



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Riesgos y oportunidades en la gestión de las empresas de familia

René Llapur

Riesgos y oportunidades en la gestión de las empresas de familia

Las actitudes, valores y creencias y formas de resolver situaciones en el seno de una familia empresaria posiblemente sean el molde o la forma en que interactúen las mismas personas, al integrar una empresa familiar.

Algunas formas de relacionarse entre los miembros de una familia empresaria suponen conductas que pueden poner en serio riesgo la relación y la armonía en el grupo familiar empresario.

Seguidamente exploraremos algunas de estas situaciones que pueden ser motivo de conflictos en la propiedad de las empresas de familia y como subsanarlas en forma adecuada.

Confusión de la propiedad con la capacidad de gestión

Un Padre de familia y fundador que encomienda un área de la empresa a su hijo confiando únicamente en su calidad de hijo puede cometer un error cuyas consecuencias serán previsibles. Experiencias exitosas de algunas culturas (como por ejemplo el entrenamiento cruzado – dos hijos de los empresarios Juan y Pedro trabajan simultáneamente en la empresa del otro por un periodo determinado, por ejemplo dos años. Allí responden por su trabajo pero el sueldo lo reciben de la empresa de sus padres). De esa forma los hijos de Juan y Pedro estarán mejor capacitados para trabajar en la propia empresa familiar una vez concluido este entrenamiento y así crear valor para su propia empresa.

Superposición de roles y funciones

En caso de que los roles y funciones no estén debidamente delimitadas, quizá una empresa familiar “promueva sin querer” una cultura que premie la ineficiencia y castigue la eficiencia, para salvar la “armonía familiar.” Lo más saludable es crear condiciones profesionales, en virtud de las cuales cada puesto de trabajo tenga una asignación de tareas claras, con premios y estímulos adecuados.

Confundir el lugar de la empresa y de la familia

Un miembro de la familia empresaria que lleva temas personales a la empresa (salud, educación, vivienda, etc.) y miembros de la empresa que no saben descansar y permanentemente hablan de los asuntos empresariales en eventos familiares pueden provocar confusión en dichos ámbitos.

Asimismo, los miembros tienen que marcar claramente los límites entre la familia y el trabajo en su propia casa y con sus cónyuges. Parece muy saludable guardar en el trabajo la información que es propia del trabajo y llevar a casa lo más adecuado para preservar una sana distancia entre la familia y el trabajo.

¿Trabajo individual o en equipo?

Puede ser frecuente que estereotipos o etiquetas profesionales (ingenieros vs. arquitectos, abogados vs. contadores) impidan entender y aprovechar adecuadamente los roles y los talentos de otros profesionales miembros de la misma empresa. Quizá miembros que tengan distintas profesiones de origen puedan trabajar en forma conjunta y producir sinergia si hay un trabajo en equipo favorable al desarrollo de la empresa y de cada miembro.

¿Igual remuneración por distintas tareas?

La remuneración o compensación basada solamente en el parentesco sanguíneo o en las necesidades no parece ser la solución más adecuada de cara al futuro de la empresa. También parece inadecuado en caso de que haya un compromiso o dedicación diferente. Lo más saludable es que la remuneración esté acorde con el esfuerzo, el compromiso y los logros obtenidos, y teniendo en cuenta remuneraciones de mercado para responsabilidades similares.

Conclusiones

Crear una cultura empresarial familiar en la que estén delimitadas los ámbitos familiar y empresarial parece ser lo más saludable para ayudar a la empresa familiar a trabajar en un ámbito de crecimiento sustentable. Delimitar la gestión con un protocolo familiar sencillo y donde todos los miembros y familiares puedan ser escuchados parece muy saludable.

Aún cuando los miembros sean los mismos, algunas herramientas, límites y espacios claros para los distintos ámbitos (empresa por un lado y familia por otro), pueden ayudar a generar límites sanadores entre los miembros de una empresa familiar y sus familias políticas. Ello requiere compromiso, fortaleza, dedicación, capacidad de renuncia a lo propio para sumarse a un equipo de trabajo y mirada al futuro. Ellos serán signos de madurez emocional y empresarial que transformarán el trabajo en la empresa familiar en una bendición y en motivo de orgullo.

René Llapur