



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Empresas Familiares: Sus mejores amigos

Ing. Santiago Antognolli

Empresas Familiares: Sus mejores amigos

*“Por irónico que parezca, de la misma forma que el miedo hace que suceda lo que uno teme, una intención obligada hace imposible lo que uno desea a la fuerza” **Víktor Frankl.***

Frankl llama a esto Intención Paradójica. Nuestras buenas intenciones se convierten, en realidad, en la causa de nuestro fracaso. Cuando se persigue un resultado específico tan fervientemente que se dejan de lado las relaciones que son parte integral del proceso, estamos plantando la semilla del fracaso. Trabajamos en contra de nuestro propio éxito.

Existen conceptos y comportamientos que son esa parte esencial del proceso de Gestión de Empresas Familiares.

Si se trabaja teniendo en cuenta estos principios y ajustándose a estos comportamientos tratando de convertirlos en hábitos, el éxito de la gestión se da, de manera casi natural, como consecuencia.

Estos conceptos son:

Armonía + Rentabilidad:

El parámetro de éxito de las Empresas Familiares consiste en alcanzar, al mismo tiempo “Rentabilidad” y “Armonía Familiar”.

Y esta es la dificultad extra que conlleva el liderar una empresa de estas características.

En una empresa no familiar, se prioriza la rentabilidad como objetivo final. Así, concentrándose únicamente en la eficiencia del proceso, podemos obtenerla como consecuencia natural.

El liderar una EF agrega un componente adicional: el mantener la armonía familiar, y esto exige un estilo de liderazgo que debe estar continuamente atento a todas las posibles fuentes de conflicto y a actuar anticipándose a las crisis.

Visión compartida

En las EF la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria, 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.

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, y esto, además, cambia el foco de la fuente del poder.

“Esto lo debemos hacer así, no por que yo lo digo, sino porque, si no, no alcanzaremos el objetivo que dijimos queremos alcanzar”.

El primer acto que se debe ejecutar al comenzar a liderar una organización, sobre todo si esta es familiar, es definir una visión, este proceso debe ser desarrollado en conjunto con todos los que dirigen la empresa, familiares o no. El líder debe estar continuamente verificando que todos los integrantes comprendieron y comparten esa visión y transmitirla a todos los que ingresen a la organización.

Formalidad

Dice John Davis ***“La formalidad es la mejor amiga de la Empresa Familiar”.***

El líder debe velar para que los integrantes de la empresa cuiden la formalidad en todos los comportamientos y procesos que comprenden al gobierno de la empresa.

Se deben respetar las reuniones de los órganos de gobierno (consejo de familia, junta de accionistas y directorio), para poder mantener el equilibrio necesario entre los tres sub-sistemas que componen el sistema Empresa familiar, Familia, Propiedad y Empresa. Este respeto debe mantenerse tanto con la forma como con el contenido de las reuniones, horarios, temarios y, sobre todo, el trato entre los integrantes de la reunión.

“La mayoría de los empresarios PyME piensa que las empresas grandes llevan a cabo determinados comportamiento porque son grandes, y es todo lo contrario, son grandes por comportarse de esa manera”.

La formalidad no sólo ayuda al mantenimiento de la organización, sino que contribuye al crecimiento y desarrollo de la misma.

Jugar Roles

La gestión exitosa de la empresa familiar consiste en un juego constante de Rol Playing, o como decíamos en la infancia el juego de “Dale que...”. El nombre de ese juego sería “Dale que ahora somos accionistas” y luego “Dale que ahora somos gerentes” y por fin “Dale que somos familia”.

Se trata de interpretar en distintos momentos, distintos personajes, y cada uno de estos personajes tiene intereses distintos.

El **integrante de la familia** debe priorizar la armonía del grupo y la contención sentimental de todos los integrantes.

El **accionista** debe exigir que la inversión que realizó en la organización genere rentabilidad.

El **gerente** es el responsable de gestionar la empresa para obtener la rentabilidad que el accionista espera.

El jugar cada papel es similar a la propuesta de Del Bono en “Seis sombreros para pensar”, hay que colocarse el sombrero correspondiente en cada ocasión.

Quizás sirva de ejemplo una caricatura que publicó la Fundación Nexia (www.laempresafamiliar.com) en ella, el director con un sombrero que tenía escrito GERENTE le decía a su hijo “-Hijo mío no has alcanzado los resultados esperados y tu trabajo le ocasionó a la empresa un pérdida considerable. Estás despedido”. El mismo director cambia su sombrero por otro que dice PADRE y le dice “- Hijo mío, supe que te han despedido del empleo, que puedo hacer por vos?”
Cuando se juega un papel se deben dejar de lado las visiones y sentimientos de los otros roles.

Siempre existen grises entre los distintos roles en el momento de tomar la decisión, y esto es lo correcto, ya que el parámetro de éxito es Rentabilidad + Armonía, pero en el análisis de situaciones y posibles soluciones no deben existir esas ambigüedades.
Si todos entienden este juego y participan de él sin trampas la convivencia y la dirección se tornan mucho menos conflictivas.

Pasar la posta

Algunos consultores sostienen que, debido a que los empresarios no quieren ni escuchar sobre el tema, no se debe hablar mucho de la sucesión.

Tiene que ser todo lo contrario, el empresario debe, entendiendo que su retiro es ineludible, liderar el proceso de sucesión desde el comienzo de su gestión.

Cuando los hijos todavía son pequeños debe ir desarrollando en ellos el vínculo con la empresa, preparar a su sucesor o sucesores, definir quien es el más apto o quien se entusiasma más con la posibilidad de asumir esa responsabilidad, como se preparan, que vínculo generará con lo empleados, entusiasmarlo con la Visión, para que la mantenga y la pase a su vez a sus propios sucesores.

Al conseguir liderar su propia sucesión el empresario crea un legado y transfiere un sueño y no simplemente un negocio.

Un CEO de empresa no familiar se mantiene en el puesto entre 5 y 8 años en promedio, en la empresa familiar el promedio asciende a 30 años, el primer lapso puede parecer corto, pero, seguro, el segundo es demasiado largo.

La empresa y el mundo evolucionan y las necesidades cambian y las capacidades necesarias para liderar también. A determinadas edades esos cambios son muy difíciles, por lo que estirar el plazo de sucesión puede ser mortal para la empresa.

El empresario debe fijar una fecha límite y, llegada esta, retirarse. Si comprende la importancia de este proceso, puede programarlo, entenderlo y llevarlo a cabo con mucha menos angustia.

Cada una de las decisiones y acciones que lleven a cabo quienes gestionan un Empresa Familiar deben estar regidas por estos conceptos-principios

Rentabilidad + Armonía

Visión compartida

Formalidad

Jugar roles

Pasar la posta

La sugerencia es: imprimen estos conceptos-principios con letra grande en una hoja y manténganlo a la vista, sobre el escritorio, en la pared o, si les da pudor, en aquel cajón que más usan.

Y pregúntense cada día: Todas mis decisiones de hoy tuvieron en cuenta el equilibrio entre la gestión eficiente y la armonía familiar?. Estamos todos compartiendo la misma visión de la empresa?. Hay alguien que no entiende que queremos? Fuimos formales en las reuniones y en el contacto entre nosotros?. Estamos jugando correctamente el juego de roles?. No mezclamos los intereses de cada uno de ellos en el análisis de las situaciones? Tuvimos en cuenta el primer concepto (rentabilidad, armonía) al tomar la decisión?. Entiendo la necesidad de preparar mi sucesión?. Estoy haciendo lo necesario para estar preparado cuando llegue ese momento?.

El liderazgo de una Empresa Familiar tiene una exigencia mucho mayor que el de otro tipo de organizaciones, donde muchos conceptos y comportamientos están definidos por la misma concepción de ella. En la EF los vínculos, si bien por un lado son aglutinantes por otro, conspiran contra las formas necesarias para la gestión exitosa. Entran en juego intereses, la mayoría de las veces, contrarios entre sí, la

eficiencia y la armonía familiar, la formalidad y la *familiaridad*, el sentirse eterno y el entender la necesidad de cambio.

“Todo lo bueno que tiene la empresa es producto de nuestros comportamientos, todo lo malo también”.

Ing. Santiago Antognolli