – Su dinámica, equilibrio y consolidación”

Imanol Belausteguigoitia Ruis – Editorial Mc Graw Hill 2004

“Empresas Familiares”

Ernesto J. Poza – Editorial Thomson 2001

“El secreto de las empresas familiares exitosas”

Santiago Dodero – Editorial El Ateneo 2002

Referencias bibliográficas

¹ **Chrisman J, Chua, J y Sharma, P**, “A review and annotated bibliography of Family Business studies”, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1996.

² **Gallo, M.A.**, “Las Empresas Familiares”, IESE, Barcelona, 1989.

Lansberg, I. “Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap”, Organizational Dynamics, 1983.

³ **Poza, Ernesto J.**, “Empresas Familiares”, Internacional Thompson Editores, México 2001.

⁴ **Shulze, W, Lubatkin, M, Dino, R, y Buchholtz, A**, “Agency relationships in Family firms”, en Organization Science 12 (2), 2001.

⁵ **Astrachan, J, Klein, S, y Smyrnios, K**, “The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Definition Problem” en Family Business Review 15 (1), 2001.

⁶ **Danco, L.A.**, “Beyond survival, a business owner’s guide for success”, Cleveland University Press, 1975.

Barnes, L. y Hershon. “Transferring power in the family business”, Harvard Business Review, 54, 1996

⁷ **Ward, J.**, “Keeping the family healthy”, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1987.

⁸ **Ward, J. y Aronoff, C.**, “*How Family affects strategy*”, Small Business Forum, Fall, 1994.

⁹ **Davis, J. y Tagiuri R.**, “*The influence of Life Stage on Father-Son work Relationships in Family Companies*” Journal of The Family Firm Institute, II., 1989.

¹⁰ **Poza, Ernesto J.**, “*Empresas Familiares*”, Internacional Thompson Editores, México 2001.

¹¹ **Ídem.**

¹² **Schwass, J.**, “*El éxito en los negocios de familia*”, Grupo editorial norma, 2006

¹³ **Serra, R y Kastika, E.**, “*Re-Estructurando Empresas*”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994.

¹⁴ **Pinchot, G.**, “*Intrapreneuring*”, Ed. Norma, Buenos Aires, 1985.

¹⁵ **Miller, L.**, “*De bárbaros a burócratas, Estrategia para el ciclo vital de las empresas*”, Editorial Giraldo, México, 1991.