



**Negocios de familia**

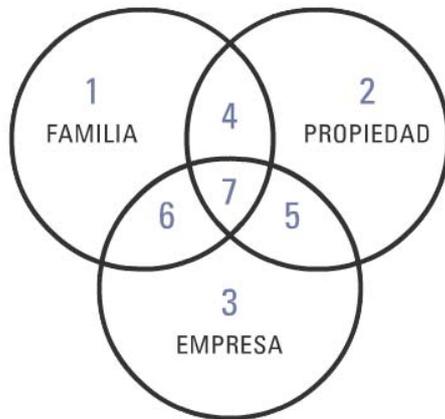
EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# La Empresa Familiar - El Juego

Ing. Santiago Antognolli

## La Empresa Familiar: El juego

### Sistema empresa familiar



Para entender porque una empresa familiar es problemática por naturaleza, es

necesario entender como funciona el sistema **empresa-familia-propiedad**.

La forma de representación que utilizaremos es el de los tres círculos de Davis – Tagiuri

Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar.

Así hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas: En el gráfico el sujeto identificado con el número 7 es propietario, trabaja en la empresa y es parte de la familia.

Hay otros que sólo lo hacen en dos 4 propietario (accionista) que es parte de la familia y no trabaja en la empresa o 6 familiar que no tiene participación en la propiedad y trabaja en la empresa y 5 propietario (accionista) que trabaja en la empresa y no es parte de la familia. Y algunos que sólo participan de uno de los subsistemas como el número 3 que representaría a los empleados, o el 1 generalmente es la madre de la familia o el 2 un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en la empresa.

**El primer problema** es que cada sub-sistema tiene una **razón de ser propia**, por lo tanto tiene distintas necesidades. Entonces cada sub-sistema tiene objetivos distintos.

**El otro inconveniente** es que cada uno **evoluciona a través del tiempo en** 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 diluir o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa.

**Forma muy diferente**, entonces las interacciones entre ellos deben cambiar.

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 diluir o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa.

También explicamos porque una organización familiar genera problemas debido a los distintos objetivos, casi siempre enfrentados, de cada subsistema y a la evolución de estos a través del tiempo.

**El mayor inconveniente es que, siempre, son las mismas personas las que deben tomar decisiones que atiendan a los distintos objetivos.**

**Así, el integrante identificado con el número 7 en esta representación debe, todos los días, tomar decisiones que atiendan a los objetivos de la familia** (contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros), **de la empresa** (satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva los resultados) **y de la propiedad** (La razón de ser de los accionistas o inversores es “la rentabilidad”).

El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa). **Esto es prácticamente imposible.**

Hay una sola manera de gestionar una empresa familiar consiguiendo a la vez crecimiento y armonía.

Con una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas (Asamblea 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 ínter sistemas.

El juego de la Empresa familiar tiene un requisito imprescindible: **el JUGAR roles.**

Dije que por naturaleza la empresa Familiar es problemática, una misma persona tiene que tomar decisiones teniendo en cuenta objetivos encontrados y el mismo debe exigirse y juzgar su labor.

También debe exigir a los familiares y poder separar el “esto no está bien hecho” del “no te quiero más”, que es como se interpretan, normalmente, estas correcciones.

Además el líder debe saber cambiar y adaptarse a cada etapa de crecimiento de la empresa.

Entonces el único camino para poder desempeñarse en el seno de una empresa familiar, y estoy convencido que no existe otro, es aprender a **jugar** los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica. En la reunión de accionistas deben pensar exclusivamente como accionistas, en la de gerentes deben pensar exclusivamente como gerentes y en la de la asamblea familiar deben pensar y sentir como familiares.

Y cuando digo **JUEGO** estoy diciendo literalmente eso: **JUEGO**.

Debemos **JUGAR** a ser *empresarios*

Debemos **JUGAR** a ser *accionistas*

Debemos **JUGAR** a ser una *familia empresaria*

Y ese juego implica asumir el rol en cada reunión, sin interferencia de los otros roles, ponerse en cada reunión el Sombrero correspondiente (como sugiere Del Bono en “Seis sombreros para pensar”) y analizar cada problema, cada situación, cada conflicto JUGANDO ese rol, sin la interferencia de los otros.

Así, si el Gerente de producción no alcanzó los objetivos propuestos por todos, debe ser amonestado y llamarle la atención, o poner a alguien que lo ayude, o capacitarlo en aquellas funciones donde está fallando o, despedido.

Aunque ese Gerente de producción sea **MI HIJO**.

En la reunión de accionistas deben pensar exclusivamente como accionistas, en la de gerentes deben pensar exclusivamente como gerentes y en la de la asamblea familiar deben pensar y sentir como familiares.

Muchos empresarios me dicen: *.- Si somos los mismos los integrantes de todos los órganos de gobierno !! No vamos a hacer tres reuniones ¡!.- Si deben hacer las tres reuniones ¡!!*

Esta forma de pensar y actuar resume, en mi opinión, el secreto del éxito en la conducción de una Empresa Familiar.

Es el nudo y objetivo el intentar que los empresarios entiendan EL JUEGO.

Cada rol tiene exigencias.

### **Los gerentes deben**

- Incorporar un nivel de formación académica medio – alto
- Aceptar supervisión periódica de los accionistas
- Tener conciencia de su imagen profesional para el resto de los trabajadores
- Rendimiento adecuado al objetivo del puesto
- Recibir evaluación del superior correspondiente, igual que el trabajador no familiar

### **Los familiares deben**

- Liderar a la familia para pasar de “Mantenerse unidos por el pasado” a “mantenerse unidos por un futuro en común”
- Desarrollar habilidades psicosociales
- Desarrollar una mentalidad emprendedora
- Definir bases y criterios para definir políticas familiares (Protocolo Familiar)
- Formar parte de un consejo de familia profesionalizado

### **Los accionistas deben**

- Conocer ampliamente la empresa familiar
- Conocer el sector y negocios en los que opera
- Conocer el funcionamiento estatutario de la empresa
- Comunicarse periódicamente con los directivos de la empresa familiar
- Control periódico de los resultados empresariales y de sus directivos

La otra gran ventaja de gestionar aplicando los órganos de gobierno es que **GENERA CULTURA**.

Las generaciones jóvenes adoptan esa forma de gestionar como la propia, porque es la que vivieron desde pequeños y no admiten otra. Viven **EL JUEGO** como forma de vida.

**Ing. Santiago Antognoli**