

Castilla, María

Profesionalización de la empresa familiar

Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria Facultad de Ciencias Agrarias

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Castilla, M. 2014. Profesionalización de la empresa familiar [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/profesionalizacion-empresa-familiar.pdf> [Fecha de consulta:...]



UCA

Facultad de Ciencias Agrarias

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

Facultad de Ciencias Agrarias

Ingeniería en Producción Agropecuaria

“PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR”

**Trabajo final de graduación para optar por el título de:
Ingeniera en Producción Agropecuaria**

Autor: Castilla, María.

Profesor Tutor: Latour, Ricardo.

Fecha: 12/11/2014



Índice

| | Página |
|---|-----------|
| Resumen | 1 |
| Hipótesis | 1 |
| I INTRODUCCIÓN | 1 |
| a. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR | 1 |
| b. La empresa familiar en el agro | 4 |
| II DESARROLLO | 4 |
| 1 ¿Qué es una empresa familiar? | 4 |
| 1.1 Características de la Empresa Familiar | 6 |
| 1.2 Etapas en la Empresa Familiar | 8 |
| 2 Obstáculos para la profesionalización | 11 |
| 2.1 Conflictos en la EF | 14 |
| 2.1.1 Ejemplos de Conflictos en la EF | 18 |
| 2.2 Problemas frecuentes en cada una de las etapas | 37 |
| 2.2.1 Aspectos a tener en cuenta en todos los casos | 40 |
| 2.2.2 El trabajo con familiares y el manejo del conflicto | 41 |
| 2.2.3 Cómo se logra un enfoque profesional | 43 |
| 3 Diagnóstico de la empresa familiar | 44 |
| 3.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: FODA: cómo hacerlo | 46 |
| 3.2 Toma de decisiones | 50 |
| 4 Protocolo familiar | 51 |
| 4.1 Valores familiares. Visión | 54 |
| 4.2 Enfoque Estratégico | 56 |
| 4.2.1 Un plan estratégico familiar | 56 |
| 4.2.2 Proceso de planificación paralela (PPP) | 59 |
| 5 Formas de gobierno | 60 |
| 6 Continuidad y sucesión | 66 |
| 7 Ordenamiento y organización de la empresa familiar | 69 |
| III CONCLUSIÓN | 72 |
| IV BIBLIOGRAFÍA | 74 |
| V ANEXO | 76 |

Tema: Profesionalización de la Empresa Familiar.

Resumen

Las EF son conocidas por su caducidad y muy pocas llegan a la tercera generación. Son más complejas que una empresa convencional, pero cuando son exitosas lo son con creces y tienen grandes aportes a la sociedad y a los que la componen. Entonces, ¿qué es lo que hace a una empresa familiar exitosa?

La profesionalización implica, como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización.

El lograr métodos de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una de las bases para profesionalizar la empresa.

1

HIPOTESIS: La profesionalización de la empresa familiar prevé los problemas que se pueden presentar en la misma permitiéndonos estar preparados para enfrentarlos al contar con la estructura profesional.

Subhipótesis: la preparación ante los posibles problemas aumenta las posibilidades de éxito de la empresa familiar.

I. INTRODUCCIÓN

a. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

El correcto equilibrio es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas y manejar efectivamente las transiciones, en especial las sucesiones. Un buen empresario sabe que la mejor manera de resolver los problemas es preverlos.

Para entender cómo funciona una empresa familiar es importante conocer sus antecedentes y el punto de vista original de cada uno de los principales integrantes, es decir, conocer la familia.

La profesionalización implica como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y destaca la importancia de contar con una fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización.

El lograr métodos de trabajo en lo operativo y gerencial, en lo familiar y patrimonial, es una de las bases para profesionalizar la empresa. Para ello se realiza la protocolización de métodos en planificación financiera de la empresa, la toma de decisiones, administración, planificación productiva, preparación de reuniones, comunicación y crecimiento. De este modo se reduce lo más posible la improvisación y se generan rutinas de trabajos ágiles, eficientes y profesionales, configurando procesos y empresas armónicas.

Si los dueños, sus esposas y los hijos pueden aprender a comunicarse y compartir sus opiniones acerca de los problemas más importantes que deben enfrentar. Si los hijos cuentan con un espacio dónde puedan expresar abiertamente sus puntos de vista, será más factible para la familia desarrollar un enfoque coherente con respecto a la empresa.

La intervención de un profesional extraño a la familia también puede ser importante cuando la familia encara la discusión de los problemas derivados de su plan estratégico. El mayor obstáculo que deberían enfrentar los propietarios es adoptar sus estilos de management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la empresa continúa creciendo, los métodos instintivos de gestión de la primera etapa deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa, es decir, un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

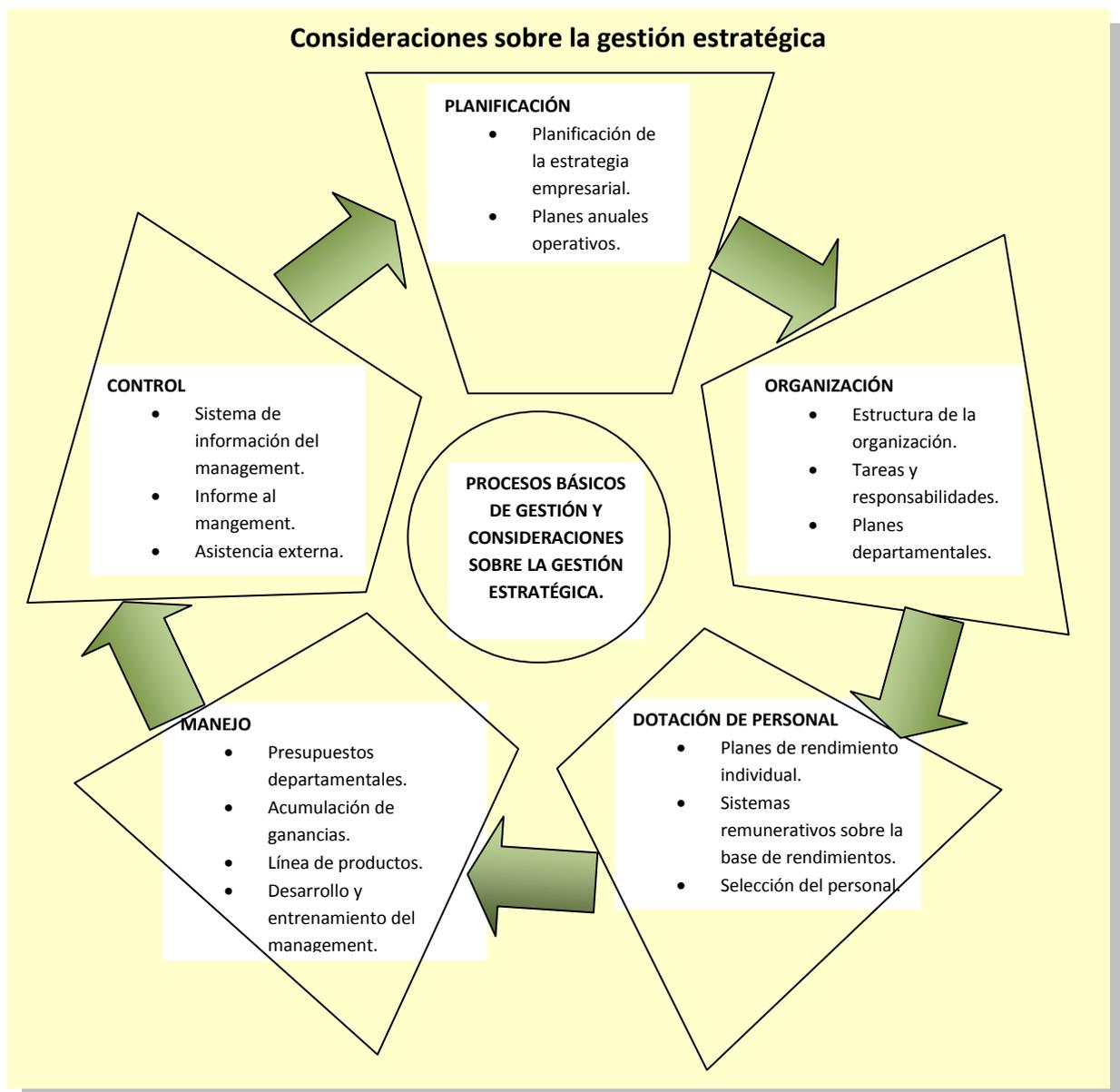


Figura 1. Fuente: Dodero. 2010

Entre muchas otras ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa.

La compañía debe franquear por una reestructuración cultural para permitirle estimular un rendimiento máximo, contar con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de

crecimiento y una rentabilidad a largo plazo. Esto no significa que la profesionalización convierta a la empresa en una burocracia, sino que la firma se ha organizado. La intuición y la fluidez de la acción que contribuyeron al éxito de la empresa en la primera etapa de su desarrollo, no se han perdido, sino que se ha logrado una **metodología de organización que ayuda a canalizar e intensificar esas energías**.

La función fundamental del dueño es la de establecer una “visión”, una dirección, y una organización competente y comprometida, debe dedicar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función delegando en otros las responsabilidades más materiales y cotidianas en las cuales no es necesario que se comprometa.

En fin, **la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación. Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial.**

A medida que se profesionaliza la empresa, la comunicación precisa y apropiada se hace imprescindible para el proceso de gestión de la misma. Los problemas derivados de los recursos humanos, como la selección del personal, la remuneración y la evaluación del rendimiento tienen una alta incidencia en las empresas familiares.

Desde un punto de vista familiar, el deseo y la tendencia es igualar, asignar un puesto a cada uno y pagarle lo mismo sin considerar el rendimiento individual. La necesidad empresarial, en cambio, es diferenciar, emplear el mejor talento disponible, asignar puestos a los miembros de la familia solamente si éstos saben rendir, establecer una jerarquía de management, evaluar objetivamente los rendimientos y remunerar a los individuos de acuerdo con sus logros y responsabilidades.

Los consultores externos pueden actuar como moderadores en el planeamiento estratégico familiar o empresarial organizando el proceso, orientando las discusiones y proporcionando un punto de vista objetivo, pueden ayudar en toda una gama de cuestiones como la sucesión, la participación en la propiedad, la planificación de los bienes, adquisiciones, contribuciones de impuestos y entrenamiento, así como en la gestión operativa, financiera y de proyectos.

Profesionalizar la empresa significa entrar en continentes inexplorados para el management de la mayoría de estas firmas y éste es precisamente el ámbito donde los directores externos con experiencia pueden hacer un aporte particularmente constructivo. Sin el aporte de conocimientos y experiencias de terceros dentro de la empresa ésta está más propensa a encerrarse en sí misma, a volverse inflexible y perder competitividad.

El primer paso importante para reducir las tensiones generadas por los conflictos y aprender a manejarlos es comprender y aceptar que estas son cuestiones estructurales y no problemas personales.

Es importante evaluar periódicamente sus relaciones con asesores profesionales externos, efectuar visitas regulares aún cuando no existan problemas inmediatos, mantenerlos al tanto de lo que ocurre en la empresa y de sus planes, e incitarlos a aportar ideas nuevas y creativas.

Profesionalizar la empresa: sugerencias clave

- Cuando una empresa familiar trasciende las etapas de desarrollo orientadas al producto y al proceso, el management intuitivo debe ceder paso a la profesionalización, basada en el planeamiento y control del crecimiento mediante métodos de gestión estratégicos.
- La organización necesita adquirir habilidades más sutiles y la gestión debe pasar del énfasis en el control al énfasis en la coordinación.
- Las compañías con éxito establecen pautas definidas acerca de la autoridad, los roles y las obligaciones, y suelen delegar hacia abajo las responsabilidades en la toma de decisiones.
- Un plan estratégico familiar es un ingrediente clave para el planeamiento estratégico de la empresa y debe elaborarse antes.
- La comunicación dentro de la empresa tiene que ser abierta, oportuna y suficientemente amplia como para que los empleados puedan cumplir sus tareas con eficiencia. Muchos propietarios necesitan ser menos reservados y estar más dispuestos a compartir sus ideas.

Tabla 1. Fuente: Peter Leach. 2009.

b. La Empresa Familiar en el Agro

El agro siempre fue la clave para el desarrollo económico de la Argentina, por lo que las empresas agropecuarias familiares, que explotan el campo desde varias generaciones, le darían aún mayor fortaleza y continuidad. Este es el intangible que le puede dar un alto valor agregado a la empresa familiar si se logran armonizar los intereses familiares con los del negocio.

El campo ha experimentado en los últimos años un desarrollo tecnológico vertiginoso provocando profundos cambios culturales con impacto directo en la familia y en el negocio, pasando muy rápidamente del “productor” a “empresario en agronegocios”, por lo que, podríamos decir que, repentinamente dejamos de tener un campo para tener una empresa. Lo que implica que **ya no se trata de conocer el negocio sino, además conocer cómo las nuevas tecnologías impactan en la rentabilidad, dado que el empresario agropecuario debe gestionar los activos con la eficiencia de un buen hombre de negocios y prestar atención a la rentabilidad, poner el centro en las ventas y concentrarse en planificar su futuro empresario y familiar.**

El sector ha cambiado la forma de entender el negocio y la manera de planificarlo. Esto debe estar apoyado por un manejo profesional de la empresa agropecuaria y debemos prepararnos para ello.

II. DESARROLLO

1. ¿Qué es una empresa familiar?

Teóricamente las empresas familiares son distintas de otras empresas de propiedad cerrada debido al tipo de influencia tanto por la participación activa de la familia en la dirección de la compañía como por el propósito de los mismos integrantes de permanecer como propietarios. Por lo que la propiedad (capital de la empresa) es controlado por una o varias familias, siendo muy común en las empresas agropecuarias.

“Define a una empresa familiar el hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar y dónde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia”¹.

Otra definición dada por la Lic. Natalia Christensen en el Taller de Empresas familiares de AACREA es la siguiente:

*“Una empresa, **tenga el tamaño que tenga**, es empresa familiar si:*

- 1. La familia comparte el control accionario y el gobierno de la empresa, siendo habitual, pero no imprescindible, la implicación de algún miembro de la familia en la gestión.*
- 2. La familia comparte un legado familiar y una empresa que forman parte esencial de la identidad de sus miembros.*
- 3. En la familia existe un deseo y voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.”²*

Comúnmente las definiciones describen la empresa familiar como una asociación con fines de lucro en la cual sus gerentes y propietarios comparten un lazo familiar, los cuáles serán quienes decidan la distribución de los recursos de la empresa y los de la propia familia, en un proceso en dónde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.

De todas las definiciones la que considero más acertada es la de Renato Tagiuri (Harvard Business School, 1980), en la cual considera que una empresa es familiar *“...cuándo dos o más miembros de la familia extendida influyen la dirección de la empresa a través del ejercicio de lazos de parentesco, roles gerenciales o derechos de propiedad.”³*. Siendo de este modo una definición más abarcativa al tener en cuenta tanto la influencia directa como la indirecta de los familiares.

Algunos miembros de la o las familias trabajan ocupando cargos directivos y además realizan todo el trabajo. Esta característica de la empresa familiar agropecuaria es lo que plantea la necesidad de la organización y la distribución de las funciones.

Las empresas familiares se forman a partir del deseo de los propietarios de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (por lo general pariente cercano o antecesor) o junto con el deseo de sus fundadores de traspasarla a sus herederos. Pero es muy común que se vaya diluyendo en el tiempo, generación tras generación (nietos o segunda generación). Según estudios norteamericanos más del 60% de las Empresas Familiares mueren en la primera generación, menos del 30% pasa a la generación siguiente (Fuente: INTA Rafaela), solamente el 24% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y sólo el 14% trascienden a la tercera. (Fuente: Leach 1999).

¹ Antognolli; “Fuentes de conflicto en la empresa familiar”. (2006)

² Taller Empresa Familiar AACREA, 4 de noviembre 2013. Disertantes: Natalia Christensen, Roberto Martin, Santiago Antognolli.

³ Taller Grupo CREA Mar y Sierras, “Gestión Estratégica de Empresas Administradas por sus dueños”, 14 de Marzo 2014, Tandil. Facilitadores: Javier Dulom, Jorge Pieroni.

1.1. Características de la Empresa Familiar (EF)

“Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son Empresas Familiares”⁴

Se considera que la empresa familiar es única debido a la gran influencia que la familia ejerce en la misma. (Ver figura 10, página 62). Toda empresa familiar es una prolongación de la familia y en ella se reflejan las características de la primera.

En una empresa familiar coexisten, familia, empresa y propiedad. Cada ámbito presenta sus propios intereses y factores que, a su vez, interactúan entre sí. Por lo que bienes y males inciden recíprocamente, capacidades, esfuerzos y virtudes se potencializan, así como también los defectos. (Ver figuras 2 y 11, páginas 7 y 63)

Los valores y patrones de conducta de la familia se apoyan en consideraciones de tipo emocional, se alienta la protección y desarrollo de la familia, mientras que los valores y conductas empresariales ponen de relieve el rendimiento y los resultados sobre las bases del cumplimiento de las tareas con éxito.

En el área empresa, el interés es el beneficio económico, que sirve para satisfacer las necesidades básicas de las personas que viven de la empresa y a su vez debe alcanzar para mantener y hacer crecer la empresa.

Los principios empresariales establecen que hay que seleccionar sólo las personas más competentes y aptas para la función. Dejar de lado estas normas y emplear a individuos de acuerdo con su condición familiar representa una seria amenaza para la efectividad de la firma y, en última instancia, para su supervivencia.

En cambio, en el área familiar, las motivaciones son afectivas (espontáneas y más dirigidas por los afectos que por el raciocinio), por lo que involucra componentes que interactúan entre sí con el fin de satisfacer necesidades afectivas como identidad, cariño, diversión, protección, la armonía familiar, etc.

Cuando estos dos principios se “encuentran” o interrelacionan en una empresa familiar hacen que este último sistema sea aún mucho más complicado que empresa y familia de manera individual al agregar cada una su complejidad, siendo más una multiplicación de factores que una suma. (Ver Figura 12, página 64).

Si éste conjunto de componentes logran interactuar entre sí con el propósito de lograr un objetivo y/o resultado en común -que sería el que se proponga la empresa familiar-, cada área tendrá su fin, y cada una influenciará en el objetivo de manera recíproca.

Este asunto se tiene en cuenta durante la profesionalización al definirse las formas de gobierno (página 60).

⁴ Antognolli. *Empresas Familiares*. (2013)

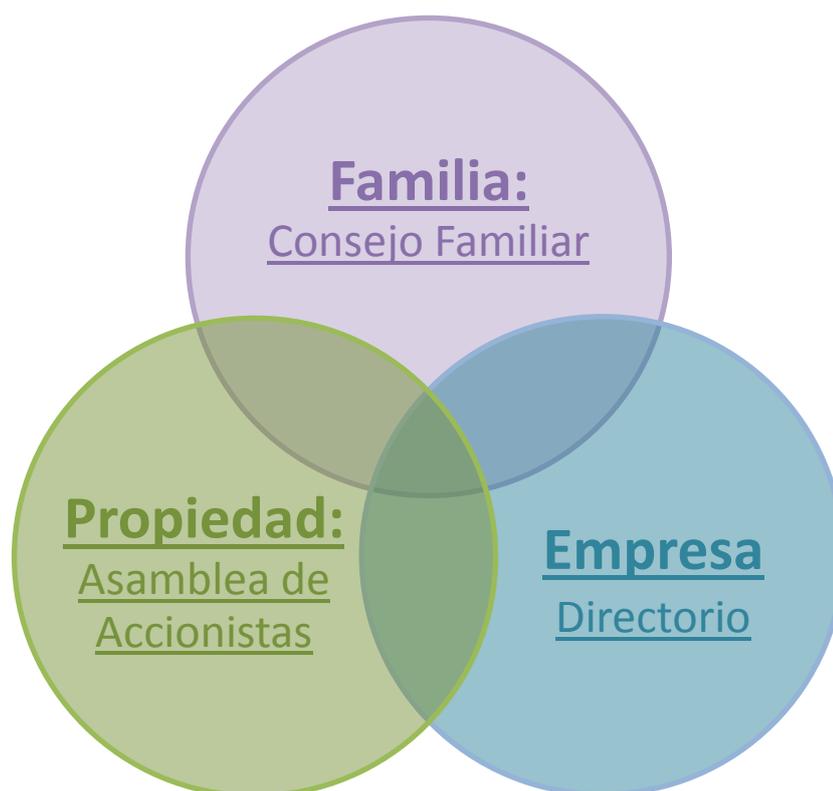


Figura 2.

En esta figura se representa la íntima relación que existe entre familia, empresa y propiedad, que -al coexistir en ella- son una sola entidad, ya que, como mencionamos, no sólo tiene los factores que cada una de estas estructuras presenta por sí misma, sino que interactúan entre sí influyendo unos en los otros al relacionarse las mismas instituciones y retroalimentándose entre ellas.

*“La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria. En éste tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar”.*⁵

Son comunes los casos en los que se produce la toma de decisiones unilaterales o el ilusorio concepto de que por ser dueño puede hacer lo que quiera, sin necesidad de consultar con nadie generando falta de transparencia debido a la poca comunicación y mezclando los afectos con los negocios. También suele suceder que se realizan retiros por necesidades y no por rentabilidad. Todo esto genera situaciones difíciles siendo necesario delimitar los derechos y obligaciones de cada uno.

⁵ Antognolli. “Empresas Familiares”. (2013)

1.2. Etapas en la EF

Las Empresas Familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, cómo se preparan para superar las crisis propias en cada etapa que les tocará superar por el sólo hecho de ser una EF.

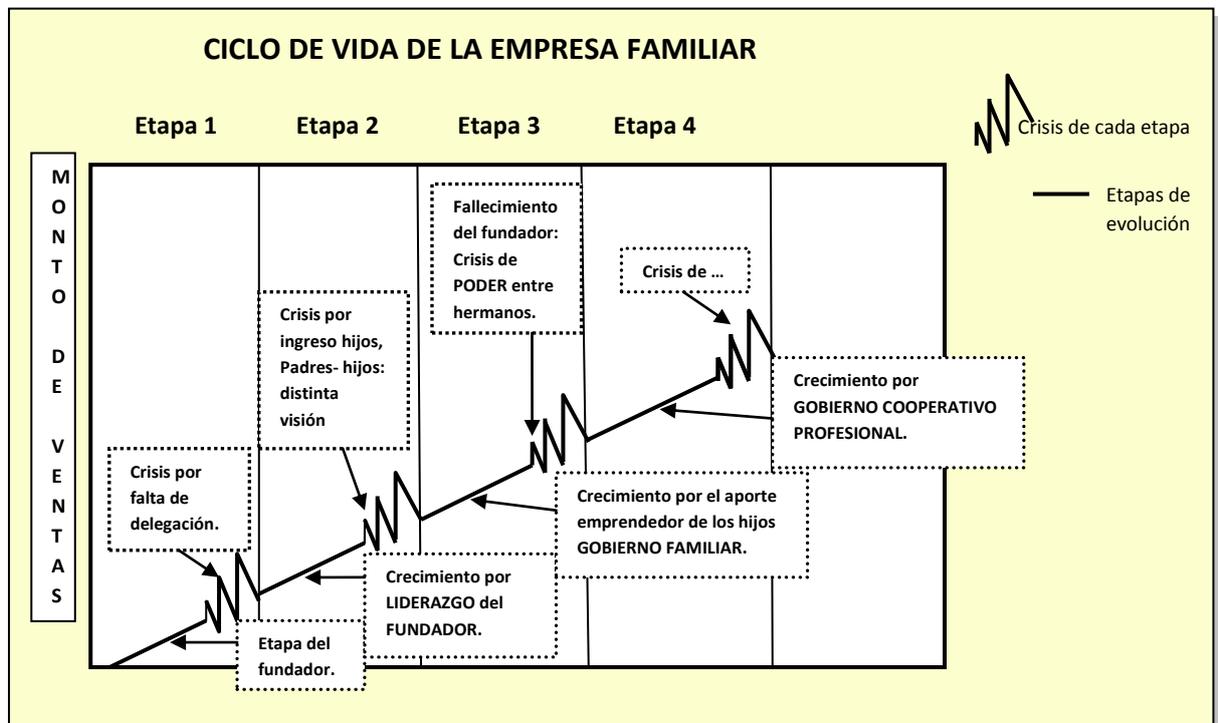


Gráfico 1. Fuente: Dodero. 2010.

En este gráfico, Dodero representa las crisis frecuentes en cada etapa de la EF.

Las etapas de desarrollo empresarial

Las etapas de desarrollo de las empresas con éxito pueden clasificarse de muy diferentes maneras (Ver también Gráfico 1, página 8). En este caso, como se observa en el cuadro siguiente, se considerará aquellas fases en las cuáles la organización está orientada al producto. Luego al proceso, y finalmente a la planificación.

| Tres etapas del desarrollo empresarial | |
|--|--|
| Etapas | Características |
| Desarrollo orientado al producto | Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto o servicio. |
| Desarrollo orientado al proceso | Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia. |
| Desarrollo orientado a la planificación | La empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa. |

Tabla 2. Fuente: Peter Leach. 2009.

Primera etapa. **Emprendedora.** *Desarrollo orientado al producto*

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

En ésta primera etapa, independientemente de que la empresa cuente con recursos o no, el gerente, con una alta dosis de Visión y Acción es el que rompe moldes, el que empuja a la empresa hacia su crecimiento

Al inicio de una empresa familiar, la estructura de organización es simple. El propietario tiene una idea, identifica una necesidad del mercado, busca y encuentra capital, e inventa, construye, adapta, o compra un producto o servicio para cubrir esa necesidad.

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

El mismo, acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen.

El desorden es controlable porque el fundador está personalmente al frente de todo. Todas las decisiones claves que pueden tener un efecto sobre el futuro de la empresa corren por cuenta de éste y el temor al fracaso impulsa al fundador a tratar de controlar casi todas las tareas.

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 esquivo con entusiasmo y creatividad.

Los incentivos a los que responden Familia, Propiedad y Organización Productiva se encuentran alineadas.

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.

En esta etapa el fundador utiliza su energía creativa para erigir y moldear una empresa desde cero. Él y su equipo estarán totalmente comprometidos y trabajarán incansablemente porque su meta de corto plazo es la supervivencia. Los sistemas y la planificación formal no existen, no hay especialización, se espera que todos sepan de todo un poco. Según Antognolli, a ésta etapa se la conoce también como *caos creativo*, todos hacen de todo, todos saben a dónde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar “el cómo”, porque se conoce la Visión, el norte, la dirección.

La toma de decisiones se basa en la improvisación, las frecuentes crisis financieras deben ser rápidamente resueltas porque la empresa no cuenta con suficiente capital. En medio de todo el ajeteo y el desorden a menudo existe una buena dosis de alegría y entusiasmo que sirve para contrarrestar las numerosas frustraciones, todo es nuevo y el nivel energético es muy alto.

Durante ésta fase, también se sienten culpables de poner en riesgo la seguridad de su familia, como así mismo de no pasar suficiente tiempo con ellos. Entonces, comprometerá a algunos miembros de la familia a fin de incorporarlos a la empresa, generalmente como colaboradores antes que como parte del equipo.

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.

Segunda etapa. **Estructuración.** *Desarrollo orientado al proceso*

Cuando inicia la segunda etapa del crecimiento, por lo general la empresa ya ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. El reducido grupo de clientes leales que ayudaron a la compañía durante los primeros tiempos, se habrá multiplicado para

formar una sólida base de demanda, las relaciones con los proveedores estarán firmemente consolidadas, el crecimiento de las ventas y ganancias se habrá estabilizado, y ya no se pasarán apuros por la falta de liquidez para el pago de los salarios y otras cuentas de la compañía.

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.

El propietario sigue firmemente aferrado a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo, sólo se habrán delegado algunas tareas no esenciales.

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 darse en el cambio de estructura, en la capacitación, pasar de órdenes y mando al efectivo liderazgo para obtener colaboración.

Pueden haberse incluido algunos controles y métodos de organización. Sin embargo, esto tiene más que ver con el perfeccionamiento de las operaciones vigentes que con las futuras, y es improbable que incluya alguna forma de planeamiento estratégico.

A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja. Deben tomarse decisiones acerca de una creciente variedad de asuntos, y esas decisiones tienen que tener sentido para toda la organización en forma global.

Debido a eso, el objetivo suele desplazarse de la necesidad de cualidades para el emprendimiento hacia la necesidad de un management efectivo, con énfasis en la coordinación antes que en el control.

Tercera etapa. **Consolidación. Desarrollo orientado a la planificación**

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

El mayor desafío en este período, y para siempre, es mantener a la organización en *Emprendedora* (cuadrante superior derecho de la grilla. Figura 3 página 37).

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.

Una vez que se ha logrado la profesionalización de la empresa, se puede entrar en la tercera fase del desarrollo: **la planificación**.

Este es un período de integración: el personal, los sistemas y los procesos operan juntos y ya no enfrentados entre sí, los managers se apoyan mutuamente, se crea un equipo de management y comienza a tomar forma una cultura empresarial sobre bases sólidas y duraderas.

Desde luego, la compañía aún soportará tensiones, reveses y crisis, pero una vez que el propietario descubre que el manejo de la empresa llega naturalmente ya no será manejado por los acontecimientos. La compañía pasa por una readaptación cultural que le permite alentar un rendimiento máximo, y contar con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y una rentabilidad a largo plazo. La profesionalización significa que la empresa se ha organizado, la intuición y la fluidez de la acción que contribuyeron al éxito de la empresa en la primera etapa de su desarrollo no se han

perdido, sino que se ha logrado una metodología de organización que ayuda a canalizar e intensificar esas energías.

Otras características de esta etapa son:

- Al compartir la responsabilidad con otros, el propietario está más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial.
- El control del propietario reside en su confianza en los otros para manejar sus responsabilidades.
- Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones descentralizada y una estructura de gestión coherente.
- El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica documentada que establece objetivos y provee de personal, dinero y los recursos necesarios para contribuir al logro de dichas metas.
- Los managers, debidamente remunerados, se comprometen en el proceso de la toma de decisiones y son responsables de establecer y evaluar las expectativas de rendimiento.
- La comunicación dentro de la compañía es coherente, abierta y clara.
- Los asesores externos juegan un papel más activo en el desarrollo de la compañía.
- Las funciones que desempeñan los miembros de la familia en la empresa han sido claramente definidas, junto con los demás aspectos considerados anteriormente.
- Se han introducido procesos convenidos para tratar los problemas familiares que surgen en la empresa, y la familia está en condiciones de resolver constructivamente las diferencias y lograr consenso en las cuestiones claves, incluso la sucesión del management y la participación equitativa en la próxima generación.

2. Obstáculos para la profesionalización

Sólo algunos empresarios, reconocen instintivamente el límite después del cual los métodos que han empleado desde la primera etapa del desarrollo se vuelven contraproducentes y necesitan profesionalizar la empresa, integrando todas las partes de la empresa en una unidad coherente y manejable.

Pero la mayoría reconoce la necesidad de transición sólo como una vaga idea de que algo anda mal y una sensación de que se requiere un enfoque diferente, pero no sabe cuál.

Los propietarios de empresas familiares enfrentan algunos serios obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus compañías y contratar consultores de afuera o managers profesionales para estimular el proceso de desarrollo empresarial. Esto crea problemas en las firmas familiares porque es necesario adaptar el proceso en los altos niveles de gestión a las necesidades de los individuos y de la familia en general.

Los obstáculos generalmente abarcan:

- Dificultades para delegar responsabilidad.

- Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
- Temor a perder el control por parte de la familia.
- Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
- Lealtad familiar hacia los empleados.

La incapacidad de los propietarios para delegar puede provenir de una falta de confianza en los otros, estar demasiado aferrados a la empresa descuidando sus otros intereses y oportunidades de realización profesional, o sus necesidades de poder les impiden ceder el control sobre la toma de decisiones.

Otro inconveniente frecuente en las firmas familiares es que las posiciones de autoridad están reservadas para los miembros de la familia pero la habilidad que la familia aporta puede ser inadecuada. Aún cuando contribuyan managers de afuera, éstos pueden advertir que no es posible actuar con eficacia porque la firma no opera como una “compañía corriente” o porque la familia interfiere en apoyo de los empleados estables que gozan de confianza y que son considerados casi parte de la familia.

Para las familias y dueños que buscan sortear éstos obstáculos a fin de profesionalizar sus empresas desafortunadamente no hay soluciones fáciles ni rápidas, ya que **esto requiere una disposición para el cambio, un firme compromiso y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso y entrever las intenciones.**

La transición hacia una organización profesionalmente planeada y manejada es un proceso en el cual la balanza debe inclinarse hacia la empresa, por eso, hay que tomar los recaudos necesarios para que los problemas familiares no obstaculicen ni comprometan dicho proceso haciendo peligrar el futuro crecimiento de la firma.

Planificar y profesionalizar la empresa no es una cuestión superflua sino algo esencial. Si un dueño que tiene dificultades para delegar y trabaja duramente pudiera comprender esto y reconocer que planear su tiempo le permitiría hacer un mejor uso del mismo tanto la empresa como su calidad de vida saldrían beneficiadas. Manejar una empresa debería ser algo agradable, gratificante y creativo, y no el camino a una muerte prematura.

Factores que afectan el éxito en la empresa familiar (EF)

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos (familiares o no) para hacer competitiva la empresa, cambiando y reinventando constantemente los negocios.

En las empresas familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria, por lo que habrá que resolver cómo hacer para que éstas no se conviertan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de las sucesivas generaciones.

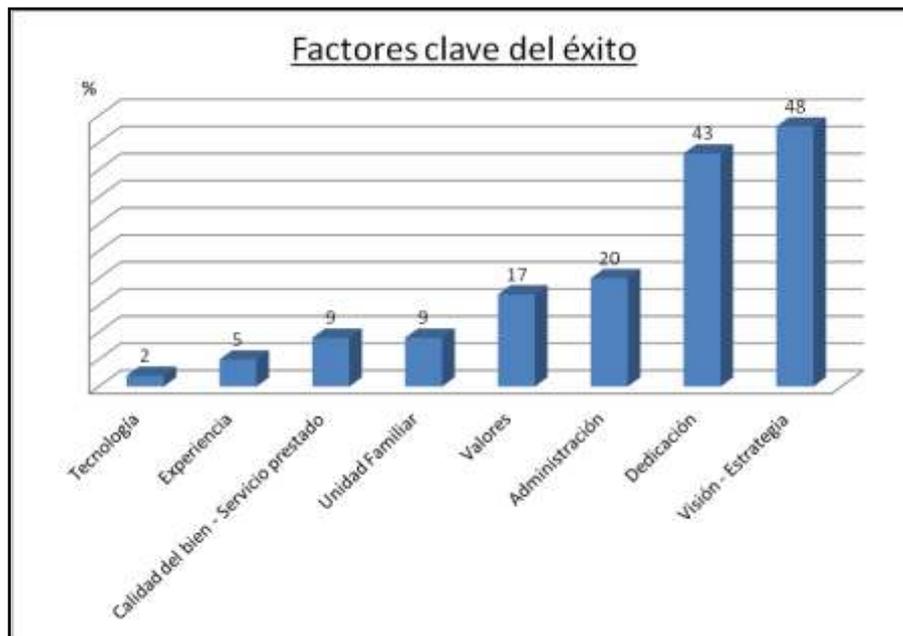


Gráfico 2. Fuente: Dodero 2010.

En una encuesta, realizada por Dodero, concluyó que, cuando se abordó el tema sobre los factores clave por los que consideran haber sido exitosos, entre los factores de éxito se destacan la “dedicación” y “visión-estrategia” por sobre los demás. Reflejando así, la pasión y el compromiso de los familiares para sacar adelante la empresa, lo que generalmente sucede cuando quién está al frente es un gran emprendedor con visión empresarial. También observó que hay muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las EF:

- El tamaño y estructura de la familia.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.

Los valores son los que explican el comportamiento y las decisiones familiares. La escala de valores aportará el marco cultural dentro del que se desenvolverá la empresa, y a su vez, la cultura familiar influye sobre la estrategia.

Factores que conducen al fracaso de las EF

Uno de los errores principales en la EF es confundir el hecho de ser propietario con la competencia para dirigir su empresa. Otro de igual atribución es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con los de la empresa.

“Se considera que de cada 10 empresas en proceso de liquidación, aproximadamente 7 lo hacen por problemas de tipo familiar, no económico”⁶.



Gráfico 3. Fuente: Dodero.2010.

El gráfico, resultado de la investigación realizada por el mismo autor, representa los errores que reconocen haber cometido los propios familiares y que han perjudicado el crecimiento y la rentabilidad de la EF, destacándose los “problema organizativos”, “conflictos familiares por fallas en la comunicación” y “administración deficiente”.

De acuerdo con Dodero, **estos factores se acentúan al crecer la empresa, dado que la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio.**

Por otro lado, los temas administrativos tienen menor atractivo, en especial para los fundadores, y aún cuando el negocio prospera sigue siendo el área que menor atención recibe, y compensan esa falta de interés incorporando personas de su confianza para evitar el riesgo de que les roben o perjudiquen a la empresa de algún otro modo, por lo que terminan anteponiendo los valores como la confianza, honestidad y lealtad sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales.

2.1. Conflictos en la EF

En una empresa convencional existe un sólo esquema de roles, mientras que en las EF se presenta una superposición de dos sistemas de roles que se dan entre *familia-propiedad* y *empresa-propiedad* a los que hay de tratar de compatibilizar. Por lo tanto, para que las variables manifiesten éxito se deberán traducir tanto en rentabilidad como en armonía familiar.

⁶ Dodero, Santiago; “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”. (2010)

Para tal fin se debe medir el éxito por los resultados que se desprenden de la gestión de directivos, (familiares o no) para lograr resolver o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa.

Las posibles fuentes de conflictos en una EF dependen, entre otras cosas, de la cultura familiar; arquetipo, tamaño, etapa de evolución de la empresa, y del mercado en que se desenvuelve.

En el Taller de Empresas Familiares organizado por AACREA, mencionado anteriormente, Antognolli señala cuatro fuentes de conflicto:

- Ausencia de Visión compartida.
- Ausencia de Órganos de gobierno.
- Ausencia de plan de sucesión.
- No entender las etapas de crecimiento.

Temas que serán vistos a lo largo del trabajo.

Conflictos emocionales entre familiares

A las dificultades de los familiares para trabajar en equipo se suman situaciones conflictivas que los familiares advierten en su relación.

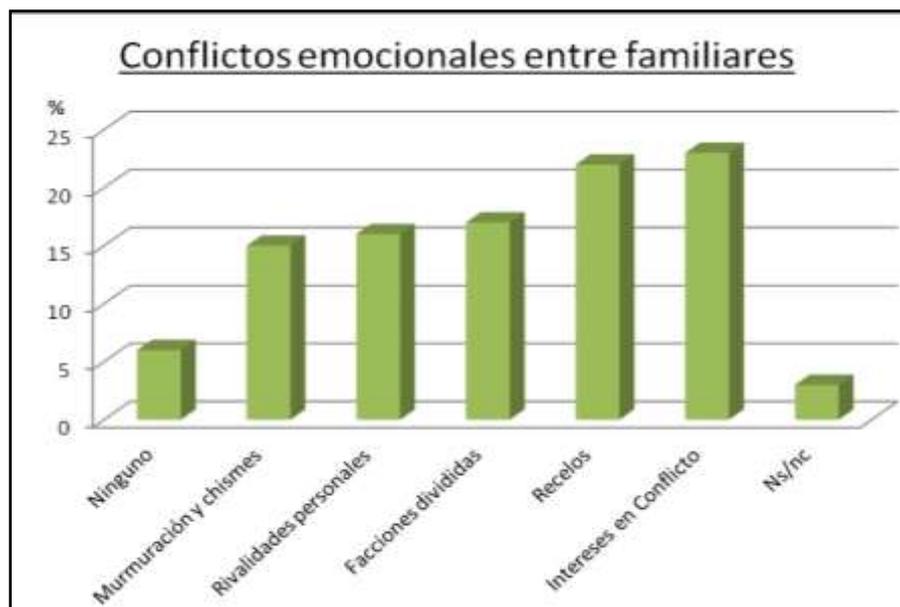


Gráfico 4. Fuente: Doderó. 2010

En la mayoría de los casos estas trascienden el ámbito empresarial perjudicando las relaciones en el ámbito familiar y, en consecuencia, debilitan los pilares sobre los que se sustenta el éxito de las EF, como son el compromiso y la dedicación al trabajo.

Problemas más comunes entre directores

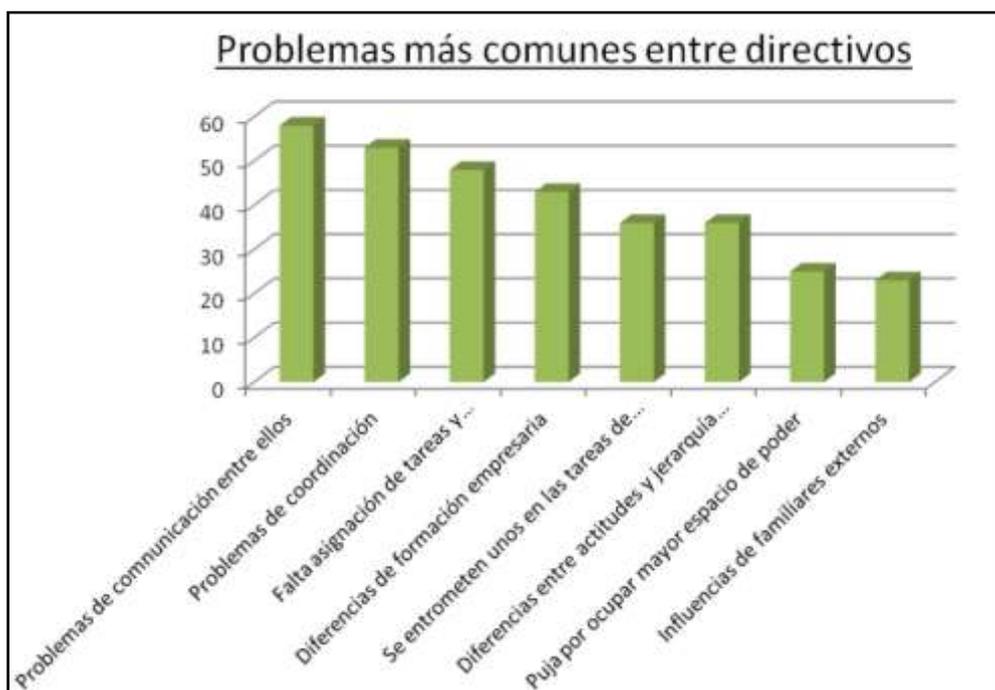


Gráfico 5. Fuente: Dodero. 2010.

Los resultados de este gráfico realizado por Dodero en la misma investigación muestran las dificultades que tienen los familiares al trabajar juntos en la empresa.

La falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades, sucede cuando el reparto de las tareas ejecutivas de los familiares no está claramente definido. Esto ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros por el hecho de sentirse dueños y controlando todos a todos.

Estas intromisiones generan roces que repercuten luego en la familia. Las fallas en la coordinación y comunicación, así como la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades, han sido los motivos principales de conflicto entre los familiares.

Es más común encontrarnos con este tipo de problemas en empresas de segunda generación, es decir, cuando los hermanos (hijos del fundador) son los que dirigen la empresa. Las decisiones que antes estaban concentradas en el fundador, ahora deben ser consensuadas entre los hermanos, que deben aprender a respetarse y comprender los intereses de los hermanos-socios, a complementarse y, sobre todo, a conversar sobre los prejuicios, de los que se teme hablar por riesgo a que otro lo tome a mal.

Trabajar bien y en armonía familiar exige una buena comunicación, lo que implica aprender a conversar sin prejuicios, en especial sobre temas “tabú”.

Otro de los problemas que se destacan son las diferencias importantes de formación empresarial. Con frecuencia, la formación académica de los hijos suele ser mejor que la de los padres e incluso entre los de la misma generación. Esto hace que perciban la realidad de la empresa y de los negocios de maneras diferentes (Ver Figura 4, Página 41). Por lo que, si no saben comprenderse unos a otros, con seguridad los conflictos aparecerán.

Conflictos frecuentes en una EF

Cada familia y cada empresa son un mundo diferente, por lo que **cada empresa familiar será distinta y con sus problemas particulares**, por lo que es muy difícil generalizar las situaciones, pero podemos hacer un acercamiento para visualizar un poco de qué se trata a través de ejemplos y soluciones posibles, pero reitero, no debe tomarse como un manual o reglamento dado que cada empresa tiene su singularidad, y en cada caso hay que hacer un estudio o diagnóstico de la empresa y a partir de allí buscar soluciones si hay problemas y al mismo tiempo estudiar los que pueden llegar a surgir para darle a la empresa las herramientas necesarias para preverlos. Para esto último se recomienda el asesoramiento de un profesional que haga de tercero y así realizar el trabajo con objetividad.

Es usual que exista una confusión entre los roles de la familia y la empresa, los cuáles no siempre son los mismos en un área que en la otra; por ejemplo, cuando “los chicos” ingresan a la empresa, el padre gerente suele tratarlos como hijos, no como empleados y continúa dando órdenes sin considerar que ya son adultos, lo cual crea muchos conflictos. Hay que tener en cuenta que, incluso a veces es necesario “despedir” de la empresa a un hijo o familiar, sin que ello signifique dejar de tenerle cariño.

También es común la confusión entre tener la propiedad de un campo y tener la preparación para manejarlo y, a veces, el propietario o el hijo beneficiario que está a cargo de la firma no siempre son las personas más adecuadas para llevar adelante la empresa y regir el rumbo de la misma, ya sea por una simple cuestión de carácter, edad u otros motivos (tema que se relaciona con la sucesión, página 66).

En muchos casos, al estar conviviendo en la empresa, hace que se confundan los problemas familiares con los empresarios. **El no desligar los problemas de la empresa de los familiares, y hacerlos todo uno, tiene consecuencias negativas tanto para el correcto funcionamiento de la compañía como para el núcleo familiar.**

La empresa sufre la toma de decisiones afectadas por el desequilibrio y falta de objetividad por los problemas familiares y la familia padece los pormenores de la empresa, tales como, las inundaciones, sequía, malos precios, las últimas novedades impositivas, laborales, financieras, legales, productivas, de comercialización.

Los roles de los familiares que trabajan en la empresa no siempre están bien definidos. Los “retiros gerenciales” se confunden con los gastos normales de explotación, al igual que los dividendos, sueldos u honorarios. **Deben plantearse claramente los derechos y deberes de cada integrante de la familia que trabaje en la empresa, las funciones que cumplan deben estar visiblemente delineadas y delimitadas.** Esto es fundamental, lo que implica que no es conveniente que los familiares trabajen gratis o que “se retire lo que hace falta”.

Incontables veces, las decisiones son tomadas sin una fundamentación objetiva. El “súper-administrador” ya no es suficiente, hoy, estar a cargo de un campo es más complejo y difícilmente se pueda saber todo lo que concierne las últimas novedades impositivas, laborales, finanzas, híbridos, comercialización, etc.

Para que las decisiones sean fundamentadas correctamente y eficientes cada vez es más imprescindible contar con asesoramientos específicos o con especialización de los distintos familiares- gerentes que integren el “directorio” de la empresa. Por lo que, por

ejemplo, si un hermano estudió contabilidad, puede ser de gran utilidad si vuelca su profesión hacia la contabilidad agraria, y no pensar como suele decirse “vos no sabes nada de campo, así que no opines”, sino que estos hermanos deben ser integrados a las decisiones de la empresa y trabajar en ella desde su especialidad; otro ejemplo, un hermano arquitecto, sabiendo de construcción puede contribuir en las construcciones de las estructuras del establecimiento y/o su mantenimiento, tales como los galpones, casa del personal, etc.

La **falta de transparencia en la administración** es otra característica frecuente, dado que la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por una o a los sumo dos personas cuando los involucrados, son todos. Los integrantes de la familia no preparados técnicamente obviamente no podrán opinar sobre temas específicamente técnicos, como cual variedad de cultivo se sembrará, pero sí es fundamental que opinen sobre los cambios de rumbo que sean determinantes para el futuro de la empresa y por ende de la familia.

Y quién sufre la consecuencia de todo lo antes dicho es la empresa, y por estar poco marcados los límites, repercute a su vez en la familia, retroalimentando los problemas que ya existen en ésta, afectando una a la otra de manera recíproca, amplificando de éste modo los problemas hasta que ya no tiene solución ni más resultado que la disolución de la empresa y una familia distanciada.

2.1.1 Ejemplos de conflictos en la EF

Dado que los casos de empresas familiares no se pueden generalizar, a continuación se presentarán algunos casos proporcionados por personas con experiencia en el tema, para tener una visión más clara.

El Ingeniero Santiago Eduardo Antognolli a partir de sus experiencias con las empresas que ha ayudado llegó a la conclusión que el mayor enemigo de las empresas familiares es el empresario, ya que generalmente son los responsables de que las empresas con alto potencial de crecimiento continúen por años en un estado de letargo, siendo rentable pero sin desplegar todas sus capacidades. Trabajan mucho pero sin fijar objetivos, encuentran todas las excusas para explicar porqué no pudieron. No quieren ser grandes, boicotean el crecimiento y transforman el personal en enemigo de la empresa. Las empresas que tienen un modelo de negocio viable y no crecen, deberían cambiar de empresario, aunque esto es más complicado en la EF, ya que, como se vio anteriormente, involucra otros factores.

Varios de los problemas son comunes a todas, innumerables empresas no se desarrollan y no pasan a ser grandes debido a que el mismo dueño tiene amarrado el crecimiento.

Antognolli señala que en cada empresa que ayudó tropezó con la misma dificultad, a pesar de haber desarrollado juntos todo el plan de acción, una vez definida la visión planteada, la estrategia y trazado el plan de acción, comienza la lucha por evitar que el dueño del negocio, con hábitos propios, con acciones equivocadas o con otras prácticas evite que la estrategia se lleve a cabo. Siempre aparecen viejas prácticas o hábitos que parecen atentar contra su misma empresa, por lo que es necesario mostrarles cuáles son esas acciones que no hacen más que evitar que se lleven a cabo los planes que ellos mismos diseñaron.

A veces el mirar externamente otros casos, puede servir para verse reflejado e identificarse. Los dueños, al estar inmersos y ser parte del problema, no perciben la gravedad del mismo. Para ello, a partir de ejemplos, se detallan los síntomas más comunes.

El síndrome “mala cosecha”

Antognolli presenta el ejemplo de un campesino que cosecha la fruta sentado bajo el árbol, levantando la que tira el viento, y en ausencia de éste es un año de mala cosecha. Este tipo de comportamiento es el de la mayoría de los empresarios. Trabajan mucho y muchas horas, sin mirar la eficiencia de su ocupación y en definitiva el uso de su tiempo.

“En una empresa tenían problemas de entrega, siempre quedaban pendientes pedidos por el doble de lo que entregaban, los clientes se quejaban y algunos dejaban de comprar, aunque tenían una calidad excelente y era el secreto de su éxito.

Lo peor es que la empresa, con el nivel de facturación que estaban alcanzando, era muy poco rentable y eso hacía que les costara mucho hacer las inversiones que necesitaban. Al principio creí que la capacidad de producción era insuficiente, a pesar de que ellos aseguraban que trabajaban holgados.

Les propuse, entonces, como objetivo, alcanzar un nivel de facturación un 40% mayor del promedio hasta ese momento durante 4 meses. Eso me iba a indicar si la estructura estaba capacitada para producir más (cuando digo estructura me refiero a la empresa toda, compras, logística, mantenimiento, proveedores de servicios, etc.). A pesar de aparecer pequeños problemas de tercerización de un servicio, que se solucionó incorporando otro proveedor, trámite que llevó 2 días, se alcanzó la meta propuesta, durante el tiempo propuesto, sin ningún problema. Y más aún, siempre las 2 últimas semanas la producción era mayor que la habitual, cosa que hacían para alcanzar la cifra de entrega pedida, pero nunca un poco más, se habían puesto un límite propio.

Esto demostró que era posible entregar el 100% de los pedidos sin mayores problemas y sin gran aumento de personal”⁷.

Antognolli también comenta sobre éste caso, que siempre que se pedía un poco más, aparecían las excusas (la falta de viento), que faltó mucha gente, que no entregó el proveedor de la materia prima, que tal persona no hacía las cosas bien, que habría que tomar más gente, que no tenían tiempo.

El empresario trabajaba mucho y muchas horas en la empresa, hasta suspendía vacaciones dejando de lado la familia.

Todo era acusado a los factores externos, ellos nunca eran culpables. **“No entendían que el trabajo del empresario es hacer que las cosas pasen, que debe estar continuamente viendo que es lo que le impide llegar al objetivo y solucionarlo”⁸.** (...)

Antognolli también señala que en todas las reuniones se generaban discusiones acerca de por qué no se podía cumplir con los pedidos, y que siempre se quejaban de los bajos retiros y de la vida sacrificada que llevaban.

⁷ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

⁸ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

“Si querían vivir bien, y era posible hacerlo, deberían pensar y trabajar como empresarios “cumpliendo los objetivos cómo sea””⁹.

También obligó a delegar algunas funciones y generar mandos medios, cosa que al principio parecía imposible, ya que para ellos todo debía ser llevado a cabo por ellos mismos.

“Estaban atrapados en su propia trampa, no tenían problemas de venta, porque habían puesto toda la energía en la calidad del producto, y en eso son buenos, pero no entendían la necesidad de alcanzar determinada meta. Entonces no tenían rentabilidad suficiente, no podían invertir, ni tomar más personal, ni automatizar para tener mayor productividad”¹⁰.

A los dos meses del cambio de perspectiva, Antognolli expone que desde entonces se ha cumplido con los pedidos que entran y que ya están pensando en incorporar un vendedor.

Síntoma más o menos bien

Los empresarios en momentos de crisis son creativos, saben sobrevivir, y hacen los sacrificios necesarios para sobrellevarla y alcanzar lo que pretenden. Pero cuando están en momentos de crecimiento, de calma, no sienten el mismo impulso por alcanzar los objetivos. Es como si son buenos en momentos agitados y en la calma descansan esperando la próxima agitación, la próxima crisis.

Para ejemplificar esta situación Antognolli escogió una historia en la que un maestro zen y su discípulo peregrinando son alojados por una familia muy pobre en la que su única fuente de comida era una vaca de la cual sacaban la leche diaria y un poco más que la intercambiaban con otros campesinos por algunos alimentos. Ante la amabilidad de los campesinos el discípulo le pregunta a su maestro como podría ayudarlos, a lo que el otro le responde que empuje la vaca por el barranco, éste sin entender pero con obligación de obedecer lo hizo.

Al año, el discípulo pasó por el mismo lugar temiendo lo peor, pero al acercarse, los encontró en una situación mucho mejor que la anterior, el campesino al reconocerlo le contó que ellos le habían traído suerte ya que el día que se marcharon la vaca se había caído por el barranco y que al principio se desesperaron pensando que morirían de hambre, pero que él se había puesto a sembrar para tener algo que comer, su esposa a tejer y a vender prendas en el mercado, y su hijo aprendió a trabajar madera y comenzó a vender muebles a toda la comarca, y lograron comprar la casa que no era suya y estaban pensando en comprar más terrenos para sembrar.

Albert Einstein decía que la crisis es la mejor bendición para las personas y países por que trae progresos, que la creatividad nace de la angustia, y que no podemos pretender que las cosas cambien si hacemos siempre lo mismo. También dijo que es en la crisis dónde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia; es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.

⁹ Antognolli; *“Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”*. (2008).

¹⁰ Antognolli; *“Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”*. (2008).

Muchas de las empresas surgen porque el emprendedor fue despedido del trabajo, otros por que perdieron su cliente más importante y debieron cambiar de producto. Un ejemplo muy claro es el después de la crisis dos mil uno (2001).

Pero las empresas que crecen son las que no se conforman. A todo esto Antognolli agrega que cuando las empresas le llaman es porque saben que pueden estar mejor y no se conforman, pero que ha tenido más de una entrevista en la que le han dicho “con esto es suficiente”, a lo que acota que una empresa que no crece comienza a morir.

Esto último se relaciona con el síntoma que se verá a continuación.

Síntoma “no quiero ser grande”

En la primera reunión de trabajo el objetivo es encontrar la visión y frente a las preguntas de qué les gustaría ser, en qué quieren transformarse, cómo ven lo que sería una empresa ideal, las respuestas suelen tener la connotación “no quiero ser una empresa grande”.

A lo largo de sucesivas reuniones se los debe ir convenciendo de su error.

Algunos esperan que “(...) por algún golpe de suerte, o porque alguien lo decide, que no son ellos, transformase en Microsoft o Coca Cola, y esto no es posible. Por otro lado admiran a los que hicieron posibles esas empresas.”¹¹

Otros o los mismos “Parece que quisieran tener una empresa chica, con muy buena rentabilidad, sin personal, sin problemas, trabajando tres horas por día, (...)”¹²

“Asocian mayor empresa con mayor trabajo y con menos horas libres, y, normalmente, si hacen las cosas bien, es todo lo contrario. Es controlar la marcha de los negocios y delegar en personas que saben más que nosotros.”¹³

Un empresario debe siempre querer ser grande para serlo, y no sólo en el aspecto económico, sino también en el de realización, de logros, de lo que significa una empresa para la sociedad, sino nunca lo serán.

“No entienden que las empresas grandes, en lo primero que pensaron es en ser grandes”¹⁴.

Síndrome “el personal es el enemigo”

Otra cuestión que presenta Antognolli, es la confianza en los empleados.

“Existe una gran desconfianza de uno en los otros y, ante cualquier problema, lo primero es pensar en la mala intención de la otra parte”¹⁵.

Cuenta que en una de las empresas no consigue que los dueños confíen en los empleados la tarea de llegar temprano para abrir y quedarse para cerrar, convirtiéndose en un problema a definir entre los dueños, esto viene desde el padre de los dueños que pensaba que abrir el negocio era signo de responsabilidad y tendrían que trabajar los sábados para cumplir con los pedidos, pero ellos mismos sabotean la decisión ya que a ninguno le gusta trabajar ese día. Por lo que ellos mismos frenan el crecimiento porque, en este caso entonces sí, más actividad significa más horas de trabajo.

¹¹ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

¹² Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

¹³ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

¹⁴ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

¹⁵ Antognolli; “Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”. (2008).

En otra de las empresas no hacen horas extras u otro turno porque uno de los dueños, que es responsable de la producción, piensa que si él no está la fábrica no marcha, por lo tanto evita el sobre-horario y para colmo vive a media cuadra de la empresa.

Una organización es un sistema en el que todo tiene que ver con todo. Se hace muy difícil hacerle entender al empresario que la relación laboral es una relación en la que ambos ganan. Tienen la idea errónea de que lo que gana uno pierde el otro, creen que es un sistema de suma cero, aunque cabe aclarar que la cultura de nuestros trabajadores lleva a pensar de esta manera y no de otra. Pero la mayor responsabilidad en el éxito de la relación es del empresario. La relación laboral simplemente debería tratarse de condiciones básicas como reglas claras, justicia para todos por igual (incluido el empresario), es decir, lo que se puede hacer y lo que no, qué se castiga y qué no, y de vez en cuando una felicitación, de un trabajo bien realizado.

Con las reglas definidas y al mismo tiempo diciéndole periódicamente qué hace bien y qué hace mal y qué debería cambiar, el empleado sabe qué se espera de él y si no cumple el problema es exclusivamente suyo, ya que estaba informado.

Los empresarios plantean normalmente una relación de orden-obediencia, sin interés por la vida del empleado y lo toman como una obvedad.

“Vigilan constantemente el cómo y no el qué, están atentos a cuántas veces toman agua y no a cuánto produce, si habla con los compañeros y no a la calidad de su trabajo”¹⁶.

El autor cuenta que en una empresa quisieron realizar un sistema de control de productividad, que consistía en colocar una cámara en el puesto de trabajo para ver qué tareas se hacían de más y qué tareas de menos. El empresario propuso no decirle al empleado porque era un empleado difícil, cuando era algo tan simple cómo explicarle que el objetivo era mejorar la tarea, que la mayor productividad mejoraba la rentabilidad de todos y que él formaba parte de la empresa. Finalmente el sistema no se utilizó y para colmo a los dos meses el empleado fue ascendido.

En una reunión de directorio en la que se planteó resolver el ausentismo y la apatía del personal, uno de los dueños propuso darles un incentivo económico, cuando, aunque les paguen el doble de salario, no se resolvería el problema mientras los servicios continuaran malos, tales como los baños en malas condiciones, la temperatura del galpón fuera insoportable, la gente debiera comer en el medio de la producción o tirada en el suelo fuera de la fábrica, no les permitieran llenar más de dos bidones de agua por semana por lo que terminaban usando agua de red como si le dieran mal uso.

En otra empresa dónde la organización estaba atravesando una crisis financiera, por lo cual el dueño estaba alterado y a causa de esto trataba mal al personal. En lugar de buscar soluciones, buscaba culpables de todos los problemas, en consecuencia la gente comenzó a decirle lo que él quería escuchar y no lo que pensaba para evitar retos. De este modo no escucha verdades que podrían ayudarlo.

“No entendió que ser empresario implica ser muy cuidadoso de todas las actitudes y reacciones porque todo lo que hacemos es ejemplo y educa, y todo lo que no hacemos también es ejemplo y educa.”¹⁷

¹⁶ Antognolli; *“Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”*. (2008).

¹⁷ Antognolli; *“Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”*. (2008)

Logrando una buena relación laboral, a través de los años se forjan relaciones laborales realmente increíbles.

*Malos Hábitos en Empresas Familiares*¹⁸

En la empresa familiar, como en toda organización humana, se desarrollan malos hábitos de conducta más allá de lo normal, y a veces, de la lógica. La diferencia es que se originan en la familia, pero terminan contagiando a la empresa.

La madre de todos los malos hábitos: el favoritismo

La jerarquía de los afectos, que existe en toda familia, invade el manejo de los negocios y pasa a avasallar la empresa familiar. Desde el punto económico, es una debilidad, pues ser un buen hijo no garantiza ser un buen empresario.

A veces, se presenta de manera negativa: hay hijos que no satisfacen las expectativas de sus padres, y caen en desgracia o son postergados frente a los “cumplidores”.

El favoritismo es una cadena interminable: el preferido siempre complace a los padres, y el relegado siempre hace cosas que los disgustan y contrarían.

Alianzas y exclusiones

Segundo en importancia es el hábito de excluir, casi siempre derivado del favoritismo.

En general, el favorito es proclamado con antelación como sucesor en la administración, y es frecuente que empiece a manejar el patrimonio común. Un segundo paso en el camino de la exclusión se resume la suposición de que la “comunidad de sangre” va a promover la comunidad de intereses, y que los que no “comparten” la sangre, van a generar diversidad de intereses.

El manejo de la información

Del favoritismo y la exclusión, se derivan los demás. *Los datos importantes sobre la marcha de la empresa no están al alcance de todos, lo que se presta a errores, a decisiones inconsultas y, en casos peores, a un mal manejo del dinero y del patrimonio común.*

Hay retención de información, con o “sin intención” porque no se quiere que “los de afuera” (hermanos relegados, novias, novios, cuñadas y cuñados) conozcan el giro que tiene la empresa.

Y de la desinformación

Cuando no hay mecanismos de control por parte del resto de la familia, la gran tentación de quién maneja la empresa familiar es, además de guardarse la información crítica, manteniendo desinformados a los demás.

El manejo del secreto

El hábito de los secretos se resume en otro tema bastante común, pero no por ello recomendable. Tarde o temprano, habrá que hablar del tema que se está tratando de evitar, y si no lo hace la familia, lo harán lo abogados.

Una variante es el “secreto a voces”: se sabe lo que debía quedar oculto, pero no se lo puede usar: “No digas

¹⁸ Gimenez Zapiola; “*Malos Hábitos en las Empresas Familiares*”. (2009).

que te conté esto”.

A veces, lo que más irrita a los excluidos no son los artimañas de quiénes manejan la empresa familiar, sino el hecho de ser marginados de la información. En algunos casos, la administración es muy eficiente, y los miembros “pasivos” de la empresa familiar perciben lo que les corresponde, pero se les hace sentir que están de más, molestan o que son unos inútiles y no pueden opinar.

En toda familia hay secretos. En ninguna empresa viable debe haberlos.

Comunicación sin diálogo.

A falta de posibilidades de hablar de las cosas, la comunicación pasa a ser a los gritos. Con exabruptos que terminan el diálogo.

Este tipo de “comunicación” es una fórmula para garantizar conflictos sucesorios. El mensaje es claro, pero no se puede decir que haya diálogo.

La administración indivisa

Algunas familias van asignando informalmente partes del patrimonio a sus futuros herederos. Algunos pueden quedar excluidos del adelanto. Y el manejo de bienes puede ser desigual, tanto en el estilo como en los resultados: cuando llega la hora de la sucesión judicial, resulta que hay grandes diferencias, en el origen o en lo que ha quedado para repartir.

Si se desea adelantarse la sucesión legal, es bueno que las cosas se hagan con la mayor de las formalidades, para evitar confusiones a la hora de los inventarios.

Cesiones con condicionamientos y ataduras

En general, están asociadas al lugar que se ocupa en la estructura familiar: ser varón, ser mayor, portar un nombre emblemático, son todas las cartas que desnivelan el juego a favor de algunos y en desmedro de otros (u otras).

A la larga, casi todas estas soluciones terminan agravando los problemas que pretenden resolver. En vez de juicios sucesorios bastante sencillos, se termina en complejos pleitos comerciales, cuando no en querellas criminales.

Pre-selecciones sucesorias

Generalmente, cuando uno de los hijos ha estudiado una carrera que lo faculta para trabajar en la empresa familiar (agronomía, veterinaria, administración agraria). Automáticamente, se considera que tiene prioridad en cualquier consideración que se haga sobre el manejo de la empresa. Inclusive llega a monopolizar el tema, desalentando a sus otros hermanos a que estudien lo mismo.

Luego, puede suceder, que este hijo que acompaña al padre, comienza a armar negocios propios con uso de los activos de la empresa (tractor, personal).

También es muy común en familia de agricultores, que el padre se asocie con los hijos en la adquisición de maquinaria y en los nuevos negocios.

La arbitrariedad en las decisiones de fondo

Las familias tienen sus jerarquías de autoridad, que son extrapoladas a la empresa familiar.

No hace falta irse al otro extremo y eliminar las jerarquías, pero es indudable que las empresas familiares

duran más y funcionan mejor cuando hay participación de todos los interesados.

La negación de las divergencias

Del lema: “La familia debe mantenerse unida”, se deriva: “No se puede desconfiar de los demás”; en pos de *la unión familiar, hay que aprobar todo a libro cerrado. Y es mal visto que alguien haga preguntas, en lugar de agradecer por el trabajo realizado por el bien de la empresa y de la familia.* Cuando una divergencia puede resultar en otra solución posible a un problema, otro camino o un punto de vista que no está siendo considerado.

Todo se soluciona ocultando, pero sigue estando allí. Cuando ya no se pueda cubrirse más ya no habrá términos medios.

En el uso y abuso de las cosas

Existen abusos por razones de trabajo (el casco, la camioneta, el servicio doméstico, la compra del supermercado, invitados, “gastos de representación”), y *abusos derivados*, mucho más caros (por ejemplo, cargarle a la empresa familiar una camioneta de 100.000 dólares, el “viaje de estudios” a Europa con toda su familia).

Los bienes de uso son de todos y para todos. Si alguien quiere más que lo pague de su bolsillo.

Corruptelas

El peor y más común de los malos hábitos es “quedarse con los vueltos”. Pero es mejor evitarlo, manteniendo las cuentas claras.

Otra corruptela, la más difícil de controlar, son las comisiones y demás beneficios de parte de proveedores o clientes de la empresa familiar.

Comportamientos furtivos

Son malos hábitos que quizás no inciden demasiado en los resultados empresarios, pero deterioran la buena convivencia. Comprenden desde aprovechar que nadie está cerca para llevarse la camioneta, ir de visita al campo cuando se sabe que nadie lo sabrá, y tantas otras maneras de romper con la paridad que debe regir los tratos.

A veces, se trata de asignar privilegios a algún hijo sin que los demás sepan, o de consultar decisiones con unos y no con otros.

Un mal general

Los miembros de la familia se hacen cosas que seguramente no se atreverían a hacer a un tercero. Es un hecho comprobado que los peores tratos se dan en el seno de la familia, y eso se extiende a la empresa familiar.

Entre las formas frecuentes de perjudicar a los otros, están los abusos de la firma y la imposición de los hechos consumados (contratos, prórrogas, ventas, créditos).

El peligro de los afectos

Los malos hábitos afectan el manejo empresario y también el manejo familiar. En general, ambas variantes se potencian. Un capricho o una preferencia paterna o materna pueden tener efectos letales para el negocio,

así como la mala praxis empresaria suele destruir a las familias propietarias.

Conclusiones

En las empresas familiares suelen sumarse los problemas estrictamente empresarios a los de índole familiar. No obstante, una familia bien constituida es una excelente plataforma para crecer, en todo sentido, siempre y cuando por la propia dinámica del crecimiento familiar no surjan conflictos que impidan avanzar.

Diez buenos hábitos

1. Manejarse con normas iguales para todos.
2. Asegurar el acceso de todos a toda la información.
3. Rendir cuentas de todos los gastos.
4. Los gastos deben ser aprobados por quiénes deberán pagarlos.
5. Los consumos deben ser pagados por quiénes los hacen.
6. No rehuir las discusiones, las críticas, las diferencias de opinión.
7. Consultar decisiones, para sumar en vez de restar.
8. Atender y aguantarse las críticas sin darse por ofendido.
9. Pensar en el futuro más que en el pasado.
10. Cuando la familia no logra soluciones a sus problemas y necesidades, aceptar que vengan de afuera.

*Que haya paz*¹⁹

Muchas de las empresas familiares son sociedades de hermanos. Cuando faltan ambos padres, si la empresa no ha planeado normas de convivencia entre los hermanos/socios, es decir, si no ha dejado abierta evacuaciones para resolver conflictos latentes, la situación puede complicarse.

Trabajar con anticipación

Las sociedades legalmente constituidas, formadas por hermanos que no quieren estar juntos puede terminar no sólo con la viabilidad de la empresa, sino incluso con la relación entre ellos. ¿Cómo hacer para darle a quien se quiere ir lo que le corresponde sin desangrar a la empresa? Esta cuestión debe ser evaluada con tiempo por los fundadores una vez que comiencen a revelar las diferentes vocaciones de sus hijos.

En aquellos casos en los cuáles los hermanos trabajan juntos, es necesario crear pautas que eviten confusiones, que pueden terminar resultando caras.

Tienden a no aceptar la desigualdad de poder y de ingresos que debe haber en toda organización empresarial.

Curando heridas

A veces las familias quieren saber cómo se resuelve un problema, pero no quieren saber nada de las causas que generaron dicho problema, y se pretende arreglar todo simplemente con un organigrama nuevo, una reformulación de la división de tareas, una recomposición salarial o cualquier otro parche de carácter transitorio.

Pero el conflicto familiar no se soluciona, porque detrás de los problemas visibles presentes en la empresa generalmente se ocultan cuestiones emocionales no resueltas en el ámbito familiar, como veremos más adelante, en el “modelo Iceberg” (figura 5, página 42).

¹⁹ Aimetta; “*Que haya paz*”. (2008)

Cuando aparece un problema, su resolución sólo puede darse con un cambio en la actitud de las personas. Y el cambio personal es una puerta que solamente puede abrirse del lado de adentro, no se puede obligar a alguien a cambiar, para que alguien cambie tiene que querer cambiar. Otras veces si queremos que otro cambie primero debe cambiar de actitud uno mismo y automáticamente provoca un cambio en el otro.

Las sociedades de hermanos que se desenvuelven sin conflictos dañinos suelen estar integradas por personas que se llevan bien y se entienden.

En cambio, las sociedades de hermanos que se llevan mal nunca funcionan todo lo bien que podrían funcionar. En estos casos, es necesario olvidarse de los formalismos y curar las heridas presentes en la familia, para que éstas luego no se trasladen a la empresa (con todo el daño que algo así puede generar).

Sinceridad

Los enojos sin resolver entre hermanos no se solucionan solos. En el mejor de los casos permanecen latentes. Pero inevitablemente buscan una salida para manifestarse más tarde, y eso puede hacerse de una manera orientada, franca y sincera.

Para el proceso de reconciliación se requiere sinceridad, es vital que ambas partes sean conscientes de sus diferencias y de las dificultades que tienen para afrontarlas. Es necesario ayudar a los hermanos en conflicto a hablar de lo que habitualmente no pueden hablar, a aceptar los desacuerdos y decidirse a enfrentar abiertamente los asuntos pendientes en lugar de sabotear los esfuerzos del otro o incluso obligar a otros miembros de la familia y a los empleados a posicionarse a favor de uno o de otro.

Cuando los hermanos trabajan juntos, es necesario crear pautas que eviten confusiones que pueden resultar caras.

Abordar los problemas

El miedo actúa como paralizador. Pero los problemas latentes siempre salen a la luz, la cuestión es abordarlos a tiempo, porque de lo contrario suelen estallar en los peores momentos: es decir, aquellos en los cuales una empresa más necesita de la unidad y la coordinación de todos sus miembros para salir adelante. Además estos problemas involucran, por lo general, un nivel de estrés permanente que termina erosionando la salud de las personas y muchas veces también la estructura de las familias.

¿Esforzado o es forzado?

Resulta ser un problema cuando trabajar juntos en la empresa de la familia no implica un esfuerzo, sino algo que es forzado; es forzado quedarse cuando uno se quiere ir, callarse cuando uno quiere hablar, irse cuando uno se quiere quedar.

La paradoja es que las formas de cuidar la paz de manera forzada, a la larga pueden terminar generando una guerra entre hermanos (y sus respectivas familias).

No basta con no tener un problema. Se deben hacer preguntas como ¿Quiere realmente que su hermano trabaje en la empresa? ¿Alguien le ha ofrecido ocupar el lugar que ocupa o él se auto-designó? ¿Está suficientemente capacitado? ¿Tiene la experiencia necesaria? ¿En qué puesto se aprovecharían mejor sus capacidades? Todo esto no puede darse por sentado, porque en caso de haber algo no resuelto, habrá problemas familiares en los momentos en los cuales la empresa más necesite no tenerlos.

Mandatos

En la familia los mandatos familiares son muy fuertes, y nadie se anima a expresar la incómoda verdad. Y

seguramente nadie quiere escucharla.

Nadie puede ser obligado a ser lo que no es, ni a querer lo que no quiere y no tiene sentido insistir.

Los enemigos de la empresa familiar²⁰

Es común que se atribuya la destrucción de las empresas familiares a causas o problemas externos. Sin desatender la importancia de los enemigos externos, veremos algunos de los enemigos internos, que muchas veces no se perciben en su real magnitud.

El peligro interno

Cuando se analizan objetivamente las empresas familiares fallidas, se comprueba que casi siempre ³⁸ “los de adentro” quienes llevan a las empresas familiares a la disipación. Los manejos internos arrastran a la familia en su camino, lo cual es peor, ya que puede hacerse una empresa nueva, pero no puede fabricarse nuevos padres, hermanos, hijos o abuelos.

Evaluar conductas y no personas.

Para no convertir el análisis en una cuestión personal, de “malos” contra “buenos”, conviene enfocar la atención en las acciones. ¿Qué tipo de conductas son las más peligrosas para el porvenir de la empresa familiar? ¿Cuáles son los problemas más reiterados, que al no ser resueltos, llevan a las divisiones o a las pérdidas patrimoniales? ¿Qué es lo que sirve y qué es lo que no sirve?

La mano en la lata

La madre de todos los males es la falta de honestidad. La forma genérica de la deshonestidad en las empresas familiares, se presenta cuando alguien se aprovecha del vínculo familiar para quedarse con algo que es de otro.

Puede suceder que estas situaciones sean aceptadas, por las buenas o por las malas, de modo expreso o tácito. Pero eso no elimina el mal de origen, que a la larga lleva a cuestionamientos ya no afectivos, sino legales, y para las leyes y la justicia lo que es cada uno, es de cada uno.

El tecnicismo no cura la deshonestidad

Los protocolos y demás recomendaciones de gerenciamiento, no hacen gran diferencia cuando la base de los acuerdos está muy viciada por la deshonestidad.

De poco sirve el más ingenioso de los protocolos si la práctica de la empresa familiar presenta fallas en la honestidad.

Los mecanismos del control interno

La importancia primordial de la honestidad/deshonestidad en el manejo de la empresa familiar se refleja en las discusiones familiares típicas.

Los que mejor entienden la importancia de la honestidad son los mismos deshonestos, dado que sacan provecho de la deshonestidad, para su beneficio. Los perjudicados, en cambio, no siempre “la tienen tan clara”, y son embrollados en una red de medias verdades, mentiras y mitos sobre la unión familiar.

La manera principal de lograr que la deshonestidad predomine es frustrar cualquier planteo que ponga en

²⁰ Gimenez Zapiola; “Los enemigos de la empresa familiar”. (2009).

duda la honestidad; tal como, “¿Acaso me estás acusando de robarte?... Ah, no, eso no lo voy a permitir bajo ningún concepto... Hasta que no me pidas perdón, no tengo nada que hablar con vos”.

Si en la empresa hay un problema de deshonestidad, ni la máxima eficiencia productiva podrá enmendarla. Al aceptar la palabra y honestidad del que maneja la empresa a libro cerrado, ya no hay controles internos. A lo que siguen los externos (abogados, auditores, contadores, jueces), pero ya será tarde para la empresa familiar.

He aquí la importancia de la transparencia, por ello es fundamental hacer las cosas con claridad.

Los de afuera son de palo

Otra forma típica de limitar la discusión es restringiendo las cuestiones de la empresa familiar a los que comparten la sangre, y los demás miembros “nuevos” de la familia no deben opinar. El silenciamiento de las voces disconformes sirve a los intereses para que las cosas no cambien.

En general, “los de afuera” son los que deben ceder algo a favor de alguno de “los de adentro”, y es obvio que esto pueda disgustarles.

Cuando se excluye sistemáticamente al de afuera (por ejemplo, al yerno o a la nuera, al cuñado o cuñada), existe una tendencia o tentación a excluir también al cónyuge “de adentro”: “que ni se entere de esto, porque sino el marido le va a llenar la cabeza contra nosotros”.

Poco a poco, la empresa familiar se desliza hacia la autodestrucción.

No hay subestimar a los cónyuges porque influyen. Mejor que hablen en la reunión y participen a que influyan en el “cónyuge de adentro” desinformados y se sientan excluidos. A excepción de que no deseen hacerlo.

El gerenciamiento de la deshonestidad

La deshonestidad puede prosperar en medio de rendiciones de cuentas muy puntillosas. Sucede por ejemplo, cuando las decisiones son tomadas por uno o unos, sin consulta o participación de los otros.

Cada familia tiene su forma de cometer errores.

La honestidad, como otras virtudes personales, no tiene términos medios, se es honesto o no se lo es; y una vez perdida la honestidad y la confianza no es fácil recuperarlas.

La desigualdad

Como ya vimos, otro gran enemigo interno es el favoritismo.

Puede darse o no en conjugación con la falta de honestidad. El favorito puede ser un santo, y no tener la culpa de haber sido ungido para su misión. Pero sigue siendo el beneficiario del dedo paterno. Y también del materno: según Freud, la sensación de ser el favorito de la madre convierte al hijo favorito en un conquistador, y muchas veces le permite, por su audacia, éxitos que están más allá de sus genuinas capacidades. Otras veces, lo lleva a fracasos reiterativos, pues no debe responder por ellos como lo haría si trabajaría en una empresa cualquiera.

Cuando en una empresa familiar hay un problema de favoritismo, es muy probable que esto derive en otros problemas colaterales.

Además de la honestidad, hay otra cuestión crítica: la idoneidad o falta de idoneidad del favorito. Como veremos a continuación.

La capacidad

Como dijimos otra dificultad característica de la empresa familiar es la incompetencia del favorito. Este puede ser simpático, conquistador, demás, pero carecer de las condiciones necesarias para dirigir la empresa familiar. A veces, ni siquiera puede dirigir una empresa corriente.

En general, la empresa familiar es más difícil de gerenciar que la no-familiar, dado que hay más factores personales que tener en cuenta, y porque estos factores personales suelen ser duros e innegociables, y es más difícil separar lo personal del negocio. Si además de todo esto, hay un favorito que no es muy competente, es difícil resolver racionalmente los inconvenientes.

Igualmente, los problemas de falta de idoneidad son más sencillos de resolver que los de deshonestidad o los derivados del favoritismo.

Primero, lo primero

Es importante entender que la falta de idoneidad no es el principal enemigo de la empresa familiar. *Si hay honestidad y no hay favoritismo, es muy posible ponerse de acuerdo y procurar una administración idónea, dentro o fuera de la familia.*

En muchas empresas familiares con problemas internos, ni siquiera se reconoce que pueda haber manejos deshonestos. Es un tema demasiado fuerte para admitirlo. Se desvía la atención a los aspectos técnicos, y se piensa que si se controla la administración, si hay un poco más de eficiencia, está solucionado. No se quiere aceptar una falla cardinal, pero muy conocida.

Si sigue habiendo deshonestidad y desigualdad la mayor eficiencia no será suficiente para asegurar la duración de la empresa familiar más allá de la generación presente.

Sacarse las caretas

Por todo esto, es importante que, si hay problemas, se realice un buen examen de conciencia en el seno de la empresa y de la familia; que haya un sinceramiento básico, aunque duela.

No es necesaria que todos estén 100% de acuerdo, ni que haya una sentencia final dándoles la razón a unos o a otros. Tampoco es conveniente que se caiga en el ataque personal. Basta con que las partes conozcan las posiciones respectivas, aunque no las compartan, y que sepan tolerarlas, es decir, que se reconozcan mutuamente el derecho de opinar distinto sobre los negocios y sobre lo personal. Hay que apoyarse los unos a los otros, y no sólo pedir a los otros que lo apoyen a uno.

La escala ¿hace la fuerza?

Desde el punto de vista técnico y económico, hay ventajas si se mantiene la escala, si se logra evitar o posponer el destino de división, intrínseco a las empresas familiares. Por ello, quién pide lo que le corresponde casi siempre queda no sólo como el enemigo de la familia, sino también de la empresa.

Sin embargo, si las partes ya no se toleran mutuamente, si el daño es irreparable, la división puede ser mejor que seguir juntos, pero peleados. La unión a la fuerza, no hace la fuerza, sino la debilidad. No solo arruina a la empresa: también trunca la vida de cada uno.

Aunque todo marche bien, si los miembros de la familia no tienen vocación de unidad, lo mejor es que cada cual siga su camino. La empresa, sea familiar o no, no es un fin en sí mismo, sino un medio para otras cosas más trascendentales.

Conclusión

Las mayores amenazas a las empresas familiares no son externas, sino internas, la codicia, la mentira, la

ausencia de equidad, las pequeñas y grandes traiciones, los abusos basados en el afecto, es decir, daños que sólo puede hacer alguien cercano, aquél en el cual confiamos y tenemos afecto, y por lo tanto de quien no pensamos en cuidarnos. La incompetencia es secundaria y se puede resolver, siempre y cuando no haya problemas más básicos.

Las soluciones pueden venir de afuera, ya sea por las buenas o por las malas. Es decir, por medio de asesores, componedores, mediadores y amigos mutuos, o por medio de los jueces.

En el fondo, si realmente se quiere impulsar una empresa familiar, los cambios se deben dar de adentro, en la actitud de las personas.

Para finalizar con los ejemplos presentaré el informe de una reunión en una EF en la que participé y colaboré junto con el Dr. Orlando Frontera y el Ing. P. A. Ricardo Latour, en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires.

La familia se hallaba conformada por dos hermanos y ambos padres. Los cónyuges de éstos no formaban parte de la empresa pero influían indirectamente.

El padre contaba también con una segunda sociedad propia y los hijos una sociedad de maquinaria entre ellos.

De todos los problemas los más importantes se presentaban al momento de los reclamos por retiros de dinero, ya que no contaban con una estructura organizada ni sueldos definidos “se retiraba lo necesario”, por lo que no tenían noción del porcentaje de capital que sobraba o faltaba, los horarios de trabajo no estaban definidos por lo que los clientes llamaban a cualquier hora y trabajaban sin horario fijo.

Se descubrió también que esos reclamos eran movilizadores por algún rencor (ver la “estructura del iceberg”, figura 5, Página 42)

Informe:

12/05/2011

Reunión de evaluación empresa familiar en Chacabuco. Dr Orlando Frontera:

Recursos humanos

Cada ser humano nace con sus propios recursos, a los cuáles llamamos capacidades, dones, talentos, valores, muchas veces ignorados o minimizados por el propio individuo. Es tarea vital tomar conciencia de este genuino capital intransferible, que nace y muere con nosotros. Al mismo tiempo saberlo (y debemos) reconocerlos en el prójimo. La realización de estos recursos le da el sentido a nuestras tareas, labores, trabajo, profesión. Me permiten encontrar el rol que debo desempeñar:

1) **Autodistanciamiento:** es la capacidad de tomar distancia de los hechos externos, podemos decir que se trata de una “distancia de perspectiva” que nos permite objetivar los temas, a “encarar el monte”. Es una capacidad muy importante ya que nos permite observarnos a nosotros mismos y evaluar nuestras actitudes. Es útil alejarnos de la situación para “desintoxicarnos”, es decir, poder “pensar fríamente”, sin la influencia de los sentimientos por la situación actual o la de sentimientos guardados que afloran nuevamente ante una situación similar a la pasada y con una fuerza mayor al haber sido reprimidos. Es “salir de la licuadora” en la que se mezclan las cosas y no se distinguen una de la otra.

Tomando el caso de la empresa familiar, es fundamental este autodistanciamiento debido al cúmulo de sentimientos encontrados, celos, envidia, malos entendidos, interpretaciones, etc., etc., que al entremezclarse dificultan la toma de decisiones y la coordinación necesaria entre los integrantes para futuros proyectos.

2) **Autotrascendencia:** trascender significa “traspasar”, “colocarse por encima”, es “salirse” de uno mismo, “olvidarse” de uno mismo, me concentro en hacer esa tarea abstrayéndome de todo lo demás. Trascender de los defectos, carencias que veo en los demás, y rescatar sus cualidades.

“Si tomamos a los hombres tal como son los haremos peores de lo que son, pero si los tratamos como si fueran lo que deberían ser, los llevaremos hacia dónde todavía no han llegado”. Johann Wolfgang Goethe

Existe, otra herramienta mental muy beneficiosa: La Relativización.

3) **Relativizar:** está relacionado con la trascendencia, ya que se toma distancia de una situación en la que ciertas circunstancias o algo de alguien nos molesta para lograr **restarle importancia a cosas que no puedo responder**, que no están en mí manejarlas y que el problema ocupe el lugar que se merece.

Tal como relativizar los defectos, empezar a preguntarse si realmente es importante “la cosa” como para amargarse por eso, o porque le doy tanta importancia, que es lo que me provoca a hacerlo. Enojarse por un problema que no puedo arreglar me quita energía y la pongo en algo negativo, entonces hay que pensar si vale la pena y poner la energía en algo positivo, por ejemplo trabajar, y al rato uno se olvida dándose cuenta que “no era para tanto”, logrando relativizar el problema y que ocupe su lugar, es restarle importancia al dramatismo.

En la empresa familiar es importante relativizar y no personalizar, como por ejemplo decirle a alguien que llega tarde al trabajo “ME fallaste”, cuando en realidad no es a mí a quien perjudica llegando tarde, sino a la empresa.

La relativización junto con el autodistanciamiento, valiéndose de ambos en conjunto, ayudan a ver más claramente el conflicto y así poder discernir a que área corresponde el problema, es decir ubicar los problemas en su lugar, (al área familiar o al empresarial), y en espacio de quién está el problema. Responsabilidad proviene de *respondere*, es decir, cómo responde uno frente a ciertas circunstancias; por ejemplo, si el otro llega tarde es responsabilidad del otro, solo él es responsable de haber llegado tarde; a lo que llamamos irresponsabilidad no existe, ya que el otro es responsable de no haber cumplido con su horario, es su “respuesta” frente al deber de cumplir cierto horario. Este tipo de situaciones, afecta a la empresa y no a la familia, por lo que no debería tomárselo personal como sucede en muchos casos, y en caso de hacerlo preguntarme a mí mismo porque me lo estoy tomando personal.

Frente a las **presiones**, ¿Cómo nos plantamos?: Buscando nuestros recursos y relativizando (¿es realmente tan importante?)

Un miedo que es un supuesto que puede ocurrir, pero no ocurrió. La mente genera pensamientos que llevan a una expectativa negativa, nos engaña, por lo que muchas veces tenemos ideas equivocadas, pensamientos negativos que “te juegan en contra”, inconscientemente las estas esperando (expectativa negativa).

La expectativa es importante, ya que nos pesa. Hay que preguntarse si vale la pena y muchas veces se pierde el sentido.

“No son los hechos, sino lo que pensamos sobre los hechos, lo que nos perturba”. Epicuro.

Esto no significa que niegue la posibilidad, sino que hay que prever y planificar para no tener miedo. Al estar preparado por si llegan a pasar se pierde el miedo a que pase.

Los problemas no hay que negarlos, sino no se resuelven. Para encontrar la solución primero hay que

aceptar la existencia del problema. Si rechazo el problema este aumenta en mi mente y se transforma en un “enemigo” torturante.

Ante un problema tengo que hacerme dos preguntas: ¿cómo lo resuelvo? Y ¿quién puede ayudarme? Es necesario humanizar toda actividad, rescatar a la persona, el “ser” por encima del “tener” y no el “ser” ahogado en un cruel materialismo sin sentido, vacío de valores. Existe un tener existencial, necesario para vivir dignamente.

Dos Enemigos:

INCERTIDUMBRE: NO EXISTE LA CERTEZA RACIONAL, LA RAZÓN NO PUEDE ALCANZAR CERTEZA ALGUNA, LA CIENCIA TAMPOCO. SOLO EXISTE LA CERTEZA DE LA FE.

33

MIEDO: SENTIMIENTO RELACIONADO CON EL TEMOR A LA PÉRDIDA DE ALGO O DE ALGUIEN (trabajo, salud, un ser querido). David Viscott, renombrado psicólogo americano, describió un esquema de sentimientos encadenados y yuxtapuestos muy ilustrativo partiendo de la IDEA DE PELIGRO, que puede ser verdadera o falsa, pero siento peligro. Pasamos al ENOJO, que puede ir de una irritación (o en el extremo violencia). Sigue la CULPA que justificada o no desemboca en el último estadio de este ciclo emocional: DEPRESIÓN

Sin resolver Sin resolver Sin resolver

Idea de peligro → Miedo → Enojo → Culpa → Depresión.

En griego *Psiquis* significa alma, los griegos consideraban nuestra mente un arma poderosa. Lo bueno y lo malo sale de nuestra mente, ya que de ésta salen nuestros pensamientos y según lo que pensemos será como nos sentimos.

Para no luchar contra el problema, la inversa es aceptar que tenemos el problema y empezar a darnos cuenta cómo funciona nuestra mente, la cual me puede llevar a un lugar equivocado o me aleja del lado positivo.

Víctor Frankl desarrolló una técnica llamada *hiperintención paradójica* o intención paradójica para tratar diversos tipos de fobias y obsesiones. La acuñó en los años 50 y comenzó a aplicarla en el Policlínico de Viena con óptimos resultados en un 80% de los casos. El conflicto suele comenzar con un leve síntoma ante el cual se crea la expectativa de su repetición, esto sucede y así se crea un mecanismo de “feed back” *increscendo*, la intención paradójica corta este círculo vicioso. Hay que enseñarle al paciente como se hace esta intención. Recalcarle que es una intención mental, la idea de desear fervientemente que ocurra lo que teme. Por ejemplo en la claustrofobia, (temor a los espacios cerrados), decirse “voy a entrar en el ascensor para ahogarme, desmayarme por la falta de aire, para hacer un colapso cardíaco”, es decir voy aumentando el deseo de lo peor. Lo que liquida esa expectativa angustiada de que ocurra lo peor. De esta manera se está enfrentando un temor, como bien dice “mirar el miedo a la cara”, entonces el que huye es el miedo.

Actitud

La actitud es sinónimo de postura, ya que es en qué posición me paro frente a una situación, ante los hechos que la vida me presenta, yo soy el interrogado, debo dar respuesta a los interrogantes de mi realidad.

Hay dos tipos de actitudes esenciales:

- 1) Víctima: se queja de todo y de todos, ya que siempre hay un culpable de mis problemas. Son

personas que consumen energía y generan demoras, por lo que hacen perder tiempo y energía, y es siempre lo mismo ya que frenan el avance.

Es el gran pretexto de la “víctima”.

- 2) Protagonista: protagoniza cierto papel, lo actúa y lo lleva adelante, actúa frente a la situación protagonizándola.

Para llevar a cabo una empresa familiar es necesario ser protagonista.

Para lograr cosas positivas hay que sacrificarse, lo que no quiere decir matarse y masoquearse, sino que requiere esfuerzo.

Tiene que ver con la responsabilidad, la cual es otro valor que tenemos, como dijimos anteriormente, ^{no} es que me culpan, sino que es responder frente a ciertas condiciones. Cuando somos responsables por algo (bueno o malo) es mi respuesta ante una situación, por ello dijimos anteriormente que la irresponsabilidad no existe, sino que a lo que llamamos de este modo es a una responsabilidad o respuesta que nos parece negativa ante cierta circunstancia, ya que aunque sea negativa es su respuesta en fin. No hacer nada también es una respuesta, porque soy responsable de no haber hecho nada. Siempre hay responsabilidad, buena o mala, según como la juzguemos.

Somos responsables de nuestra respuesta dado que podemos responder de diferente modo ante una situación porque podemos elegir de qué manera respondemos ante la misma y podemos elegir porque somos seres libres. Es por ello que la libertad conlleva una gran responsabilidad, ya que debemos tomar en cuenta las consecuencias de nuestras elecciones y es así también como la libertad por medio de la responsabilidad genera obligaciones en nuestras acciones. Por lo que cuando estamos optando por nuestra respuesta ante cierta situación, es el sentido que elegimos darle y estamos siendo responsables de nuestra acción. “Responsabilidad y libertad” son los valores esenciales del ser humano.

Sentido

Se le da sentido a algo cuando involucra un “ir”, se le da un camino, una dirección. Por ejemplo: ¿cuál es el sentido de la reunión? Buscan un camino en el que además del *tener* exista un *ser*, que lo ayude a descubrir su persona, sus valores y los recursos que tienen, y que pueden hacer con ellos, aprender a relativizar y trascender los temores, ya que no se sabe que es lo que realmente va a pasar.

Las expectativas angustiantes se generan con el temor, es tal el temor que termina sintiéndolo angustiante. Es mejor decirle al pensamiento negativo “gracias por colaborar” para restarle importancia.

Cierre conversación grupal:

La actitud como empresario debe ser la de protagonista; pasan cosas que nos llevan al papel de víctima (la cual es tentadora), pero es necesario jugar el papel de protagonista para poder solucionar los problemas, y para eso es necesario relativizar y ubicar los problemas en su lugar, lograr que los problemas de la empresa queden en la empresa y los de familia queden en la familia, como en el ejemplo del camionero que llega tarde, no decirle a éste “me fallaste”, ya que es responsabilidad exclusivamente del camionero ser puntual, y frente esta situación tomar el papel de protagonista, ser ejecutor y tomar una decisión, la cual puede ser no volver a contratarlo.

Ante las diferencias entre individuos es importante recordar que es sano que haya diferencias ya que las mismas generan variedad y la variedad abre el “abanico” de posibilidades.

Hay que saber delegar, no ser imprescindible, ya que es una responsabilidad muy grande, y el peso de las responsabilidades están en los hombros de una persona, cuando podría repartirse entre varios aliviando la

carga y agilizando el proceso y, por otro lado, si a esa persona a cargo de todo le sucede algo se detiene toda actividad, por lo que no es una empresa, ya que no hay quién que se haga cargo cuando éste no esté.

El sacrificio personal debe ser con valor y con sentido (no el irracional), es decir, debe ser para el bien de mi familia, de mi empresa, que puede ser desde el renunciar a ciertas costumbres y/o comodidades. Por lo que se puede decir que **el sacrificio que vale es el que aporta algo bueno a los demás, a los seres queridos**.

Cierre conversación individual:

Por nuestra esencia humana somos libres para elegir, así como somos responsables por nuestras elecciones, las cuales constituyen nuestras respuestas frente a ciertas situaciones, por lo que frente a la disyuntiva de si formar una empresa familiar o no tienen libertad de elección.

Para que no haya confusiones, lograr que funcione y solucionar los problemas es fundamental la comunicación, que se hablen, que se digan lo que tengan que decir, tanto en cuanto asuntos de la empresa como familiares.

Se observa mucha comparación y celos, y comunicación prejuiciosa, se adelantan a pensar cómo puede llegar a responder el otro y de este modo no se tiene una comunicación real ya que se supone como responderá el otro frente a lo que se tenga que decir y al final no se lo dice.

Es necesario aceptar las diferencias y así al otro. Hay que recordar que la variedad enriquece, que si el otro es distinto a mí, si yo no puedo hacer algo quizás el otro pueda. Muchas veces, si estamos dispuestos y lo permitimos, de esas diferencias podemos conocernos más a nosotros mismos, aprender y mejorar. De este modo se enriquece uno, los demás, la familia y la empresa.

Lo que nos lleva nuevamente a la comparación y los celos, estos generan sentimientos negativos proyectados en el otro, cuando en realidad ese sentimiento negativo es contra nosotros mismos y admiración por el otro, ya que queremos algo que el otro tiene y nosotros no y que pensamos que no lo podríamos obtener. En lugar de fijarme que no lo tengo debiera fijarme cómo hizo el otro para obtenerlo, o incluso fijarme si realmente ya no lo tengo, dado que muchas veces estamos tanto tiempo comparándonos con otro y queremos lo que el otro tiene que nos olvidamos de mirar lo que tenemos, que a veces es lo mismo que el otro o tenemos algo que nos resulta más valioso y que perderíamos si obtuviéramos lo del otro.

Simplemente es dejar de compararnos y recordar lo que tenemos y aceptar que no podemos tener lo del otro, pero estar satisfechos con lo que tenemos, disfrutarlo y probablemente después ya no queramos lo que deseábamos porque gozamos de lo que tenemos.

El hombre, por su naturaleza, le gusta ser reconocido, por lo que felicitar al otro por un buen trabajo, una buena acción o cualquier cosa que haya resultado de nuestro agrado nos acercará al otro y generará un buen clima y motivará al otro a seguir esforzándose y mejorando.

Sean indulgentes, perdonen al otro y a sí mismos. Muchas veces uno pretende que el otro siga nuestro ritmo y hay que aprender que cada uno tiene sus tiempos.

La transparencia en los movimientos, la auditoría, ayudan a generar **confianza**, la confianza abre la comunicación, que como se dijo anteriormente, es muy importante en estos casos.

Necesitan definición de roles, esto ayudará a generar claridad, al definir las actividades cada uno se concentrará en lo que debe hacer, trascendiendo en la actividad con la ayuda de la confianza, olvidando de controlar o mirar sobre el hombro si el otro está haciendo o no lo que debe, y se comunicarán solo para confirmar que se hizo la tarea asignada. Una correcta asignación de roles será eficiente una vez que se conozcan las habilidades de cada uno.

Cuando no saben dónde están parados cada uno, no tienen en claro de donde sale el dinero y ahí surgen los

problemas, con una buena organización, generado por una correcta estructura en la empresa, los procesos irán ganando claridad.

Generar una empresa familiar es un arduo trabajo tanto al inicio como en su mantenimiento a lo largo del tiempo, por lo que tienen que tener ganas de ser socios.

Aprendan a disfrutar de sí mismos y del otro, y hasta de sus torpezas, relativizando sus problemas, **la perfección se alcanza cuando se aceptan los defectos**. Hagan cosas juntos, disfrútense y hablen.

A continuación, se procedió a una reunión con el contador para tener una mayor noción de la situación económica, se realizó un protocolo y se recomendó tener un cuaderno en el cual se llevara registro de las piezas obtenidas para la maquinaria y otro de entradas y salidas del galpón en el que éstas se encontraban junto a la oficina, así saber quién fue el último en estar por cualquier inconveniente, y establecer un horario de atención al cliente. Quedaron para trabajar más adelante temas como la sucesión y estructuración de la empresa, entre otros; dado que para realizarlo bien todo tiene su debido tiempo, no se puede hacer todo a la misma vez y primero debía organizarse lo anterior y luego continuar.

Etapas que el fundador debe prever

Una de las causas más importantes de la corta vida de las empresas familiares es la llegada tardía de los directivos a los cargos decisorios, cuya solución consiste en la planificación anticipada de algunas de las etapas en la empresa y la sucesión que el fundador debe tener en cuenta:

- 1) Institucionalizar la empresa familiar: formalizarla, definir o decidir qué tipo de empresa es y elaborar un estatuto o reglamento de funcionamiento. En el mismo se debe aclarar que funciones y roles ocupará cada uno, la participación de cada miembro en la toma de decisiones, etc.
- 2) Elaborar un plan estratégico para perpetuar la empresa familiar: debe preverse qué condiciones deberá reunir el sucesor o cabeza de la empresa, para que quién pueda serlo reciba la capacitación acorde con el puesto o rol que le tocará desempeñar.
- 3) Formar un consejo administrativo y un consejo familiar: es necesario eliminar toda interferencia en las decisiones de la empresa, para esto se deberá separar muy bien los temas a discutir entre los que pueden ser familiares y de trabajo. Para ello es oportuno formar un consejo de administración para discutir sólo los problemas de la empresa sin la interposición de los problemas personales o familiares. En el caso de que existan problemas familiares fuertes, puede ser oportuno establecer también un consejo familiar.
- 4) Plan de financiamiento personal: es oportuno establecer el sueldo o retribución por el trabajo que recibirá cada miembro de la empresa, aunque sea uno solo. Con esto se trata de poner fin a la coadministración de fondos de la empresa y la familia. Es importante prever el ajuste del financiamiento personal en base a las posibilidades de la empresa y no a las necesidades suntuosas de la familia.

2.2. Problemas frecuentes en cada una de las etapas

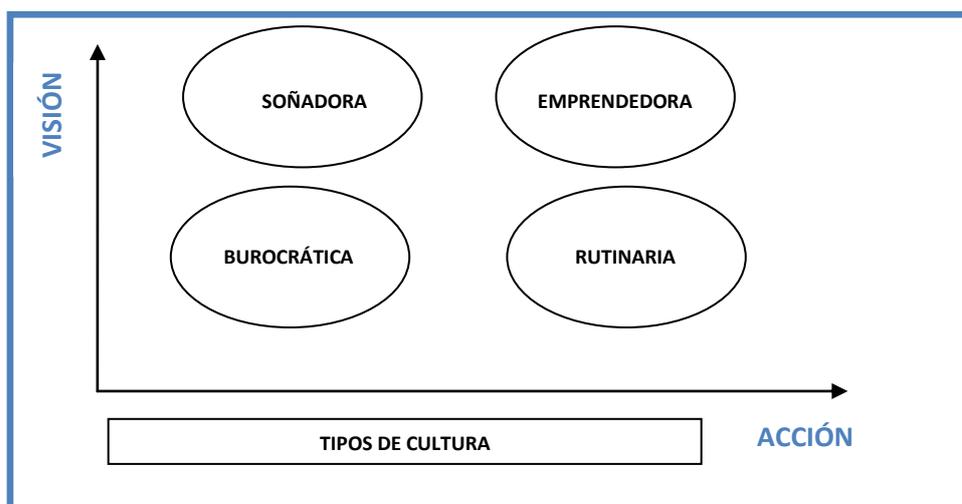


Figura 3. Fuente: Antognolli. 2005.

(Ver también Gráfico 1, página 8).

Todas las acciones y medidas tomadas en la organización pretenden que ésta se mantenga continuamente con una cultura emprendedora.

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

Primera etapa:

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 cómo, 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 el Gerente. Todos trabajan al límite de Stress. El Gerente 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.

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

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.

Forma de gobierno

No es sustancialmente necesario delinear formas de gobierno para los tres subsistemas en esta etapa, debido a que normalmente aún 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. Lo que se pide es esfuerzo o creatividad.

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

*“Este es el momento crucial en el cual la empresa familiar a menudo suele meterse en problemas”.*²¹

En esta etapa, muchos de los conflictos de índole familiar comienzan a hacerse sentir: es probable que los hijos del propietario se hayan incorporado a la compañía; surgen conflictos entre padres e hijos y rivalidades entre hermanos que ponen en peligro la eficiencia de la empresa. Posiblemente aumenten las fricciones entre los sistemas familiar y empresario.

Sumado a esto la compañía se encuentra en una encrucijada organizativa, es necesario decidir si la empresa se desarrollará con vistas al desarrollo y formulará las bases para entrar en la tercera fase de la planificación, o si se dejará de lado la necesidad de cambio, arriesgando su propia supervivencia.

Los incentivos de los 3 subsistemas se contraponen permanentemente, puede haber 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 y los

²¹ Peter Leach, “La Empresa Familiar”. (2009)

involucrados en la dirección perciben la presión del grupo familiar fuera del ámbito de la firma.

Síntomas de crisis: Generalmente en ésta 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 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 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 y 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 sí 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 quién 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 habitualmente el líder natural surge como una consecuencia del accionar diario.

Tercera etapa

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.

A medida que la empresa familiar madura, especialmente cuando llega a la tercera generación, suele adquirir una identidad diferente a la del fundador. Al mismo tiempo, el consenso en el management se convierte en un problema por la cantidad de miembros de la familia, todos ellos con un interés en la empresa. Esta combinación de factores

lleva a menudo a la necesidad de los *managers no familiares*, como el mejor recurso para mantener la continuidad de la firma.

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 sí 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 y 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.

A continuación observamos a modo de resumen un cuadro sugerido por Antognolli, en el cuál se representa lo que se debe tener en cuenta en cada etapa o generación de la empresa familiar para lograr su continuidad con éxito.

| | FUNDADOR | | |
|----------------------|----------------------|--------------------|----------------|
| | 2da GENERACIÓN | | |
| | 3era GENERACIÓN | | |
| | ETAPA EMPRENDEDORA | ETAPA EXPANSION | 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 |

Tabla 3. Antognolli. 2005.

2.2.1. Aspectos a tener en cuenta en todos los casos

En cuanto a que los directivos familiares constituyan buenos equipos directivos y los aspectos a tener en cuenta, en todos los casos observados, se aprecia que los modelos mentales de cada integrante están determinados por su cultura, personalidad, objetivos personales y profesionales, competencias profesionales, valores y modo de tomar decisiones. Ya que éstos serán elementos que harán percibir los hechos de una manera determinada, a partir de la cual cada uno realizará una interpretación o percepción de la realidad. Conocer como es cada integrante de un equipo facilita la tarea del que lo dirige.

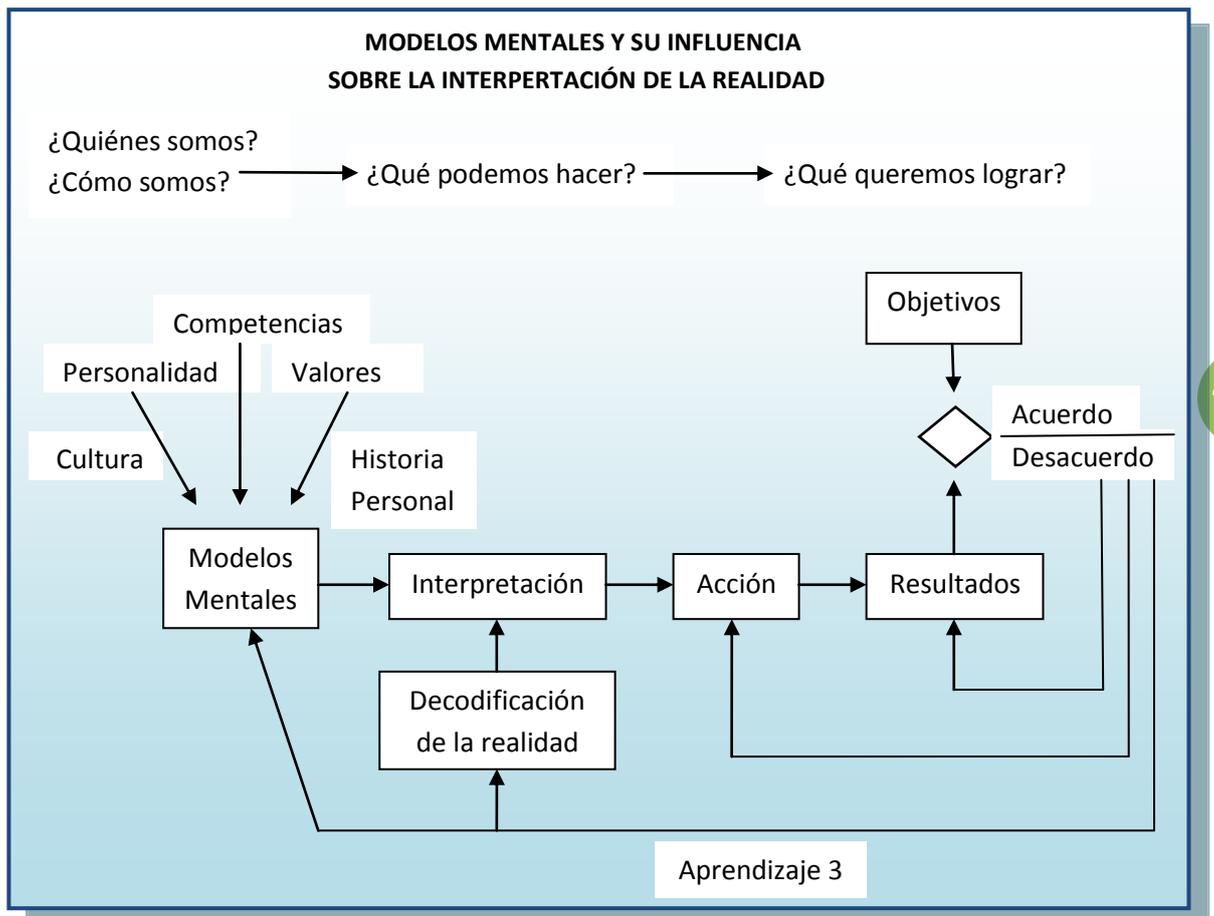


Figura 4. Fuente: Dodero. 2010

Así los miembros del equipo sabrán qué pueden hacer, qué no y qué resultados pueden esperar. La retroalimentación de este proceso deberá favorecer el entendimiento para trabajar juntos de manera efectiva.

2.2.2. El trabajo con familiares y el manejo del conflicto

Mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario tanto para la familia como para la empresa.

“Los estilos psicológicos tienen mucha incidencia en las posturas personales, por ejemplo en cuanto a dividendos e inversión: una de las líneas de choque más básicas es entre personalidades ahorrativas y gastadoras, entre los que “acumulan” y los que “disfrutan”.

La diferencia de personalidades se puede convertir en diferencia de enfoque empresario y de cultura de la EF. El productor ahorrativo e inversor tiene una mentalidad más propicia para la actividad empresarial, en tanto que el rentista gastador y consumidor usa a la EF para gozar la vida.

Estas tendencias no son incompatibles: sólo se trata de mantenerlas en armonía. A veces se llega a un equilibrio en el que se complementan; otras veces, no se logra

*equilibrar los estilos divergentes, y se generan disputas sobre el manejo de los recursos”.*²²

Para lograr esta meta es necesario trabajar sobre las actitudes (fundadas en valores), para que, cuando surja algún conflicto, los familiares se focalicen en cómo encontrar una solución y no en adoptar la posición de víctimas.

Es ahí, entonces, cuando más necesaria es la **comunicación personal**, la que debe prepararse con empatía, es decir, poniéndose en el lugar del otro, porque permitirá comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos de quién va a mantener la conversación.

De éste modo, la conversación comenzará a tener la luz necesaria para entenderse y así juntos encontrar la solución para los conflictos.

Para llevar a cabo esta conversación, Dodero sugiere el “modelo del Iceberg”.

Llamado de ése modo porque la parte visible, que sería la posición que cada uno defiende, en definitiva, no es la que suele provocar el conflicto, sino la oculta: los intereses, expectativas, deseos, prejuicios y sentimientos no expresados y, por lo tanto, no conocidos por el otro.



Figura 5. Fuente: Dodero. 2010.

Los prejuicios son el fruto de cosas que se han dicho o hecho que, interpretadas subjetivamente, generan actitudes y creencias que se manifiestan en forma de conflicto. A su vez, desencadenan una serie de sentimientos, tales como de injusticia, desconfianza, ingratitud, etcétera, que resultan muy difíciles de abordar en una

²² Gimenez Zapiola, “*Dividendos e Inversión en la Empresa Familiar*”. (2009).

conversación con el familiar involucrado. Por este motivo, se suelen mantener ocultos hasta que estallan de mala manera, como le dijo a Dodero un cliente que lo había experimentado en su EF: “lo que no se habla hoy se dice a los gritos mañana”.

La solución, aunque difícil, es hablar de los prejuicios y sentimientos involucrados en el conflicto. Muchas veces, los sentimientos en una conversación no son una distorsión, sino que son el conflicto mismo.

2.2.3. Cómo se logra un enfoque profesional

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo, o puede intentarlo pero sin hacer uso efectivo de su tiempo, y el tiempo de un empresario es su más valioso capital.

Si pretende sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer antes que su función fundamental es establecer una “visión” o dirección, una organización competente y comprometida, y consagrar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función y delegar tareas, adquirir mayores habilidades de gestión para traspasar la energía del control a la coordinación, tal como se mencionó anteriormente. Para adaptarse a este cambio, hay que desarrollar una mayor disciplina en el trabajo que la que regía anteriormente, y planear el manejo de la empresa.

Las principales áreas incluidas de esta distinción entre gestión profesional y gestión empresarial son:

| Gestión profesional contra gestión empresarial | | |
|---|--|---|
| Funciones del management | Gestión profesional | Gestión empresarial |
| Desarrollo | Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, idear los programas. | Desarrollo <i>ad hoc</i> , principalmente a través de la experiencia en la tarea. |
| Presupuesto | Criterios de gestión y diferencias. | Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes. |
| Innovación | Se privilegia la innovación orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados. | Se privilegian las principales innovaciones, disposición para asumir mayores riesgos. |
| Liderazgo | Estilos inspirados en la participación o en la consulta. | Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención. |
| Cultura | Bien definida. | Vagamente definida y orientada a la familia. |
| Ganancias | Orientación a las ganancias, que son una meta explícita. | La ganancia considerada como una secuela. |
| Planificación | Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales. | Planificación informal <i>ad hoc</i> . |
| Organización | Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes. | Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades. |
| Control | Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos. | Control parcial, <i>ad hoc</i> , poca aplicación de medidas formales. |

Tabla 4. Fuente: Peter Leach. 2009

Elementos a tener en cuenta durante la formación de la empresa:

- 1) *Tabú*: no debe tenerse miedo de temas como los posibles motivos que hagan abandonar la actividad al fundador o cabeza de la empresa.

- 2) *Esquema sucesorio para la empresa familiar*: establecer un esquema de quienes serán los que irán ocupando los distintos puestos en la empresa.
- 3) *Calendario de hitos o acontecimientos*: diagramar en etapas con fechas aproximadas (que año) se irán realizando los acontecimientos en la empresa y la familia; por ejemplo: toma de mando del sucesor o colaboradores, cuando se capacitarán, cuando se retirarán, etc.
- 4) *Proceso de formación y capacitación del sucesor y colaboradores*: establecer y escribir los temas priorizados, el lugar y tiempo para la capacitación de los sucesores o quienes se están desempeñando activamente en la empresa.
- 5) *Plan de retiro*: instituir un plan de retiro para los socios activos de la empresa o para quienes son dueños del capital pero no trabajan en ella, teniendo en cuenta financiación personal y actividades de colaboración menores.
- 6) *Esquema sucesorio en el capital*: planificar como se distribuirá el capital de los socios y la participación que tiene cada uno en la renta que se percibe por dicho capital.

3. Diagnóstico de la Empresa Familiar

El primer paso para la profesionalización de la empresa familiar agropecuaria es la realización de un diagnóstico. Éste debe ser preciso y detallado en todas las virtudes y defectos, y basado en datos **objetivos**, dado que un diagnóstico certero e imparcial es fundamental como **base** para la correcta toma de decisiones y posibles reingenierías.

Por lo que es conveniente incluir a un tercero que diagnostique lo que sucede con objetividad y sobretodo sin emotividad, y partiendo del mismo, se podrá planificar una reestructuración de la empresa que llevará a lograr las metas que sean trazadas.

El trabajo de diagnóstico es desarrollado en forma sistemática e integral, para tener una visión absoluta de la EF, abarcando no solamente lo económico y patrimonial sino también las características de la familia y sus integrantes.

En el diagnóstico se trata no sólo de ver y cuantificar sus defectos, sino también sus puntos a favor o en contra; por ejemplo, ventajas o desventajas agroclimáticas, económicas, afectivas y operativas, etc.

El contexto al cual pertenece la empresa está en continuo cambio. Dentro de ella, cada actividad que desarrolla está influenciada por distintas circunstancias, tanto de origen interno como externo a la misma.

Las circunstancias internas son Fortalezas y Debilidades que se deben conocer. Para lograr conocerlas se deben hacer diagnósticos objetivos “tranqueras adentro”. Así se podrán conseguir resultados más eficientes, aprovechando las fortalezas y neutralizando y/o superando las debilidades.

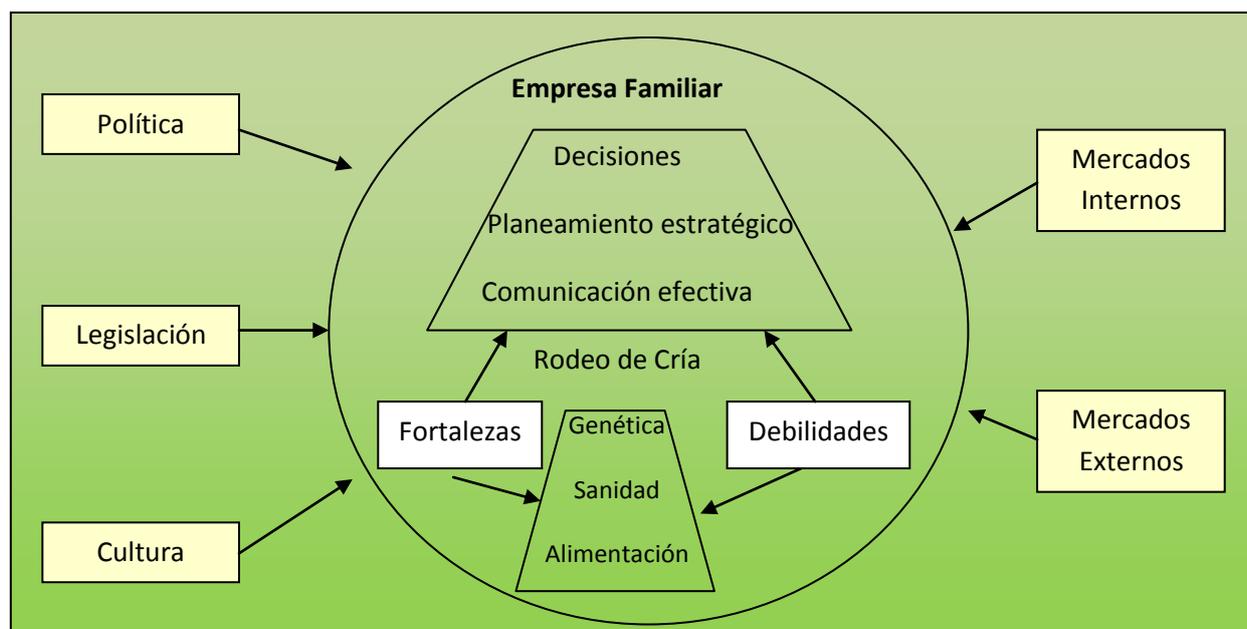


Figura 6. Fuente: Cátedra Extensión Agropecuaria. Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Buenos Aires.

Las circunstancias externas son Oportunidades y Amenazas siempre presentes. Los escenarios en que se presentan pueden ser de índole político, de mercado, sociales, etc. También se deben hacer análisis de estos factores, pues como sabemos, nunca dejan de cambiar.

Muy a menudo, por ejemplo, se ve el caso de que un miembro activo de la empresa debe buscar su actividad laboral fuera de la misma, ya sea por no estar capacitado para el rol que le toca o bien por una cuestión de vocación. Esto representa una debilidad que debe ser consensuada por todos los integrantes de la empresa, incluido el involucrado, y en el futuro se puede convertir en una fortaleza por las experiencias y conocimientos adquiridos fuera del ámbito de la misma.

En base a dicho diagnóstico, se plantean alternativas técnicas, societarias y de recursos humanos para realizar la reingeniería de la empresa.

Para que el diagnóstico pueda ser llevado eficientemente es necesario ante todo reconocer la existencia del problema, (si “no existe el problema”, no hay “nada” que solucionar).

A continuación se realiza un diagnóstico técnico, empresarial y reingeniería de la EFA. Para resolver los problemas es fundamental la **sinceridad** de quienes suministren los datos de la EF, así como también la convicción de la necesidad del estudio; ya que si no se cree en esta premisa no se tendrá la mente predispuesta, resultando esto en un obstáculo.

Todos los pasos deben ser encarados en un ambiente en que cada integrante pueda expresarse con absoluta libertad, sean parte del familia o asesores, encargados, etc.

En la mayoría de los casos, los diagnósticos sólo perciben las variables que están a la vista, como la baja de precios de los cereales, o de la leche, y no lo que ocurre en los otros rubros que también determinan el éxito o fracaso, como pasivos, retiros, gastos de estructura, etc.

En general se toma en cuenta los “síntomas”, no las causas primordiales que provocan los inconvenientes.

En otras actividades, los balances contables son un buen elemento de diagnóstico de la marcha de la empresa y su proyección presupuestaria sirve para predecir la futura evolución de la misma.

Pero en el caso de una EFA esta herramienta no es suficiente, ya que existen variables de difícil predicción y cuantificación que hacen a la esencia del tipo de empresa que nos ocupa, estableciendo un orden de prioridades distinto al de aquellas actividades en las que sólo se tiene en cuenta la fase económica.

Las conclusiones a las que se arribe luego del análisis deben ser aprobadas de común acuerdo por los integrantes de la EFA para poder ser convertidas en soluciones y su ejecución pueda ser viable en un plazo razonable; a lo que se debe ser cuidadoso, ya que, a veces, perseguir lo que se pretende está momentáneamente fuera del alcance, ya sea por obligaciones financieras que postergan los plazos de ejecución u otras, y muchas veces llega a comprometer la totalidad de los activos.

Resulta fundamental no dejarse llevar por la desesperación ante situaciones que parecen inmanejables.

Trabajar en equipo y con decisiones consensuadas resultan de gran alivio de carga al que está a cargo de la empresa, y seguramente se obtendrán mejores resultados. Por otro lado, las decisiones unilaterales afectan negativamente ya que prospera la concentración de información, lo que disminuye la **transparencia**, elemento tan fundamental como la **comunicación** para el correcto funcionamiento de la empresa familiar, ya que son componentes que forjan **confianza** entre sus miembros.

Anteriormente se mencionó que uno de los puntos del diagnóstico es observar las fortalezas y debilidades de la EFA.

Como toda empresa o sistema, las EF se encuentran influenciadas por una serie de fortalezas y debilidades, y si no se obtiene cierta orientación como para potenciar las fortalezas y disminuir el efecto de las debilidades es probable que la empresa familiar fracase.

3.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: F.O.D.A: cómo hacerlo.

Para tener definido hacia dónde se quiere ir (objetivo), lo que nos permitiría visualizar eso que se quiere construir (visión y misión), primero hay que saber dónde estamos, cuál es la situación actual inicial, es decir, el punto de partida y luego se pasa inmediatamente a la acción.

El “saber dónde estamos” implica estudiar cuál es la situación en la que uno se encuentra, con qué elementos cuenta y cuáles hay que adquirir, qué se sabe hacer bien y qué hay que aprender a hacer, y con quién o qué se va a competir.

“Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz. El análisis F.O.D.A.”²³.

Esta herramienta consiste en analizar la organización con observación externa, objetiva.

“Debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.”

²³ Antognolli, “*Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A.*” (2006).

Debemos analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.”²⁴

Como se mencionó en otra ocasión, Oportunidades y Amenazas se refieren al entorno, es decir, “a lo que la organización “no maneja”: situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva lo que hay que cambiar de la rueda operativa para adaptarse a ese medio ambiente”.²⁵

El problema generalmente se presenta en el momento en el que se realizan las preguntas o al encarar los problemas.

Para ello Antognolli presenta una planilla como orientación en la forma de plantarse el análisis. Estas afirmaciones son orientativas y pueden cambiar o agregarse nuevas según el tipo de industria o mercado donde se desarrolla la empresa.

Evaluación de la organización - Análisis de situación (FODA)

| FORTALEZAS | Desacuerdo | No Acuerdo totalmente | Acuerdo |
|--|-------------------|------------------------------|----------------|
| Tenemos un alto nivel de competitividad | | | |
| Tenemos los recursos financieros necesarios | | | |
| Somos el reconocido líder del mercado | | | |
| Tenemos buena reputación entre los proveedores | | | |
| Tenemos buena reputación con los clientes | | | |
| Tenemos una estrategia definida | | | |
| Tenemos costos más bajos que la competencia | | | |
| Tenemos mejor calidad que la competencia | | | |
| Desarrollamos más productos nuevos que la competencia | | | |
| Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos | | | |
| Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio | | | |
| Tenemos el personal idóneo en cada puesto | | | |
| Conocemos perfectamente el mercado | | | |
| Tenemos la distribución optimizada | | | |
| Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios | | | |
| Tenemos la estructura de ventas necesaria | | | |
| Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado | | | |
| La rentabilidad de la empresa es la esperada | | | |
| Tenemos mejores gerentes que la competencia | | | |

²⁴ Antognolli, “*Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A.*”. (2006).

²⁵ Antognolli, “*Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A.*”. (2006).

La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros

No tenemos rechazos por calidad de productos

El plazo de entrega es mejor que la competencia

Hacemos la promociones necesarias

OTRAS:

DEBILIDADES

Desacuerdo

**No
acuerdo
totalmente**

Acuerdo

No tenemos una clara dirección estratégica

Nuestras instalaciones son obsoletas

Tenemos una débil imagen en el mercado

No tenemos el personal adecuado

No tenemos Gerentes adecuados

Tenemos una estrecha línea de productos

No tenemos los recursos financieros necesarios

No tenemos rentabilidad suficiente

Tenemos costos relativos mayores que la competencia

Continuamente tenemos problemas operativos

Los proveedores no son adecuados

El personal no está motivado

No conocemos a fondo el mercado

Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada

Tenemos demasiados rechazos de producción

Tenemos excesivo Scrap

Nuestro punto de equilibrio es alto

La facturación mensual viene decreciendo

OTRAS:

OPORTUNIDADES

Desacuerdo

**No
acuerdo
totalmente**

Acuerdo

Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo

Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes

Tenemos posibilidades de exportación

Nuestra competencia está débil

El mercado está creciendo

Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos

El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos

Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos

Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
Las barreras de entrada a la industria son altas

OTRAS:**AMENAZAS**

| Desacuerdo | No acuerdo totalmente | Acuerdo |
|------------|-----------------------|---------|
|------------|-----------------------|---------|

Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado
Las ventas de productos sustitutos está creciendo
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios
Cambian las reglas de importación de productos competidores
Los precios en general están bajando
El mercado se está concentrando en pocos clientes
Los proveedores tiene mayor poder de negociación
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo
La situación política del país es inestable (2 años)
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo
Tenemos problemas de medio ambiente

OTRAS:

Tabla 5. Fuente: Antognolli 2006.

Evaluar en cada concepto por “si se está de acuerdo” o “en desacuerdo totalmente” ayuda a ponderar la gravedad o intensidad del problema, otros sugieren conferir un puntaje a cada problema para conocer la gravedad del mismo.

Dada su experiencia personal, Antognolli sugiere que el cuestionario sea completado por varias personas de la empresa (sin que cada uno vea lo que la otra completa) dado

que cada uno percibe cosas distintas, luego reunirse y discutir cada tema para rectificar impresiones, y en aquellas cuestiones en que las percepciones son distintas generar un estudio para saber la realidad.

A modo de ejemplo Antognoli cuenta un caso: *“En una empresa que me tocó ayudar entre los dueños apareció una diferencia grande en la apreciación de la calidad relativa de la competencia, por lo que se decidió conseguir producto de la misma y efectuar una encuesta entre los empleados. (Este es un muy buen método, y simple, de efectuar comparaciones periódicas de calidad)”*²⁶.

Una vez definidos los conceptos F.O.D.A, la estrategia de corto y mediano plazo surge naturalmente, ya que básicamente consistirá en reforzar fortalezas, cambiar debilidades, prepararse o cambiar para enfrentar amenazas y no dejar pasar las oportunidades.

Debido a que el entorno es tan cambiante lo que hoy es una fortaleza mañana puede ser una debilidad, (por ejemplo, cuando cambian tecnologías y la que tenemos quedó obsoleta), Antognoli, sugiere realizar este análisis anualmente, sobretodo en entornos tan cambiantes, fundamentalmente como es el caso de la Argentina. Por otro lado, el que todos estén alineando impresiones continuamente hace que se entiendan y acepten las estrategias emergentes, sobre todo **“saber dónde estamos”**.

Sabiendo dónde estamos, el paso siguiente es saber **“adonde queremos ir”** y de este modo ya se puede comenzar la campaña para desarrollar y poner en marcha **la estrategia**.

En el Anexo se encuentra un “Test de estado de situación de la Empresa Familiar” realizado por IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar).

3.2 Toma de decisiones

Es muy difícil estar total y absolutamente seguro en la toma de decisiones, aún contando con un análisis profundo, objetivo, transparente, fundamentado técnicamente de los factores que intervienen y con participación del grupo familiar.

En gran medida se siguen tomando decisiones por instinto y cuentas rápidas, más que por un análisis serio del tema. En la actualidad, se impone analizar con amplitud de criterio e imparcialidad cualquier decisión, evaluando la totalidad de las causas y efectos ante las distintas situaciones.

Uno de los temas de importancia a tener en cuenta es la transparencia que deben tener las empresas familiares en la gestión y toma de decisiones, para lo cual es fundamental la buena comunicación. Los cambios de rumbo generalmente son analizados por una o dos personas generando la “centralización del poder” y/o falta de transparencia. A su vez, es más difícil tener objetividad cuando se encararan problemas sin interlocutores con quiénes discutirlos.

Cada punto de vista es importante, al igual que en el mejoramiento genético, para que haya progreso es fundamental la variabilidad. En las empresas generar discusiones, poner en duda lo preexistente genera opciones, lo que permite elegir, siendo fundamental para crecer. Si en un directorio fueran todos iguales, no habría distintos puntos de vista, no se generarían discusiones, por lo tanto no habría opciones que elegir, por ende no habría cambios ni adaptación al medio futuro.

²⁶ Antognoli, *“Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A”*. (2006).

El cambio afecta a todas empresas, familias y economía, como todo ser vivo que debe adaptarse al medio en que le toca vivir y de dicha adaptación depende su supervivencia. Para la supervivencia de una especie, la misma necesita presentar variabilidad genética para poder adaptarse al medio, ya que el mismo selecciona de los distintos genes el que mejor se adapte a las circunstancias actuales. Lo mismo sucede con las empresas, las que presentan variedad de integrantes van adaptarse a los cambios con mayor rapidez, presentará mayor flexibilidad, dado que los diferentes integrantes aportarán diferentes puntos de vista, por lo que se llegará a una solución más rápidamente y por medio de discusiones llegarán a la opción más adecuada para la solución, para esto es necesario tener una mente abierta y buena disposición.

Es preciso establecer planes y metas por medio de un sistema que asegure buena comunicación entre los integrantes de la familia, aprender a enfrentar los conflictos, a asumir las distintas responsabilidades y plantear objetivos bien definidos, nítidos.

En las empresas agropecuarias los esfuerzos para comunicarse, discutir, evaluar y analizar el negocio son insuficientes, ya que se dedica poco tiempo a las reuniones, si es que las hay.

Estos encuentros también son sumamente útiles para limar las asperezas que normalmente existen como en cualquier grupo humano. Hay que “poner sobre la mesa” las inquietudes y los malos entendidos, que se generan por la naturaleza misma del ser humano.

4. Protocolo Familiar

Los protocolos familiares permiten armonizar los dos mundos encontrados: la empresa y la familia. Es necesario que sean convertidos en verdaderos instrumentos de cumplimiento absoluto para todo el grupo familiar, fundadores, herederos y parientes políticos, y evitar que se convierta en un simple pacto.

*“La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Lo ideal es que estas reglas estén legitimizadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia”.*²⁷

El protocolo familiar es el documento en el que una familia empresaria por medio del consenso pone por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad.

Todos deben conocer las reglas para que sepan a qué atenerse evitando al máximo los conflictos.

El “porqué” del protocolo es la necesidad de crear unas pautas que logren separar objetivamente la empresa y la familia, separación que debe tener su justificación en la voluntad de fortalecer el vínculo existente. También por la importancia del cambio generacional y la participación de la familia en la gestión y propiedad de la empresa.

*“Desde el punto de vista familiar, el protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando en esta los valores que supieron hacerla fuerte”.*²⁸

²⁷ Antognolli. “El Protocolo Familiar”. (2009).

²⁸ Antognolli. “El Protocolo Familiar”. (2009).

El protocolo familiar permite, por un lado, plasmar objetivos comunes, y por el otro, reglamentar el funcionamiento de la empresa familiar, fundamentalmente en lo que hace a la relación entre la empresa y la familia, algo no contemplado por la legislación convencional para sociedades comerciales.

En el siguiente esquema vemos como estaría constituida la EF y cuál sería el espacio del Protocolo Familiar.

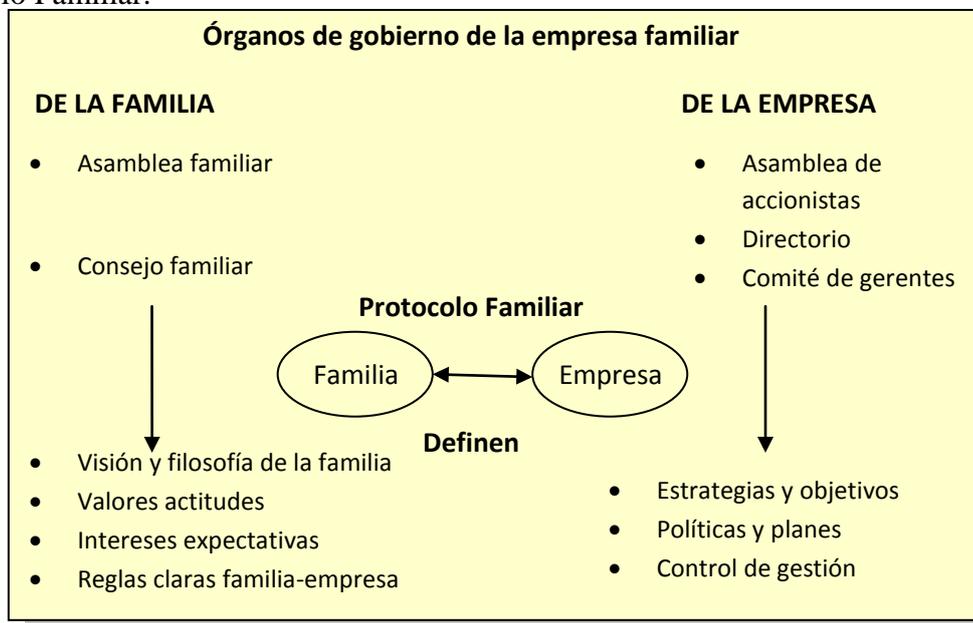


Figura 7. Fuente: Dodero. 2010

Son muchos los elementos a plantear en un protocolo, pero en esencia suelen pactarse cláusulas de sucesión gerencial, planificación de la sucesión por muerte, división del capital, política de financiamiento, plan de remuneraciones de ejecutivos, renta de los herederos, derechos de salida, incorporación de parientes políticos, exclusión de familiares no deseados, opciones sobre acciones, constitución de fideicomisos y un enorme listado de situaciones particulares.

Como por ejemplo: fijar la contratación de parientes, en la sucesión del administrador y del propietario, pautas para fijar las remuneraciones, los retiros, venta entre socios, entre otros temas considerados.

*“Las reglas establecidas en el protocolo pueden ser rígidas, tal como que el hijo posea una formación determinada, o pueden ser laxas, describiendo el permiso de integrar familiares sin competencia profesional”.*²⁹

A continuación presentamos temas a modo de ejemplo que se podrían tratar en un protocolo:

²⁹ Antognolli. “El Protocolo Familiar”. (2009).

| TEMAS PARA UN PROTOCOLO FAMILIAR |
|---|
| El porqué de este protocolo |
| Valores comunes a respetar |
| Filosofía sobre los negocios familiares |
| Nuestro desafío como empresa y como familia |
| Formulaciones estratégicas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Estrategia |
| Política de dividendos y financiamiento del crecimiento |
| Órganos de gobierno |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de familia • Directorio |
| Sistemas de dirección |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de evaluación • Sistema de remuneración • Sistema de planeamiento y control |
| Transferencias de acciones |
| Criterios para el ingreso de nuevos familiares |

Tabla 6. Fuente: Dodero. 2010

En cuanto a los temas a tratar Antognolli aconseja: *“Conviene siempre ir de lo general a lo particular, definir primero el marco dentro del cual interesa que se desarrolla la EF. Comenzando por la visión que tienen los miembros sobre el desarrollo futuro de la empresa. De esta manera se vuelve más sencillo avanzar sobre las particularidades del protocolo, teniendo en cuenta los detalles de esa visión acordada”*.³⁰

Cada protocolo merece ser instrumentado teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo familiar y su consenso, de esto depende que cumpla su función como piedra angular para consolidar un crecimiento y desarrollo sostenido que prevalezca a los fundadores.

El protocolo es una buena ejercitación para abrir la comunicación y la interacción entre la familia en lo que se refiere a las cuestiones de la empresa, dado que su elaboración ayuda a educar y formar a aquellos socios o dueños pasivos sin consciencia de lo que tienen y de sus responsabilidades.

“En todos los casos, aún cuando sea necesario modificar esas reglas, es vital que todos los comprometidos perciban el beneficio de regirse por ese ejercicio”.³¹

Por lo que **el proceso es lo más importante**, debido a que el documento que se firma es el resultado de ese proceso y su utilidad depende en gran medida de cómo se trabajó para lograrlo.

³⁰ Antognolli. *“El Protocolo Familiar”*. (2009).

³¹ Antognolli. *“El Protocolo Familiar”*. (2009).

El protocolo debería elaborarse cuanto antes mejor y, en todo caso, antes de que aparezcan los primeros problemas, dado que “es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver sobre el presente”. Se debe realizar en un lugar neutral, fuera del ámbito de trabajo habitual.

El protocolo debería lograr: *en la familia* promover la unidad y armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar; *en la empresa* profesionalizar los procesos de dirección e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia; y en cuanto a la *propiedad* mantener e incrementar el capital.

4.1. Valores Familiares-Visión

Toda empresa se caracteriza por su forma de encarar el contexto en el que se encuentra. Las empresas familiares deben, ante todo, fijar su propia visión empresarial. Esta visión debe basarse en una escala de valores consensuada por todos los integrantes de la empresa con poder de decisión. Ésta forma de encarar el negocio es el fundamento para manejar todas las actividades que se quieran desarrollar.

“La falta de una visión compartida genera, en los familiares que trabajan, diferencias en cuanto a cultura y formas de conducción del personal. (...) cada familiar se siente dueño y tiene su propia visión de la empresa, y cada uno siente que está haciendo lo mejor, y en realidad lo hace, pero para “su” empresa, no para la de todos. Esto genera diferencias de criterio y de culturas.

Entonces el personal se encuentra con varios superiores cada uno con estilo de liderazgo distinto, y con culturas distintas, por lo que está continuamente recibiendo indicaciones contradictorias. Al no tener dirección, no existen planes de carrera ni política salarial. Además al no conocer la visión de la empresa, ya que ésta no está declarada, se le hace imposible aportar ideas o sentirse parte de algún equipo, se limita a cumplir órdenes, hacer lo que le dicen. Como en las organizaciones militares la última orden es la que vale, y la única forma de sobrevivir es hacerse notar lo menos posible.

Las consecuencias de no definir una visión compartida se refleja en:

- *Órdenes contradictorias*
- *Culturas distintas*
- *Falta de aporte de ideas*
- *Trabajo rutinario*
- *Pasar desapercibido*
- *Futuro incierto*
- *Retribución aleatoria*
- *Falta de reglas claras.*”³²

Entonces, si la visión de la empresa se fundamenta en una escala de valores basada en el análisis de Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades, las posibilidades de acertar en las decisiones que se tomen serán mayores.

³² Antognolli, “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

Las estrategias de la Empresa Familiar van a depender de la filosofía, valores y metas de la familia propietaria, ya que estarán fuertemente influenciadas por ellas. Se deben tener en cuenta y utilizarlas de manera que no se conviertan en un obstáculo y las empresas perduren a través del traspaso de sucesivas generaciones.

Si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa no es posible la coexistencia de ambas, los valores esenciales deben estar presentes para que sea compatible una empresa de familia.

La falta de plantear un objetivo común para la empresa, por lo tanto en común para la familia, es una de las principales causas de las desuniones. Las metas u objetivos motivan y ayuda a que todos los miembros “apunten” hacia el mismo lado, ya que cada integrante de la familia tiene su propia empresa como meta y el miembro de la familia también siente que está defendiendo un objetivo superior: su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen.

“La decisión de las acciones del día a día, que generalmente es tomada e impuesta por quién se detenta el poder en la organización, lo que muchas veces genera resentimientos o rebeldía, se subordina a conseguir esa posición deseada por todos”³³.

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

La visión en común hace que las necesidades personales pasen al segundo plano, al dejar de lado el “yo” para hacer lugar para el “nosotros”, generando el sentimiento de que es más importante el futuro de la organización a largo plazo que cualquier aspiración personal. Cambia el foco del poder, ya que no se ubica en las personas, sino en los objetivos.

“El definir una visión alinea y ordena los objetivos y la cultura de todos los que dirigen. Esto se transmite en alineación del personal, al conocer los objetivos puede aportar ideas y proponer mejoras en la tarea. Siente que está un barco con destino.

Al definir la visión queda definida, de por sí la cultura de la organización, así que todo el mundo sabe qué se premia y qué se castiga.

Disminuye notablemente los conflictos entre los dirigentes, lo que se transmite en una mejora del clima laboral”³⁴.

La cultura explica los valores y éstos influyen en las estrategias, por lo que se sigue el siguiente esquema:

¿Valores Familiares? => ¿Visión de la Familia? => Estrategia de la empresa.

Una secuencia lógica de evolución, consistiría en:

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

³³ Antognolli, “Fuentes de conflicto en la empresa familiar” (2006).

³⁴ Antognolli, “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

4.2. Enfoque estratégico

¿A dónde se quiere ir? – Visión de la familia.

¿Dónde se está? Análisis – Diagnóstico.

¿Cómo se llega hasta ahí? – Estrategia.

Para desarrollar una estrategia es necesario saber dónde se quiere ir y para poder partir hacia allí hay que saber dónde se encuentra (para lo cual se utiliza el FODA y el Diagnóstico, vistos anteriormente).

Conociendo el punto de partida y de llegada se pueden analizar los distintos caminos posibles, ver cuál parece el más adecuado. Esta flexibilidad nos la permite el saber dónde estamos y dónde vamos, dado que nos permite cambiar de rumbo cuando no resultó el mejor, o si encontramos un obstáculo que no nos permite avanzar, buscar una alternativa sin perder de vista el objetivo.

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

4.2.1. Un plan estratégico familiar

El objetivo de un **plan estratégico familiar** es lograr un adecuado equilibrio entre la familia y la empresa, un equilibrio que inevitablemente se modifica a lo largo de los años.

Una familia puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito al planear el futuro en grupo. El proceso de elaborar una estrategia familiar ayuda a las familias a planificar sus empresas de una manera consensuada y no como un grupo de individuos que sólo los une un vínculo de parentesco.

De esta manera se establecen políticas definidas para manejar sus relaciones con la empresa y determinar las responsabilidades de sus miembros. Las posibilidades de desavenencias se reducen considerablemente cuando los objetivos y las reglas son claros, y es más probable lograr una adhesión a las normas si se llegó a ellas a través del consenso en lugar del mandato. La comunicación abierta no sólo aumenta las posibilidades de la familia de conservar la armonía, sino que crea una base sólida para el plan estratégico de la empresa.

La planificación estratégica en un contexto familiar consiste en:

1. Abordar los problemas críticos que conciernen al compromiso de la familia con la empresa.
2. Crear un Consejo Familiar para contar con un espacio en el cual los miembros de la familia puedan discutir sus intereses y puntos de vista, y que les permita participar en la elaboración de las políticas empresariales.
3. Preparar, por escrito, una enunciación acerca de los valores y políticas de la familia, es decir una “constitución” familiar; la cual es la enunciación que explica en forma clara los valores de la familia y sus políticas con respecto a la empresa.
4. Supervisar progresos de la familia y mantener una comunicación regular a través de reuniones periódicas.

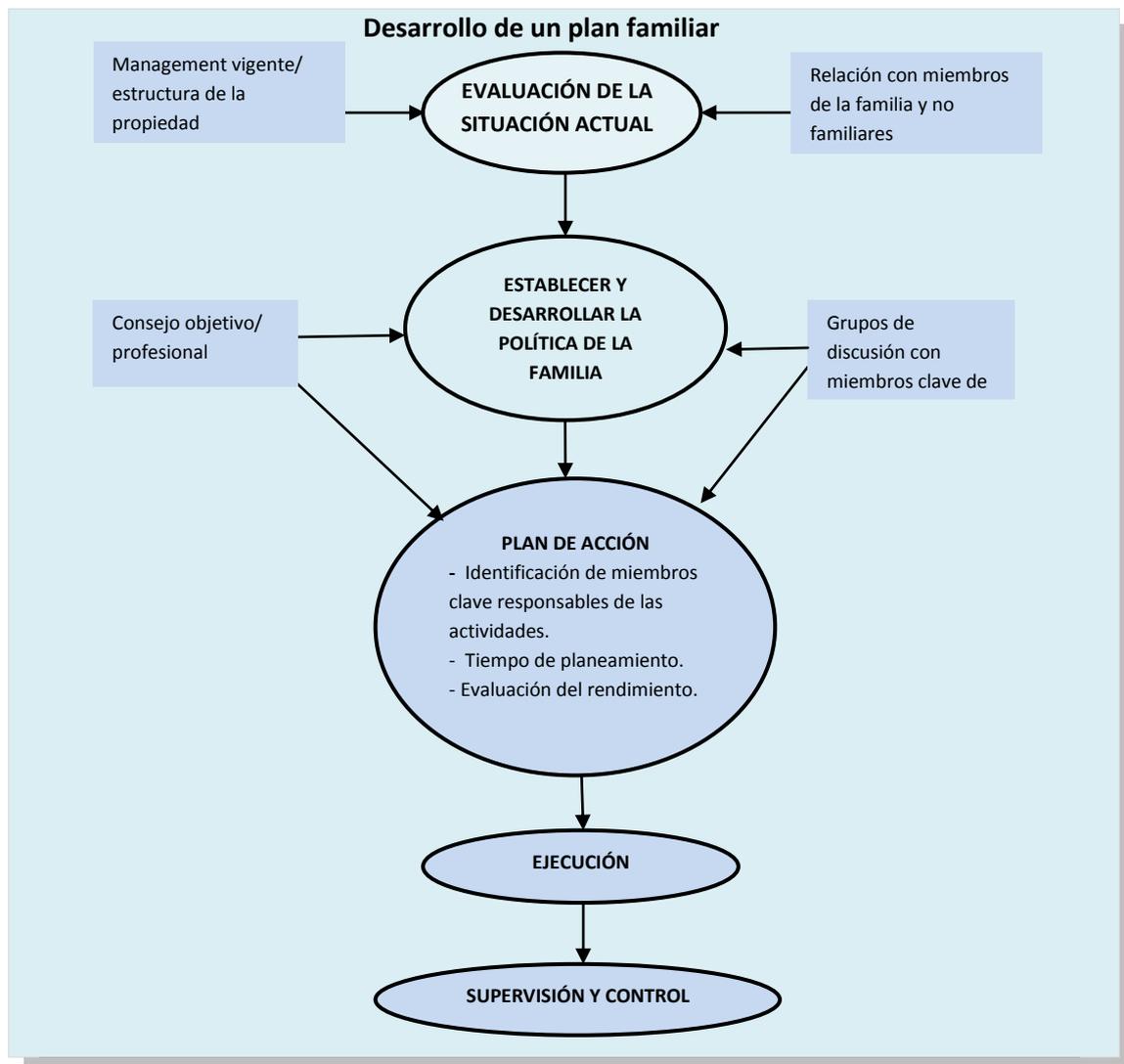


Figura 8. Fuente: Peter Leach; "La Empresa Familiar". 2009.

El primer paso sería evaluar la situación actual, es decir, considerar el estado de la empresa y de la familia, incluyendo aspectos como el management vigente, la organización de la propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares.

En una segunda etapa, la familia desarrolla sus políticas y objetivos, comenzando por sus metas a largo plazo para la compañía. Tales como, si va a seguir siendo una empresa familiar después de unos años, compromiso de los miembros en la firma, participación en la misma (acciones), y la sucesión en el management, considerando los siguientes factores:

| Lista de factores que intervienen en el desarrollo de un plan familiar |
|--|
| <p>Metas de largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los objetivos de la familia para la empresa? - ¿Conservarla en la familia? - ¿Venderla, llegado el caso? - ¿transformarla en una empresa colectiva? |
| <p>Filosofía del management</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Los intereses de la familia son más importantes? - ¿Los intereses de la empresas son más importantes? - ¿una combinación de ambos? Y de ser así, ¿Cómo? |
| <p>Miembros de la familia en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál debería ser el criterio para el ingreso? - ¿Debe permitirse el ingreso de los yernos y nueras? - ¿Cómo determinar los roles de cada miembro de la familia? - ¿Cómo deben ser remunerados los miembros de la familia? - ¿Cómo debe ser evaluado su rendimiento? - ¿Qué pasa si los miembros no llegan al nivel apropiado? |
| <p>Participación en la propiedad</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes estarían facultados para poseer acciones en la compañía? - ¿Quiénes tendrán derecho de voto en la gestión de la empresa? - ¿Quiénes participarán en los futuros incrementos del capital accionario? - ¿Cuál puede ser la política de dividendos? - ¿Qué pasará con relación a la participación en la propiedad en la generación siguiente? - ¿Se debe tratar a los miembros activos de diferente manera que a los inactivos? |
| <p>Sucesión del management</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál será el criterio para elegir el próximo líder? - ¿Cuándo tendrá lugar la transición? - ¿Qué se debería hacer en caso de una elección desacertada? - ¿Cuáles son las aspiraciones del dueño para su retiro? - ¿Cómo le puede ayudar la familia a lograrlas? |
| <p>Relaciones dentro de la familia</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué responsabilidades tendrán los miembros hacia los otros? - ¿Cuál es la mejor manera de generar un clima que aliente la colaboración y el respeto mutuo? - ¿Cómo se deberían encarar las diferencias dentro de la familia? |
| <p>Otros temas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿La empresa debería contar con directores independientes? - De ser así, ¿cómo se debería relacionar la familia con ellos? - ¿Cómo se puede asegurar la estabilidad de los empleados leales? - ¿Qué papel debería desempeñar la empresa en la comunidad? |

Tabla 7. Fuente: Peter Leach; "La Empresa Familiar". 2009.

Un consultor con experiencia en empresas familiares generalmente puede ayudar a las familias a decidir sobre sus metas y políticas aportando un punto de vista objetivo a esta etapa crítica del proceso de planificación.

A la definición de las políticas le sigue el plan de acción, que incluirá la identificación de los miembros responsables de la familia para realizar los aspectos particulares del plan, tales como la organización de las reuniones del consejo de familia, quién mediará

en caso de conflicto entre los miembros, etc., la fijación de un plazo para ejecutar el plan, y la decisión de cómo se supervisará, controlará y evaluará dicha ejecución.

4.2.2. Proceso de Planificación Paralela (PPP)

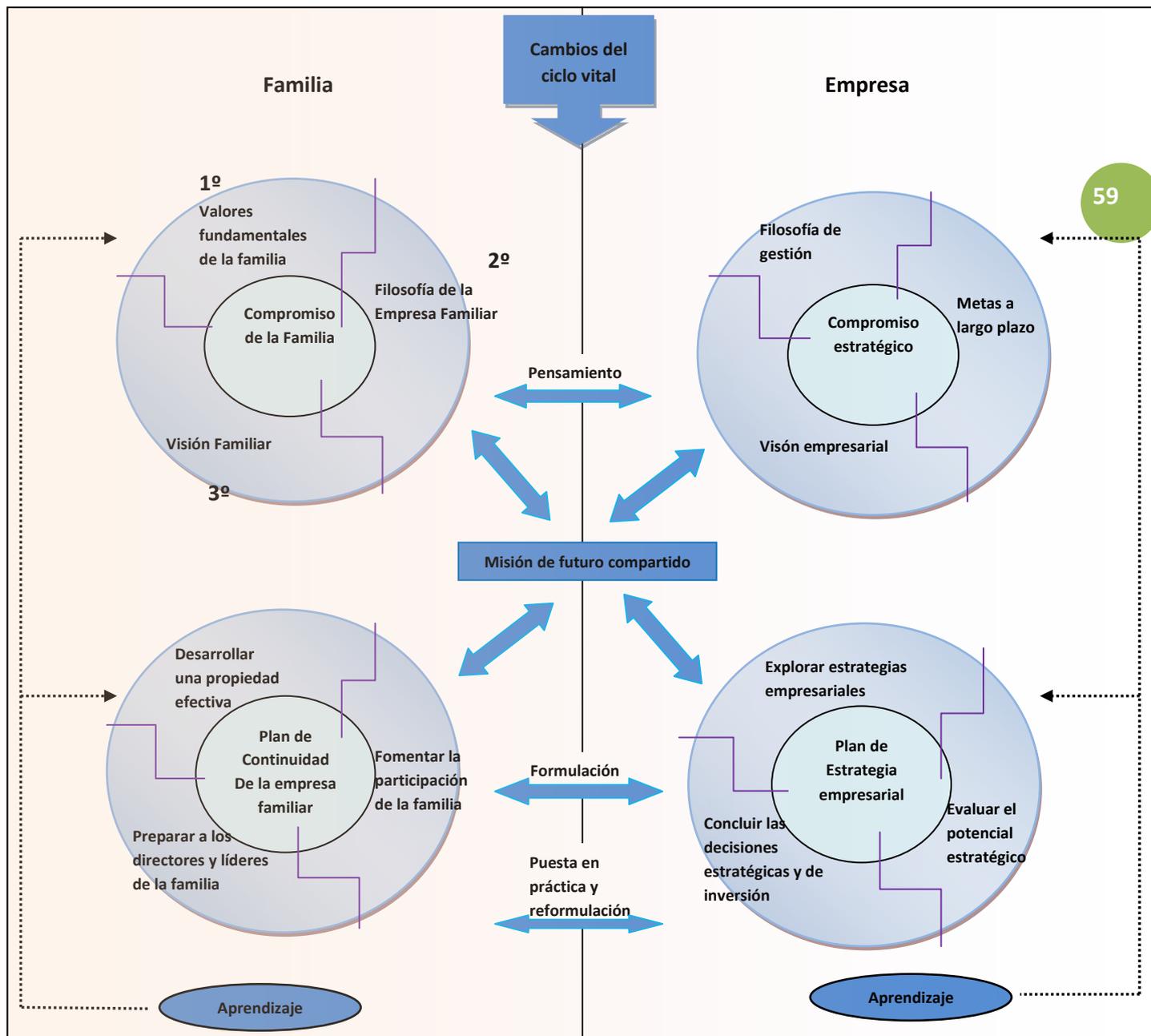


Figura 9. Fuente: Cajén. 2009.

En este procedimiento, utilizado por la empresa Cajén, se planifica la empresa al mismo tiempo que se planifica la familia, realizando dos ajustes: Primero se realiza un ajuste de la visión de lo que piensa la familia y por otro lado lo que piensa la empresa con el compromiso de ambas, y en los puntos en común automáticamente quedan establecidas las alternativas apropiadas para ambas.

El segundo ajuste es la estrategia de continuación, se vuelve a plasmar lo familiar con lo empresarial y automáticamente quedan forjadas las estrategias posibles.

La meta del PPP es identificar los planes familiares y empresariales que respaldan mutuamente las necesidades y metas del otro, esto se consigue tomando en consideración las estrategias empresariales en el contexto de las expectativas de la familia y la empresa.

La meta final del plan yace en el desarrollo de las estrategias que crean valor económico a largo plazo, para los interesados.

Planificar juntos ayuda a los miembros de la familia y de la dirección de la empresa a comprender los factores críticos para el crecimiento de la empresa y crear un compromiso de la familia a largo plazo.

También aporta los cimientos para coordinar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. El mismo se plasma en el protocolo familiar.

Adoptar el PPP es una oportunidad para ocuparse de las expectativas, cambios y conflictos, tres elementos que están en todas las relaciones familiares.

5. Formas de Gobierno

Los problemas que enfrenta la EF son similares a los que enfrentan las empresas societarias no familiares, pero a las primeras se agregan los problemas de la interacción con el área familiar.

Normalmente en una empresa cuando alguien no cumple con los objetivos se le llama la atención, se promociona a un empleado a un cargo superior y a los antiguos compañeros se subordinan, se suele despedir a alguien que no cumple con los requisitos del puesto o no está alineado con los objetivos de la empresa.

Pero cuando estas situaciones se presentan en una EF y la persona en cuestión es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema se hace mayor al repercutir también en el seno de la familia.

“La ausencia de los órganos de gobierno genera la mezcla de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa.

Las responsabilidades no están definidas, lo que genera que todos hacen de todo y a la vez son responsables de todos, y esto implica que nadie es responsable de nada. Los problemas de familia se trasladan a la empresa lo que influye en el clima laboral general.

Al no definir objetivos de cada sistema no se premia el resultado del trabajo, si no la actitud del trabajador, se premia al que parece que trabaja mucho y no al que mejor resultados consigue.

No se definen las áreas y los responsables de cada una, así el personal tiene más de un superior.

Las consecuencias de no definir órganos de gobierno son:

- *Indefinición de responsabilidades*
- *Poca orientación a resultados*
- *Problemas familiares*
- *Problemas de Clima laboral*
- *Falta de objetivos claros*
- *Muchos jefes”³⁵.*

³⁵ Antognolli, “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

En estas situaciones entra en juego la estructura, cultura, etc., teniendo gran influencia. Muchas familias enfrentan estos procesos sin grandes crisis, por que contemplan canales de comunicación capaces de evitar o resolver conflictos, es decir, consensuando intereses. Otras viven en constante discusión y hasta se separan. Otra reacción posible a estos conflictos es no discutir, evitar el conflicto, en estos casos la empresa se resiente.

Para disminuir el impacto de estas situaciones se recomienda establecer una forma de gobierno.

Esta fuente de conflicto se comprende más eficientemente al observar el esquema que representa la EF como tres círculos que constituyen los tres subsistemas, y se observa cómo que entran en juego e interactúan entre sí: Familia – Empresa – Propiedad.

(Figuras 2, 10, 11 y 12; páginas 7, 62, 63 y 64 respectivamente).

Siendo así, la mayor dificultad a superar pasa a ser entender que a través del tiempo cada uno de los subsistemas evoluciona en su propia dirección y atendiendo sus propias necesidades.

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

“La definición y puesta en marcha de los mecanismos de control de gestión, exige responsabilidades definidas, orientación a los resultados, y premios y castigos acorde al cumplimiento de objetivos.

Cada uno se hace responsable de un área, lo que genera una línea de autoridad definida.

*Esto disminuye los problemas familiares lo que influye en el clima laboral”.*³⁶

Con una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas, definida por consenso, se amortiguan las diferencias que se producen en las fronteras inter-sistemas, es decir; donde se superponen los círculos y se produce la interacción. Por lo que la necesidad de regulación y forma de gobierno de cada subsistema correspondiendo: Junta o Consejo familiar para la Familia, Directorio para la Empresa, y Junta o Consejo de Accionistas para la Propiedad (Figura 2, página 7) se vuelve imprescindible en determinada etapa de la vida de la organización (tal como se vio durante las etapas de la EF).

En el siguiente gráfico se observan las interrelación de factores que afectan a la familia, la que a su vez va a repercutir en las interrelaciones que se dan en la EF (Figura 12 página 64).

³⁶ Antognolli. “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

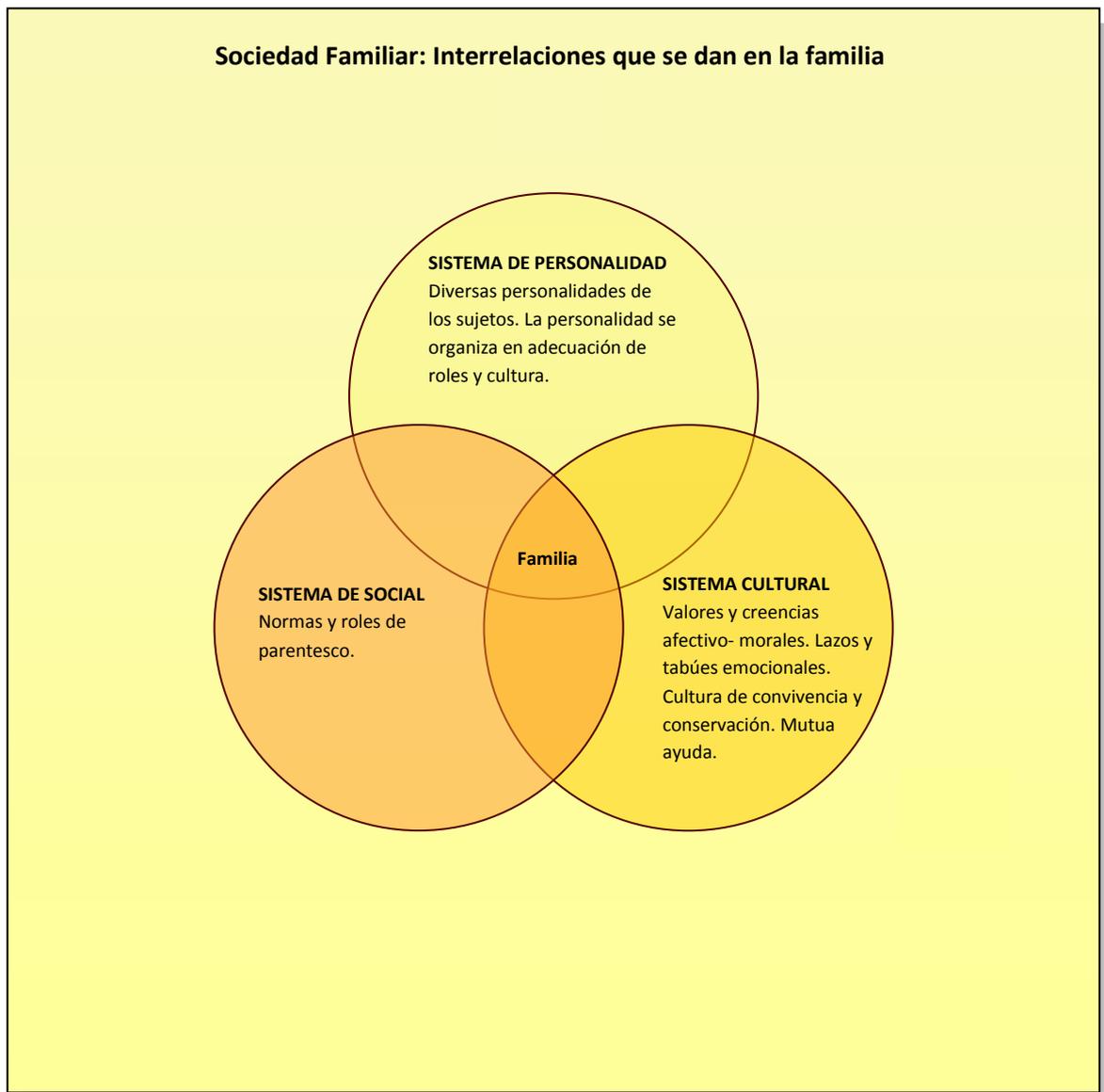


Figura 10. Fuente: Dodero. 2010.

A modo de resumen, el sistema de una empresa familiar está constituido por 3 subsistemas.

Familia => núcleo de la empresa.

Propiedad => patrimonio de la empresa.

Empresa => gestión de la empresa.

Tal como se vio cuando se habló de las características de la empresa familiar, el conflicto que se crea es que los tres subsistemas tienen intereses (y por lo tanto objetivos) distintos: El accionista busca rentabilidad, la empresa busca gestionar para lograr rentabilidad para los accionistas y la Familia busca armonía.

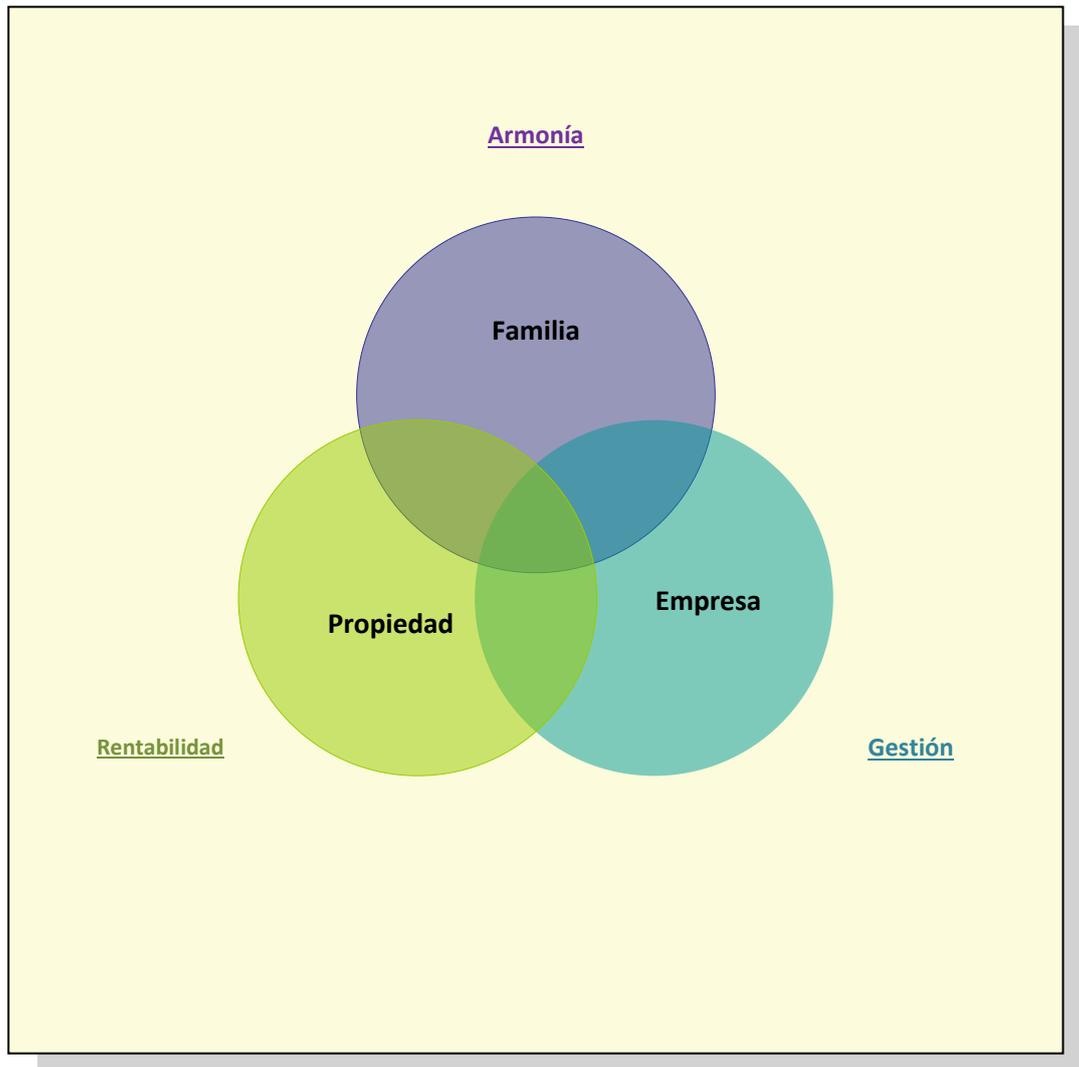


Figura 11. Fuente: Taller AACREA- IADEF. 2014.

Las personas pueden formar parte de 1 y otros de 2 o más subsistemas:

1. Familia. Quiere que se lleven bien.
2. No es familiar, es propietario. Quiere rentabilidad.
3. Empleado. Debe trabajar bien para conservar su puesto de trabajo.

A continuación comienza a situarse la misma persona en más de un subsistema y comienzan las complicaciones:

4. Familiar que trabaja en la empresa. No es accionista o propietario.
5. No es familiar. Accionista y trabaja en la empresa.
6. Familiar- Accionista o propietario. No trabaja en la empresa.
7. Familiar-propietario-trabaja en la empresa.

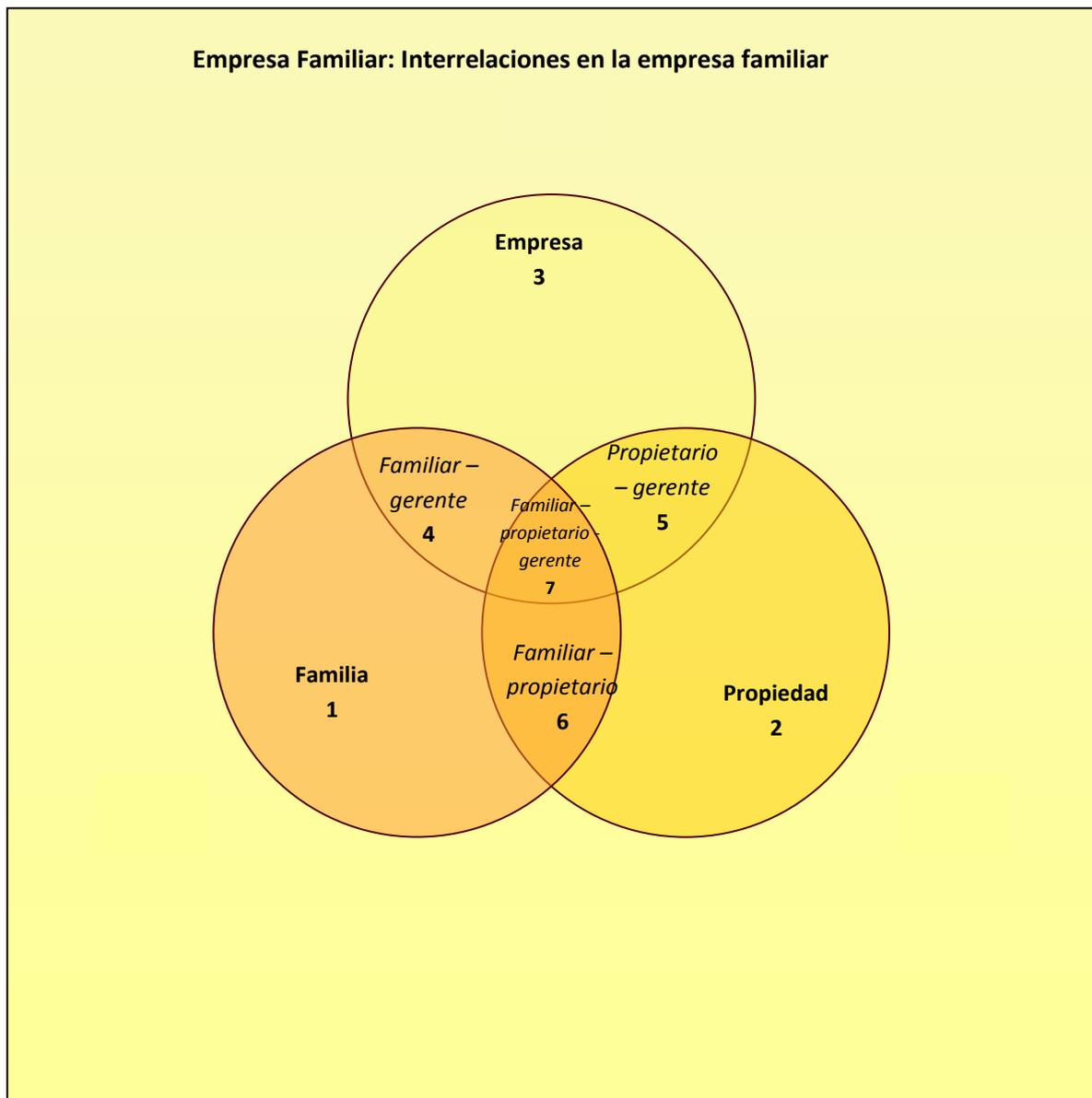


Figura 12. Fuente: Dodero 2010

La empresa crece y va cambiando sus necesidades de gestión.

¿Cómo eliminar los conflictos? Darle a cada subsistema un órgano de gobierno, que consiste en un grupo de personas que se reúne y delibera y decide sobre el subsistema que está gobernando. (Figura 2, página 7).

1. Reunión de socios/propietario- propiedad para ver rentabilidad:

Directorio gerencia general:

- Toma decisiones diarias. Rentabilidad, herramientas esenciales.
- **RESPONSABILIDADES DEFINIDAS.** Si todos hacen todo, nadie es responsable de nada.
- **OBJETIVOS. Socios ponen los objetivos** y son los que dirigen la empresa. Generalmente se juzga como se hacen las cosas y no como son los resultados, que es lo que permite que el juicio se objetivo. Para poder evaluar los resultados necesita **OBJETIVOS.** Por ejemplo, el hijo o cualquier otro empleado no respeta los horarios

pero logra los objetivos no hay nada que se pueda reclamar porque cumple con sus obligaciones.

Cuando los socios son muchos eligen representantes y establecen una Ley de Directorio.

2. Reunión de gestión.

- forma de libros

- para poner en marcha los **objetivos** y ser **proactivos**, de otro modo son **reactivos**, y solo resuelven el problema de *hoy*.

La gestión traza las estrategias para lograr los objetivos.

En definitiva las preguntas de los anteriores subsistemas serían:

Directorio => ¿**qué** se hace? Y asienta los objetivos.

Los que trabajan => ¿**cómo** se hace? Y buscan la estrategia para cumplir los objetivos propuestos por el gobierno anterior de manera rentable y sustentable.

3. Gobierno de la familia.

- Trata de generar acciones para que la familia tenga armonía. Por ejemplo, cuando llega cansado evitar despotricar buscando en su lugar el disfrute de la compañía familiar o su apoyo, evitando generar tensión y rompiendo la armonía.

- Realizar una asamblea familiar reunión de todos los miembros de la familia, la cama matrimonial es la oficina más fuerte.

1º Objetivo => INFORMAR, sino hay toma de decisiones sin información completa, y deja menos espacio para “Imaginar”.

2º Objetivo => EDUCAR para pasar de familia tradicional a profesional.

El Consejo Familiar, tiene en cuenta todo lo **familiar, cómo encausa la familia**.

La Gerencia familiar es elegida por el consejo familiar.

El Consejo familiar debe estar atento a los cambios y velar por la actualización.

El Consejo de Familia usa el protocolo para mantener el acuerdo vigente, con una revisión establecida por la familia misma, siendo el período más común, cada dos años.

Por lo que se mantienen 3 REUNIONES. Algunos profesionales recomiendan que en cada reunión se manejen los subsistemas como si se tratara de un solo sistema, es decir, “Jugar los roles” en cada ámbito adecuado, por ejemplo:

Una representación gráfica de esto sería: en la reunión de propietarios utiliza el sombrero con la etiqueta de “jefe”, y le comunica al “empleado” que no cumplió con el plazo requerido, y por lo tanto, está despedido. Las mismas personas en una reunión del consejo familiar, el “padre” le dice a su “hijo” que se entró que perdió su empleo y le ofrece su ayuda y apoyo.

Otros profesionales dicen que lograr separar razón de sentimientos es imposible y lo anterior no es posible, por lo tanto se deduce que solo se puede realizar una separación de los **temas** de un ámbito y de otro pero que siempre habrá esa mezcla de sentimientos y la separación de asuntos al subsistema correspondiente será sólo a conciencia y con práctica.

Otras recomendaciones que se deben instituir son:

- Hacer salarios de acuerdo al trabajo de mercado, responsabilidades y resultados. De este modo, todos tienen en claro que van a recibir y que responsabilidad tienen, en otras palabras, **DEFINIR FLUJOS DE DINERO**.
- Siempre tener en cuenta que la **FAMILIA NO RECIBE DINERO**, es decir, no se recibe dinero por ser familiar, como ser “hijo”.
- **PARIENTES POLITICOS**, constituyen el 50% de la educación de los nietos. Deciden en la intimidad, entonces **TIENEN QUE ESTAR INFORMADOS**, para que no influyan sobre el pariente estando desinformados o sintiéndose excluidos, ya que puede generar conflictos.
- **DEFINIR LA RELACION DE FAMILIA Y EMPRESA**. Cambiar la visión de familia y de empresa
- El directorio puede estar compuesto por un no familiar.
- **Instaurar reglas para entrar y para salir de la empresa**. Cuando alguien se quiere ir, primero debe involucrarse para luego poder des-involucrarse, así éste sabe realmente que decisión es la que está tomando.
- Establecer los requisitos que debe cumplir una persona para que se considere idóneo para ser director y así considerar que los puestos sean ocupados de acuerdo a capacidad y deseo (ya quedó atrás la tradición de mandato por obligación).
- Tener el objetivo de la empresa establecido es esencial, así la sucesión no es más que un traspaso y les deja a las generaciones siguientes raíces y que hagan lo que deseen hacer.
- A veces realizar más de una unidad de negocio, (más ámbitos), mayor paraguas da mayor estabilidad.
- La constitución de un **CONSEJO JUVENIL**, del cual empiezan a formar parte a partir de cierta edad, es útil para generar mayor relación entre los primos y generar “propiedad emocional”, ya que, como se dijo en otra ocasión, **La participación genera COMPROMISO**.

Una pregunta frecuente es: ¿Cuándo es recomendable comenzar la empresa familiar? **HACERLO CUANDO NO HAY CONFLICTO**, porque sabemos que inevitablemente los habrá, con esto se logra anticiparse al conflicto, siendo de este modo **PROACTIVO**. Pero primordialmente, al hacerlo temprano se logra aprovechar que los chicos son jóvenes y que se mantengan informados, porque la desinformación con los años genera desinterés.

Lo importante y el fin es tener las cosas claras, ya que, cuando se entiende se va la ansiedad.

6. Continuidad y Sucesión

Una de las causas más importantes de la corta esperanza de las empresas familiares es la poca previsión y planificación para la sucesión y, por lo tanto, perpetuación de la misma.

“La sucesión es una de las etapas más conflictivas en la vida de las EF. Si no es encarada desde el inicio de la empresa, como un proceso necesario que debe ser

*gestionado como parte del negocio, genera dificultades en toda la estructura de la organización”.*³⁷

Una de las causas más significativas es que los directivos llegan muy tarde a los cargos decisorios, y especialmente en las agropecuarias. Una solución a este problema y otros es la planificación anticipada en cada una de las etapas en la empresa y en la sucesión.

“La sucesión es un proceso y, como tal, debe ser planificado y llevado a cabo durante un tiempo prolongado.

Para que se desarrolle en forma eficiente el personal de la empresa debe estar involucrado en el mismo. Si este participa en la elección y preparación del sucesor, disminuyen la incertidumbre y se sienten tenidos en cuenta.

*Esa participación se siente, sobre todo en el personal más antiguo como un renacimiento de la empresa del cual forman parte, tal como lo sintieron cuando trabajaron junto a la generación anterior”.*³⁸

Es importante que la sucesión sea discutida y planificada con anticipación para realizar una buena elección y así asegurar que el sucesor sea una persona competente para el puesto que se le adjudique. Este punto también incluye que la generación anterior resuelva y deje organizado todo lo vinculado a la herencia.

*“La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quién debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas”.*³⁹

La sucesión

Éste punto, si no es llevado adecuadamente produce los conflictos más profundos.

Para un futuro claro es necesario la visión y liderazgo de los miembros de las dos generaciones, y debe existir diálogo continuo sobre su visión de la empresa entre generaciones de propietarios gerentes.

La EF capaz de planificar la sucesión, tiene un fundamento sobre el que erigir la continuidad cuando se confía en que cada generación aportará una visión diferente, complementaria al negocio.

En la etapa de la sucesión confluyen conflictos personales:

- Si el que decide o debe dejar la empresa no se preparó, debe enfrentar la crisis del cambio de actividad y adaptarse a esta nueva etapa.
- El o los que toman la dirección deben enfrentarse con asumir la responsabilidad de la gestión.
- Los empleados han de adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo, lo que exige cambios, muchas veces imposibles en aquellos de más edad.

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

Es por esto que solo el 10% de las EF logra superar la tercera generación. Para evitar este conflicto hay que prepararse y programar el cambio generacional.

³⁷ Antognolli, “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

³⁸ Antognolli, “Recursos Humanos en las Empresas Familiares”. (2009).

³⁹ Antognolli, “Empresas Familiares”. (2013).

La transferencia del poder en la EF nos solo es pasar la dirección a la siguiente generación (como en empresas de capital), sino también pasar el liderazgo de la familia y el control de la propiedad.

“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 de líder poderoso”⁴⁰

A las aristas vistas anteriormente durante las etapas, se adiciona una cuarta que es complementaria: las **etapas de Evolución**.

Ésta está latente en la misma organización. En la EF se van dando sucesivas etapas de crisis internas, las cuales impulsarán los cambios, los cuales provocan los crecimientos de la empresa. Muchas veces, cuando los cambios se vuelven indispensables, son éstos mismos los que generan las crisis. Por lo que el empresario debe ir evolucionando en su accionar junto con la empresa.

La aplicación de las metodologías para resolver o evitar conflictos debe adaptarse a la etapa de crecimiento que está atravesando la organización. Las aristas de generación de conflictos, se combinan en las distintas etapas de evolución de las EF.

Adicionar la *trayectoria intertemporal* de la EF como variable analítica resulta clave para comprender los diferentes comportamientos que se manifiesten, 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. **Los cambios deben ir acompañados de la evolución, tanto emocional como profesional de los involucrados en la EF.** Muchas veces el llevar a cabo políticas innecesarias en etapas de inicio de la empresa agrega costos innecesarios que pueden hacer peligrar su evolución.

Dilemas en la decisión del sucesor

Los dilemas principales, en la decisión del sucesor en la empresa familiar, son básicamente dos: por un lado el *momento*, si es demasiado pronto o demasiado tarde; por otro lado, la *cantidad de candidatos*, muy pocos o muchos.

Responsables y ayudas para la elección del o los sucesores

- Fundadores o líderes actuales,
- El consejo de administración,
- El consejo familiar,
- Los pares en la familia,
- Los futuros seguidores,
- Consultar con profesionales relacionados a la empresa.

⁴⁰ Antognolli, “*Fuentes de conflicto en la empresa familiar*”. (2006).

Como deberían ser los tiempos en el esquema sucesorio:

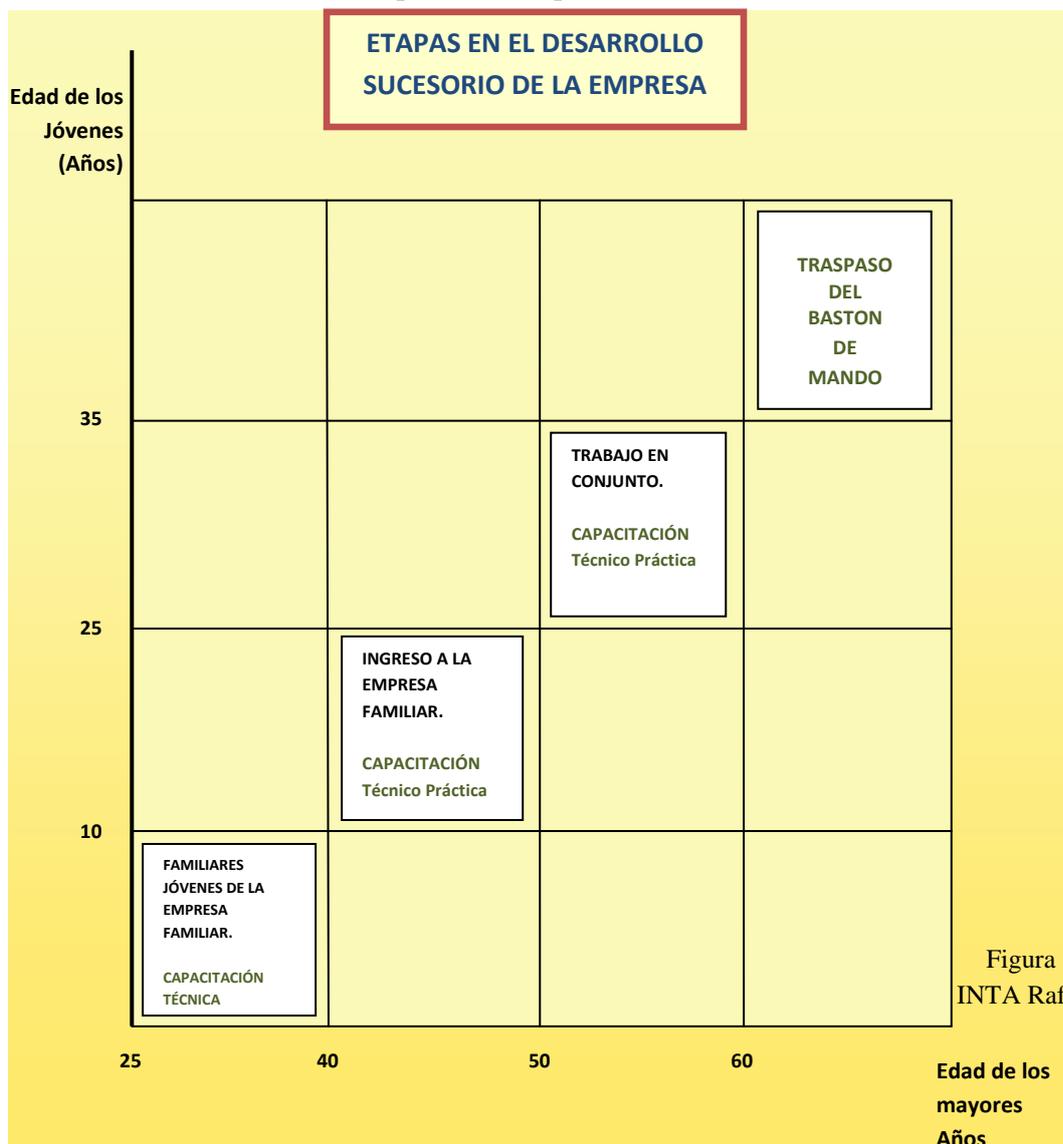


Figura 13. Fuente: INTA Rafaela. 2005.

“La prueba final de la grandeza de un fundador o cabeza de una empresa familiar, es cuán bien escoge a su sucesor y cuánto puede mantenerse a un lado, dejando que aquél maneje la empresa cuando aún ambos son jóvenes”⁴¹.

7. Ordenamiento y organización de la empresa familiar

Tener cierto grado de metodología de organización de la empresa es tan importante como conocer las debilidades de la misma para saber solucionar los problemas.

El planeamiento de la empresa debe realizarse de manera tal que cada paso de la organización apunte a solucionar los problemas o debilidades planteadas.

Lo más importante a tener en cuenta en la organización de la empresa es la determinación de las tareas a realizar, para definir los roles que desempeñará cada

⁴¹ Callaci, “La Empresa Familiar”: La Organización en la Empresa Familiar. (2005).

integrante y así favorecer el trabajo en equipo. El siguiente esquema es aplicable para cualquier empresa, el cuál debe tenerse en cuenta en la planificación de las actividades.



Figura 14. Fuente: INTA Rafaela

Planeamiento de Objetivos:

Los objetivos de la empresa deben ser elaborados por la familia. Por lo general se plantea lo que se espera cumplir con la empresa, por ejemplo, crecer en el volumen de negocios, afianzar la empresa en el mercado, ampliar los puestos de trabajo, aumentar la rentabilidad, etc.

Formación de comités: suele ser de mucha utilidad establecer reuniones periódicas dónde se discutan los temas que preocupan a sus miembros. Estos encuentros promueven la comunicación entre ellos y dan lugar al tratamiento de aspectos claves para el desenvolvimiento de la empresa y la armonía familiar.

Las reuniones podrán separarse en familiares y empresariales, sin embargo ambas reuniones deberán ser tomadas con seriedad y ser programadas con antelación, como se haría en cualquier otra empresa. También resulta beneficioso utilizar un cuaderno que tenga la función de “libro de actas”.

Actividades y rubros:

Para su determinación en la planificación permanente de la empresa, primero se debe recurrir a tres preguntas básicas antes de iniciar un proceso económico de producción:

qué, cuánto, cómo. Las respuestas a estas tres preguntas definirán el camino a seguir, si de intensificación o incremento de lo que estamos haciendo, o si se puede diversificar en otra u otras actividades.

Determinación de roles:

Una vez cumplido el paso anterior, se deben describir los procesos, con sus actividades para definir qué miembro de la empresa realizará cada parte. Para definir el proceso y los productos de cada etapa, y las responsabilidades del rol que ocupe cada uno, se pueden desempeñar los conceptos: “enfoque de sistemas”, “calidad total” o “reingeniería de empresas”.

No confundir roles. Dentro de la empresa familiar los roles de sus integrantes suelen mezclarse. Es muy común que un miembro sea al mismo tiempo un familiar (padre, hijo, hermano, etc.), dueño, accionista o gerente, empleado. Por lo que, un integrante puede representar roles que pertenecen a cada uno de las dimensiones anteriormente mencionadas.

Por este motivo, para solucionar esta situación es conveniente realizar una división clara de las tareas ya que esto alivia la tensión que puede producirse porque cada uno sabe qué es lo que tiene que hacer y qué no. También es necesario distinguir las relaciones afectivas de las responsabilidades de la empresa y al tratar un tema e intentar ubicarlo en su espacio correspondiente, es decir, si es un asunto del punto de vista como familiar, propietario o como empleado.

Replanteo de los objetivos:

Terminado cada ejercicio, cierre de proceso productivo o campaña, es indispensable que se evalúen los resultados y a partir de esto se replanteen los objetivos de la empresa, relacionando los resultados con el contexto y las necesidades familiares.

Para poder asistir los pasos que se plantean, en lo que es organización de la empresa o solucionar problemas planteados en la primera parte, es necesario contar con algunos conocimientos e incluso herramientas que permitan el control y orden. Estas herramientas las brindan profesionales especialistas en el tema, que suelen ser muy buenas y útiles, pero a su vez debe existir una cierta creatividad para adaptar, incluso crear, las herramientas que mejor se ajusten a cada situación o a cada empresa.

Profesionalizar la gestión. Retener y capacitar de la mejor manera posible a los integrantes es fundamental para que cualquier empresa siga adelante. En el caso de las empresas familiares esto resulta vital ya que no es lo mismo ser propietario que tener capacidad para dirigirla. Ésta confusión lleva a que, en muchos casos, se elija como directivo de la empresa de la empresa a alguien sólo por el hecho de pertenecer a la familia.

De acuerdo con esta perspectiva, es de suma importancia poder dotar a los que trabajan dentro de la empresa familiar la formación y la experiencia necesaria para poder alcanzar la competitividad.

Innovación para afrontar el cambio. Al entender la innovación como un proceso de capacitación vinculado al cambio y producto de la creatividad de las organizaciones no podemos reducir nuestro análisis a la compra de nuevas herramientas. La tecnología es

un fenómeno complejo, por un lado, está la tecnología de insumos que se refiere a las maquinarias, herramientas implementadas, etc. Por el otro, están las tecnologías de proceso que indican la capacidad humana y que, por ende, comprende un proceso de aprendizaje.

III. CONCLUSIÓN

La EF es un tema y generalmente visto como un escenario desalentador dado su baja probabilidad de duración a lo largo de las generaciones y con el riesgo de la disolución familiar. Pero al mismo tiempo, si se logra tener éxito se sabe que los beneficios son extraordinarios debido a las particularidades de la misma. Por lo tanto, ¿Cómo podemos aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las de fracaso?

La profesionalización de la empresa familiar contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si éstos aparecen, aportando un orden a las cosas, estructura o aspecto de empresa, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían.

Es importante saber que no los evita ya que sería utópico, pero al haberlos previsto se sabe cómo reaccionar y qué hacer (como cuando uno sabe cómo va a reaccionar el auto ante una acción nuestra y cómo actuar en consecuencia con anticipación y evitar un accidente o vuelco). En definitiva ser proactivo, no esperar a que los problemas aparezcan para solucionarlos.

La profesionalización, también asiste a tomar conciencia de lo que realmente involucra formar una empresa familiar, porque es mucho más que una empresa usual. Una EF implica encontrar un equilibrio entre tres subsistemas con tres intereses diferentes: la *familia*, que busca la armonía familiar; la *propiedad*, que desea rentabilidad; y la *empresa* que se enfoca en la gestión.

Lo que hace que sea algo difícil de lograr y de gran esfuerzo, pero no imposible. Por lo que su logro debe ser apreciado, es un gran mérito, otorga grandes frutos, razón de orgullo y disfrute.

El asunto debe encararse con realismo y con conciencia, (como cuando se decide comenzar una familia), factores iniciales fundamentales para resultados óptimos.

También se puede proyectar que no sea para siempre, incluso algunas se plantean con tiempo de duración (por ejemplo con objetivo de venta a los 5 años o tantas generaciones, ya es un logro que dure generaciones). Nada, ni siquiera nosotros somos eternos, entonces ¿porque la empresa habría de serlo?. Todo se transforma y evoluciona.

Las cosas cambian permanentemente, siendo esto lo único constante, por lo que, como toda empresa, para que ésta subsista debe evolucionar continuamente, adaptarse a los tiempos y circunstancias de los tiempos actuales y futuros previendo los cambios probables, mediante la creación de escenarios posibles. Para todo esto necesita estructura empresarial.

Como todo proceso productivo, el factor humano es el más importante, ya que es el engranaje que hace que todas las piezas encajen y transiten llevando de un proceso al otro, por lo que si éstas fallan comienzan a desgastarse mal las piezas técnicas, se corroen y empiezan a fallar de a poco, como sucedería con las relaciones personales si comienzan a haber roces entre las personas.

Frecuentemente se encuentra subestimado el factor recurso humano. Que le den importancia al mismo o no, es lo que hace la diferencia entre una empresa regular y otra sumamente exitosa, las cuales tienen como principio común hacer a la gente participar y sentirse parte de la empresa y no un empujado más, ya que la participación genera compromiso.

Muchas veces sólo se analiza el aspecto técnico pero no se tiene en cuenta el factor humano, el cual define la realización de los procesos. Por lo que hay que tener en cuenta tanto lo técnico como lo humano, apoyando uno sobre el otro y haciendo que funcionen juntos y potenciándose mutuamente, así cuando falla lo técnico el humano ayuda y viceversa.

Durante la búsqueda de información se ha observado que se le da mucha importancia a todo lo técnico- empresarial y a pesar de que se menciona que la diferencia entre la EF y la convencional es la familia, se habla poco al respecto. Si bien se han logrado grandes avances y las probabilidades de éxito han aumentado, no es lo único que se debe considerar para que ésta sea exitosa, también debe tenerse en cuenta: los sentimientos, la familia, el pasado, presente y futuro, qué es lo que espera cada uno y los intereses, tomándose como análisis completo la inclusión de un diagnóstico psicológico o de la relación entre los familiares, así como también del resto de los integrantes de la empresa.

Otra observación realizada durante el estudio, y que hace al caso, es la importancia de una clara comunicación entre los familiares para establecer una buena relación entre los pares, lo que merece dedicación y un nuevo estudio para que los mismos aprendan a comunicarse correctamente.

Por lo que se debería realizar un nuevo enfoque: la familia y las relaciones humanas, incluyendo especialistas en recursos humanos o de la psiquis humana para el diagnóstico.

Como solución realizaría un estudio más profundo al respecto haciendo más foco en el Consejo Familiar, no una receta, sino buscar nuevas herramientas para que se aprenda a manejar mejor ese aspecto que es el que siempre parece ser el que está a punto de salirse de control, como una bomba de tiempo siempre a punto de explotar, es la parte que mayor atención necesita ya que es la que mayor tensión genera al estar más afectada por los sentimientos y emociones, siendo estos muy complicados de manejar.

Todas las familias y empresas están compuestas por personas que son distintas en sí mismas, contribuyendo a la singularidad de cada empresa familiar.

Dado que ninguna EF es igual a otra, ya sea una situación, igual, diferente o similar, no existe una receta, así como tampoco existe una sola manera de hacer las cosas, sólo existen las herramientas.

Si las cosas se hacen bien, considerando todas sus características y su mayor complejidad, las EF **no** son más complicadas y a la vez son más exitosas que una empresa convencional, ya que éstas últimas también tienen dificultades si sus factores no son considerados correctamente.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Dodero, S. *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 2da edición, 2010.
- Ducos, M. M. *"Empresa Familiar Agropecuaria"*. Buenos Aires, Eudeba, 2003.
- Leach, P. *La Empresa Familiar*. Buenos Aires, Ed. Granica S.A, 2009.

Artículos de publicación

- Aimetta, J. C.; (2008). *Que Haya Paz*. Aimetta & Asociados. Revista CREA.
- Alvarez de Toledo, B.; (2007). *Una Organización centrada en las personas*. Revista CREA
- Antognolli, S. E. (2005). *Empresas Familiares: Etapas de Crecimiento*. De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2006). *Empresa Familiar: Primer paso imprescindible: F.O.D.A.* De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2006). *Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar*. De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2008). *Empresas Familiares: hemos descubierto el enemigo*. De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2009). *El Protocolo Familiar*. De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2009). *Recursos Humanos en las Empresas Familiares*. De Gerencia.com
- Antognolli, S. E. (2013). *Empresas Familiares*. De Gerencia.com
- Callaci, C. (2005). *La Empresa Familiar: la organización en la empresa familiar*. INTA Rafaela.
- Gimenez Zapiola, M. (2007). *El Administrador Familiar*. Revista Margenes Agropecuarios.
- Gimenez Zapiola, M. (2008). *Malos Hábitos en las Empresas Familiares*. Revista Margenes Agropecuarios.
- Gimenez Zapiola, M. (2008). *Problemas y Soluciones*. Revista Márgenes Agropecuarios.
- Gimenez Zapiola, M. (2009). *Dividendos e Inversión en la Empresa Familiar*. Revista Margenes Agropecuarios.
- Gimenez Zapiola, M. (2009). *Escalas de valores*. Revista Márgenes Agropecuarios.
- Gimenez Zapiola, M. (2009). *Los Enemigos de la Empresa Familiar*. Revista Margenes Agropecuarios.
- Latour, R. (2009). *Bases del negocio Agropecuario: diagnóstico de la empresa agropecuaria*. Revista Agromercado
- Latour, R. (2009). *La Empresa Familiar*. Revista Mateando.
- Van Thienen, P. A, Director del IDF; (2009) Newsletter gratuito "Escenarios Granarios", Centro de Gestión Agropecuaria, Nro 306- 1709/09.

Internet

www.degerencia.com/santognolli. De Gerencia.com. 2010-2013 *

* Santiago Antognolli:

Ing. Químico, Master en administración de negocios en la Universidad de Palermo.

Desarrolló su carrera como Gerente y director de Pymes líderes en el Mercosur.

Fundador y director de SEA Consultores, empresa especialista en la problemática de las empresas Familiares.

Todos los productos y servicios ofrecidos por la Consultora pueden ser vistos en www.pymesdefamilia.com.ar

Temas: Empresas familiares, Emprendedores y Pequeñas Empresas (Empresa Familiar, estrategia, marketing, emprendedores)

País de residencia: Argentina

Enlace: <http://www.degerencia.com/santognolli>

Otros

(2009). *Visión Empresarial*. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.

Antognolli S., Christensen N., Martin R.; (2013). *Empresa Familiar ¿Cómo incluir este desafío en*

- nuestras agendas*. Taller Empresa Familiares. AACREA- IADEF (Instituto Argentino de la Empresa Familiar)
- Cajén, E.A. (2009). *Del caballo al escritorio*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *EF: una revisión de conceptos*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *La EF: fuente de emociones*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *Proceso de Planificación Paralela*. Empresa Cajén. Presentación Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *Protocolo Familiar*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *¿Por qué necesitaría un trabajo de consultoría en mi empresa?*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Cajén, E.A. (2009). *Los espacios y la comunicación interpersonal*. Empresa Cajén. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Castilla M., Frontera O., Latour R.; (2011). *Informe Charla Chacabuco*. Empresa Astecna.
- Dulom J., Pieroni, J. (2014). *“Gestión Estratégica de Empresas Administradas por sus dueños”*, Taller Grupo CREA Mar y Sierras - Aqnitio.
- Latour, R. (2009). *Empresas Familiares Agropecuarias*. Empresa Astecna. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Latour, R. (2009). *Familia, empresa y comunicación*. Empresa Astecna. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.
- Latour, R. (2009). *Los espacios y la comunicación interpersonal*. Empresa Astecna. Cátedra de Extensión Agropecuaria, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.

Anexo

TEST DE ESTADO DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Cantidad de Familiares que trabajan en la empresa:

Cantidad de Miembros de la Familiares:

Cantidad de Socios/accionistas (Actuales):

Cantidad de Socios/accionistas (Futuros):

Relación con el fundador.....

Gobierno

- Si** **No** Tiene la empresa un Directorio definido?
- Si** **No** Se reúne el directorio regularmente?
- Si** **No** Analiza y revisa el Directorio todas las políticas y estrategias de la compañía?
- Si** **No** Realizan reuniones regulares de accionistas para tomar decisiones estratégicas y comunicarlas al directorio?
- Si** **No** Se realizan reuniones regulares de los accionistas con los accionistas?

Políticas de empleo y compensación

- Si** **No** Todos los empleados y cargos superiores, incluidos los miembros familiares, tienen explícita, la descripción de su labor particular, su performance regularmente, y la distribución de responsabilidad y decisión dentro de la compañía?
- Si** **No** Las retribuciones de los familiares están de acuerdo con las responsabilidades?
- Si** **No** Todos los familiares cobran el mismo salario?
- Si** **No** Puede ser despedido un miembro de su familia?
- Si** **No** Han efectivizado alguna vez un reparto de dividendos?

Mecanismos de control de gestión

- Si** **No** ¿Conocen cuál es la facturación de equilibrio de la empresa?
- Si** **No** Tienen en claro los costos productivos/de servicios?
- Si** **No** Conocen la rentabilidad mensual bruta?
- Si** **No** Existen informes periódicos auditados de la marcha y estado integral de los negocios?

La delegación del rol administrador/gerente

- Si** **No** Cuenta, la generación actual con la perspectiva de cómo será su situación financiera una vez retirada de la labor diaria?

- Si** **No** Tiene pensado la generación actual (a suceder) actividades fuera de la empresa una vez que se haya retirado de los negocios de familia?
- Si** **No** Tiene la generación actual (a suceder) la confianza de dejar en manos de las generaciones futuras, sus inversiones una vez que ya no dependan de Ustedes?
- Si** **No** Se está trabajando en la planificación de los cuadros de reemplazo del rol del administrador gerente

Planificación Estratégica

- Si** **No** Trabajaron en conjunto para definir una Misión para la Empresa/ Familia/ Patrimonio
- Si** **No** Definieron objetivos para el ejercicio 2014/2015
- Si** **No** Tiene Ud. identificados los futuros desafíos estratégicos de su empresa?
- Si** **No** Tiene el Directorio reuniones regulares para planear y analizar el progreso de la estrategia?
- Si** **No** Participan los accionistas en la aprobación y seguimiento del Plan estratégico que debe llevar adelante el directorio?

Relevo

- Si** **No** Ud. Planea mantener su negocio dentro de su legado familiar?
- Si** **No** Su negocio familiar atraviesa o atravesará una sucesión?
- Si** **No** Tiene Ud. escrito un Protocolo de Sucesión Familiar?
- Si** **No** Tiene pensado como será la elección del próximo administrador/gerente?
- Si** **No** Tiene Ud. un Plan de Desarrollo Profesional para el futuro administrador/gerente?

Acuerdos de Accionistas

- Si** **No** Tiene su Acuerdo de Accionistas, establecido bajo qué circunstancias puede un miembro retirar o modificar su parte accionaria? – En caso de matrimonio, divorcio, fallecimiento, retiro voluntario, o cualquier otra circunstancia.

Cuáles son los problemas que usted percibe en la empresa, cuéntenos como los siente:

Pedir en las respuestas frases cortas y sobre todo sensaciones.