



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo de Investigación

Transición en empresas familiares



Profesor orientador: Hugo R. Ocaña

Alumno: Santiago Luis Trombetta

Nº Reg: 23.363

2014

AGRADECIMIENTOS

A todo el personal de la Facultad de Ciencias Económicas, por su dedicación, profesionalismo y compromiso. Una mención aparte merecen los profesores Hugo Ocaña y María Possamai por el aporte, colaboración e involucramiento en el presente trabajo.

A mis compañeros de facultad, por las interminables jornadas de estudio y la eterna camaradería.

A mi familia, especialmente a mis padres, que me enseñaron que el camino al éxito requiere esfuerzo, perseverancia, paciencia y disciplina.

A mi compañera de vida por apoyarme y creer en mí.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	1
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: DATOS Y ESTADÍSTICAS DE LA EMPRESA	
FAMILIAR	6
¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?	6
TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES	7
ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	9
CAPÍTULO II: VENTAJAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA	
FAMILIAR	12
COMPROMISO	14
CONOCIMIENTO	14
FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO	15
PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO	16
UNA CULTURA ESTABLE	17
RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES	18
CONFIABILIDAD Y ORGULLO	18
CAPÍTULO III: DESVENTAJAS Y CONFLICTOS DE LA EMPRESA	
FAMILIAR	20
RIGIDEZ	21
DESAFÍOS COMERCIALES	22
SUCESIÓN	24
CONFLICTOS EMOCIONALES	25
LIDERAZGO Y LEGITIMIDAD	26
CAPÍTULO IV: TRANSICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	
PRIMER PASO: MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIA	29
SEGUNDO PASO: ÓRGANOS DE LA EMPRESA Y PROTOCOLO FAMILIAR	34
TERCER PASO: ESCENARIO FUTURO	42
CUARTO PASO: ¿A QUIÉN ELEGIR?	46
QUINTO PASO: LA MOTIVACIÓN DE LOS JÓVENES	54

SEXTO PASO: DESARROLLO DEL ACCIONISTA	58
SÉPTIMO PASO: DESARROLLO DE LA GESTIÓN.....	62
OCTAVO PASO: DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA FAMILIA EMPRESARIA.....	66
CONCLUSIÓN	68
BIBLIOGRAFÍA	69

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación propone una alternativa de resolución de conflictos para las transiciones de una empresa familiar a lo largo de su historia. Cada vez que ingresa una nueva generación, provoca numerosos cambios en una empresa. Muchos de estos cambios son beneficios pero, lamentablemente, algunos de ellos vienen acompañados de problemas que pueden ser muy devastadores si no se los anticipa y soluciona.

El interés por este tema surge como consecuencia de la experiencia laboral en una empresa familiar durante 8 años. Esto genera cierta motivación por mejorarla y hacerla crecer. Se realizaron varios cursos de gestión de empresa familiar y otros de liderazgo para aportar más información de calidad a este trabajo. A su vez, se citarán varios autores expertos en el tema a lo largo de esta propuesta.

Las empresas familiares superan en varios aspectos a las demás. Sin embargo sus problemas de gestión y la centralización del poder les juegan muy en contra.

Existen en las empresas familiares numerosas falencias que perjudican su funcionamiento notoriamente. Algunas de estas falencias se dan en la mayoría de las empresas familiares a nivel mundial. Entre esas falencias podemos encontrar las siguientes:

- Falta de compromiso de algunos miembros de la familia
- Confusión entre patrimonio familiar y el patrimonio de la empresa
- Falla constante en los intentos de delegación por parte del fundador
- Falta de criterios objetivos para la asignación de remuneraciones, dividendos y honorarios
- Planificación familiar que impacta en la planificación de la organización

- Falta de unidad de mando en muchas áreas

Sin embargo, como contrapartida, el hecho de que una empresa familiar esté al borde de una transición generacional significa que la misma ha trascendido en el tiempo (al menos 30 años). Existen ciertas características comunes a toda organización familiar que supere las 3 décadas de ejercicio:

- Alto nivel y consistencia en la calidad de sus productos finales
- Importante compromiso por renovar constantemente su equipamiento tecnológico
- Permanente capacitación de su personal técnico
- Idea clara de negocio
- Firme posicionamiento en el mercado local

Las diferencias generacionales entre la generación que deja el mando y la que toma el control son enormes. En este trabajo se propondrán diferentes maneras de salvar esas diferencias.

A su vez, analizaremos información y estadísticas reales de las empresas familiares nacionales y de nivel mundial. Vamos a detallar las diferentes virtudes y falencias que poseen este tipo de empresas.

Existen muchas preguntas por responder: ¿Es posible que esto también suceda en todas las empresas familiares del mundo? ¿Es necesario un plan de contingencia? ¿Hay que vender la empresa? ¿Liquidarla? ¿Se puede solucionar todo esto? ¿Qué acciones se pueden tomar para contrarrestar este fenómeno? Estos son algunos de los temas que abordaremos en este trabajo.

CAPÍTULO I: DATOS Y ESTADÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR



¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Las empresas familiares existen y existieron toda la vida. La mayoría de las empresas exitosas de hoy en día fueron, en algún momento, empresas familiares. Algunos ejemplos de estos casos pueden ser: Starbucks, Samsung, Nintendo, Ford, Mc Donald's, entre otros.

La empresa familiar se presenta históricamente como una de las primeras organizaciones sociales creadas por el hombre.

¿Pero que diferencia a una empresa familiar? Según Leonardo Granato y Nahuel Oddone: *“Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor*

concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos a su interior.” (2007)

Esta definición nos obliga a pensar que una empresa puede nacer como familiar y, en un determinado momento de su vida, dejar de serlo. Este sería el caso de la empresa que crece y, luego de 1 o varias generaciones familiares de control, deciden venderla en bloque una firma de mayor envergadura.

Podemos llegar a pensar que prácticamente la totalidad de las grandes empresas existentes hoy en día fueron, en algún momento de sus vidas, empresas familiares.

Más adelante veremos que una empresa familiar no deja de existir, simplemente cambia su naturaleza.

TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Según Vicenç Bosch Sans (2010) existen diversos tipos de empresas familiares *en función del cambio generacional*:

- *Fundador y propietario único (primera generación): Es el hombre orquesta y que es difícil de evaluar.* Esta es la situación de la empresa de mi familia en la actualidad.
- *Sociedad de hermanos (segunda generación): Es como una orquesta de cámara y todos son titulares.*
- *Consortio de primos (tercera generación): Amplia base de accionistas. Conflicto entre gestores y no gestores.*

Existen muchas maneras de clasificar a las empresas familiares. Otra clasificación puede ser la siguiente:

Según Francisco Cerda *“hay cinco grandes tipologías de empresa familiar, según su perfil de complejidad y su estructura de gestión”* (Francisco Cerda – 2012)

La empresa familiar no es 100% homogénea, sino que pueden distinguirse cinco grandes tipologías cuyas características y comportamientos son diferentes.

- **Capitán.** Escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se concentren en buscar otro capitán que garantice el relevo.
- **Emperador.** Dos de cada diez empresas pertenecen a este modelo. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tienen una dimensión considerable y la complejidad de la familia es superior. La edad media de la organización es de 41 años. Se aconseja que tengan una estructuración mayor.
- **Equipo familiar.** Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y la de la familia es elevada. “Hay mucha familia para poca empresa”. La edad media de estas organizaciones es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.
- **Estructurado.** En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años. Se les aconseja restringir el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
- **Corporación.** Constituyen el 18% de las compañías. Existe una elevada complejidad tanto de la empresa como de la familia. Se trata de empresas grandes y de familias extensas formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. Se aconseja que desarrollen más la comunicación.

Como podemos observar el tema de la “clasificar” una empresa familiar se puede llevar a cabo teniendo en cuenta muchas variables y parámetros diferentes. Creo que estamos en condiciones de asegurar que el foco de la cuestión es a donde recaen la

mayor cantidad de decisiones, si estas están centralizadas o no. O mejor dicho, que personajes tienen poder de decisión y si son estos familiares, o no.

ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Todas las empresas familiares a nivel mundial tienen comportamientos similares. Por supuesto que van a existir diferencias en los resultados entre una empresa u otra dependiendo del rubro y del país en donde operen. Si se comportan de la misma manera probablemente tengan un destino en común. Según la opinión de Santiago Antognolli “sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, sólo el 7% a la tercera y hay sólo 32 empresas familiares con más de 200 años en el mundo” (2012).

La realidad no es que la empresa desaparece como tal. Lo que sucede es que, en la mayoría de los casos, su propiedad deja de ser *familiar*. Puede ser que la empresa sea absorbida por una organización de mayor envergadura o que simplemente sea adquirida por un grupo de socios. En cualquiera de los casos, dicha empresa, pierde la condición de empresa familiar. Según Vicenç Bosch Sans (2010) las causas que llevan a este final son:

- *Insuficiente profesionalización de la empresa familiar*
- *Pérdida de competitividad*
- *Conflictos familiares:*
 - *Dedican a la familia el 5% del tiempo*
 - *Dedican a la empresa el 95% del tiempo*
- *Conflictos de intereses entre los que trabajan y los que no trabajan en la empresa*
- *Superposición de los temas familiares y empresariales*

Esta realidad de las empresas familiares no nos da un panorama muy alentador. Pero, sin embargo, las empresas familiares son aquellas de mayor presencia a nivel mundial. De hecho le dan trabajo a cientos de millones de trabajadores a nivel mundial.

Son las empresas familiares las que mantienen a los países de primer mundo y en desarrollo.

Si nos centramos en los países de mayor importancia de Europa las empresas familiares representan en Francia en torno al 60%; en Alemania, alrededor del 90%; en España el 75%; en el Reino Unido, más del 75%; y en Italia, cerca del 95%. (Grupo IFEDDES 2012).

Si nos enfocamos en Argentina *“según datos que informa el Observatorio Permanente de las PYMI (Pequeñas y Medianas Empresas Industriales), indican que el 71 % son empresas familiares, y que el 90 % de ellas dirige sus ventas al mercado interno y el 10 % restante al mercado internacional. Se observa una fuerte concentración regional tanto de las ventas del mercado interno como de las exportaciones: el 53 % de las ventas internas se realizan en la propia provincia de radicación y el 50 % de las ventas externas se dirigen al Mercosur. Y con respecto a la formación académica de sus directivos, el informe dice que el 61 % no posee formación universitaria y que el 84 % afirma que los próximos directores serán familiares directos.”* (Ana Diana Betancourt Enriquez – 2011).

A continuación presentaremos un ranking de las multinacionales argentinas, basado en sus activos externos, llevado a cabo por ProsperAr, la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones, y el Centro Vale de Inversión Internacional Sustentable de la Universidad de Columbia (VCC):

1. Grupo Techint (controlado por la familia Rocca)
2. Arcor S.A. (controlada por la familia Pagani)
3. IMPSA (controlada por la familia Pescarmona)
4. Grupo Bagó (controlado por la familia Bagó)
5. Molinos Rio de la Plata S.A. (controlado por la familia Pérez Companc)
6. Grupo Los Grobo (controlado por la familia Grobocopatel)
7. Cresud S.A. (controlada por la familia Elsztain)
8. Roemmers S.A. (controlada por la familia Roemmers)
9. TECNA (no familiar)

10. Iecsa S.A. (controlada por la familia Calcaterra)
11. S.A. San Miguel (controlada por Luis Otero Monsegur y la familia Miguens)
12. BGH (controlada por herederos de la familia Garfunkel)
13. CLISA (controlada por la familia Roggio)
14. Petroquímica Rio Tercero (no familiar)
15. Grupo Assa (no familiar)
16. Grupo Plastar (controlada por la familia Strauss)
17. Sancor Coop. Unidas Ltda. (no familiar)
18. Habana (no familiar)
19. Bio Sidas S.A. (controlada por la familia Arguelles)

“Lo que surge de un examen del listado de estas empresas, es que la mayoría de ellas son Empresas Familiares. Sobre las 19 empresas listadas, 13 son Empresas Familiares, en 1 participa una familia en el sindicato de control y 5 son empresas no familiares. Esto pone de manifiesto no sólo la importancia que tienen las empresas familiares dentro del grupo de grandes empresas argentinas, sino también que continúan liderando como en el pasado, el proceso de internacionalización de las empresas argentinas.” (Ernesto G. Niethardt -2008).

Como podemos observar son muchas las empresas familiares que prosperan en sus negocios a través de los años. Definitivamente existe alguna manera de vencer a las estadísticas.

CAPÍTULO II: VENTAJAS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR



Antes de presentar la propuesta de mejora es interesante que repasemos cuales son las ventajas que posee una empresa familiar por sobre las otras organizaciones no familiares.

No todo lo que predomina en las empresas familiares son conflictos. De lo contrario no podrían existir empresas liderando los mercados siendo de esta naturaleza. Nunca tenemos que olvidar que la mayoría de las empresas que hoy controlan en el mercado surgieron como empresas familiares.

A decir verdad, todo se puede resumir en la ventaja que nos proporciona el *sentimiento de pertenencia*. Si una empresa lleva nuestro nombre (o nuestro apellido) genera un orgullo particular en aquel que la posee. A esto hay que sumarle la presión que viene acompañada con esta realidad. Esta empresa que lleva nuestro nombre, no nos

permite darnos el lujo de que algo salga mal, de lo contrario dejaríamos mal a nuestro apellido familiar.

Y en aquellos casos donde el apellido familiar no fue utilizado, siempre existirá ese orgullo de saber que una organización fue producto del esfuerzo y dedicación de nuestra familia a lo largo de la historia.

Una empresa familiar es algo complicado, pero hermoso al mismo tiempo. Le da la oportunidad a una familia de hacer algo más importante que simplemente reunirse a comer los domingos. Si bien puede ser fuente de muchos conflictos, o el campo de batalla para volcar disputas originadas anteriormente, también puede ser una razón para fortalecer afectivamente a la familia.

En la mayoría de los casos la empresa familiar sirve para contagiar orgullo entre los familiares. En otras ocasiones sirve para unirla un poco más.

Existen numerosos autores que ofrecen diferentes opiniones acerca de las ventajas, fortalezas u oportunidades que posee la empresa familiar. Fueron seleccionadas las de un autor en particular que describió a la perfección esta faceta de la naturaleza de aquellas empresas gobernadas por una familia.

Las siguientes ventajas o cualidades positivas son las que, según Peter Leach (1999), proporcionan una verdadera ventaja competitiva para la empresa familiar:

1. *Compromiso*
2. *Conocimiento*
3. *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.*
4. *Planeamiento a largo plazo.*
5. *Una cultura estable*
6. *Rapidez en la toma de decisiones*
7. *Confiabilidad y orgullo.*

COMPROMISO

“Para los creadores de una empresa, la misma es una parte de su ser, de extrema importancia. Por lo tanto la misma le despierta una verdadera pasión. En muchos casos la empresa es la misma vida para su creador. Esto hace que le dedique todos sus esfuerzos y esto, en muchas oportunidades, se suele proyectar a los miembros de su familia” Peter Leach (1999).

Podemos decir, casi con certeza, que los esfuerzos que le dedican los creadores a la empresa son siempre mucho mayores que lo que sería si trabajara en otra empresa. En muchos casos los fundadores sienten a la empresa como un hijo más. Una jornada laboral de un trabajador promedio dura entre 8 y 10 horas. Para el fundador de una empresa el día no tiene suficientes horas para dedicarse a la empresa. En la mayoría de los casos el personal advierte esta dedicación, y es muy probable que esto les provoque esmerarse más y sentirse parte de la empresa.

Con respecto a los hijos, estos advierten la dedicación de su padre hacia a la empresa y les genera orgullo. Es muy probable que el esfuerzo y la perseverancia del padre contagien a los hijos provocándoles la necesidad de garantizar la continuidad de la empresa.

CONOCIMIENTO

Casi todas las empresas familiares poseen una forma propia, o única, de trabajar. Hacen las cosas de una manera, y en este aspecto, no tienen competencia. Estos conocimientos se transmiten de generación en generación y suelen permanecer, en secreto, dentro de la familia empresaria.

“En esta cualidad, aparece la importancia que poseen los hijos que van adquiriendo los conocimientos especiales que tiene el fundador; estos conocimientos lo fueron adquiriendo a través de los relatos del dueño de la empresa y seguramente les facilita su aplicación cuando se incorporan a la organización” Peter Leach (1999).

Esta característica representa una ventaja competitiva muy importante para las empresas familiares. El legado de conocimientos no se puede comprar o adquirir.

FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO

Esta cualidad no se refiere al despilfarro de dinero y a la libertad horaria. Todo lo contrario. Habla de un compromiso, implícito en la familia empresaria, que se basa en la postergación del beneficio o placer personal, para asegurar el crecimiento sostenido de la organización. También se refiere a la eficiencia en la toma de decisiones y la reducción de la burocracia.

“Estas cualidades establecen que dentro de las empresas familiares sus dueños invierten tiempo y mucho trabajo en el proyecto, y la obtención del dinero en la proporción adecuada en muchos casos queda postergado dado que se hace necesario volcarlo para seguir creciendo” Peter Leach (1999).

Esta característica le da a la empresa familiar una ventaja competitiva importantísima en contraposición con sus competidores. En estas empresas no existen normalmente las horas extras ni las bonificaciones especiales. El sueldo del fundador de la empresa no es una variable fija. Por el contrario, este puede bajar (o incluso ser nulo en ocasiones) de acuerdo a la situación de la empresa o a la estrategia que se esté aplicando en ese momento.

Con respecto a los dividendos, en muchas ocasiones, se decide cuánto dinero sacar para no provocar problemas en el manejo de la empresa. Se dan casos que el hecho de sacar dinero puede generar cierto temor ya que esa decisión puede provocar un drenaje en la empresa afectando su liquidez. Una empresa familiar puede pasar varios años sin repartir dividendos reinvertiendo permanentemente para acelerar su crecimiento.

“Existen familias muy prósperas que casi literalmente no disponen de dinero porque su empresa jamás ha pagado dividendos. Todas las ganancias se han reinvertido en la organización. Esto último se configura como una ventaja competitiva para las empresas familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones

cambiantes del mercado (...) La introducción de un nuevo producto en el mercado normalmente no requiere del tiempo que se consume en las empresas no familiares y se lleva a cabo de forma casi inmediata” Peter Leach (1999).

Como hemos leído en este texto, las ventajas no se centran solo en el dinero y el manejo del mismo. El hecho de que una empresa familiar sea menos burocrática, le da una cualidad muy ventajosa a la misma. Decisiones importantes como introducir un producto novedoso al mercado, puede depender de un par de reuniones y de la decisión de una o dos personas para que se haga realidad.

A su vez, los familiares tienen flexibilidad en el trabajo. Esto representa una ventaja ya que los integrantes de la familia se pueden complementar de mejor manera. Un hermano puede reemplazar a otro en el trabajo mientras este realiza una capacitación en el exterior. De esta manera, se incrementa la formación académica de los familiares sin perderle pisada al trabajo de la empresa.

PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO

Existe un dicho muy popular en el ambiente de las ciencias económicas: *“Las personas NO fracasan porque planifican mal, las personas fracasan porque NO tienen un plan”*. Este dicho se aplica de la misma manera a las organizaciones. Aquellas organizaciones que se adhieran a un plan de acción, muy probablemente tengan mejores resultados que aquellas empresas que no lo hagan. Como en una empresa familiar se van a desempeñar varias generaciones a lo largo de su vida (o al menos ese es el deseo común de sus fundadores) estas tienen una tendencia a planificar a largo plazo.

“En lo referente al planeamiento a largo plazo, las empresas de familia suelen ser más eficientes que las otras. El manejo de planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos” Peter Leach (1999).

Consideramos que esta podría ser una ventaja y desventaja a la vez. Porque si bien planificar a largo plazo representa una ventaja, el proceso tiene ciertos inconvenientes para llevarse a cabo en las empresas familiares.

Desde nuestro punto de vista, un problema que puede aparecer (y de hecho generalmente aparece) en este planeamiento a largo plazo, es que las empresas familiares poseen inconvenientes para formalizar sus planes. Ya sea para describirlos, analizar las conjeturas, ponerlo en práctica en tiempo y forma, o comparar los resultados con las previsiones, etc. Siempre aparecerá algún inconveniente. Al menos en mi empresa en particular siempre se da así. O sea que la dificultad aparece porque, si bien existe un pensamiento a largo plazo, el mismo está desorganizado.

Sin embargo, es considerada una ventaja porque, desde el momento de su fundación, los fundadores proyectan en la empresa, a toda su familia a través de las generaciones.

UNA CULTURA ESTABLE

Las empresas familiares exitosas tienen algo especial. Evidentemente sus creadores son personas hábiles para los negocios. El fundador de la organización vio a la empresa crecer desde sus orígenes. El mismo diseñó, a su manera, cada puesto de trabajo. Conoce las responsabilidades y obligaciones de cada persona en su empresa. El se encargó, en los primeros años, de explicar en detalle a cada uno de los empleados que ingresaba a la organización las cosas que debían hacer.

Las cosas se hacen de una manera porque al dueño le ha dado muy buenos resultados. Esto los empleados lo reconocen y respetan. A través de un aprendizaje basado en la “prueba y error”, el fundador de una empresa logró conducir una organización al éxito de hoy en día.

“Normalmente el creador de la empresa familiar posee una experiencia de muchos años y posee personal que se fue formando junto a él, el cual se haya

fuertemente comprometido con el éxito de la empresa. Por lo general en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas” Peter Leach (1999).

En este caso, lo que se considera como una ventaja puede traer aparejado una desventaja. Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene como contracara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte oposición al cambio. Ya nombramos que una de las desventajas de este tipo de empresas es la Rigidez.

RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES

“Ahora bien si se analiza el valor que tiene la celeridad en la toma de decisiones desde el punto de vista comercial se llega a la conclusión que la empresa familiar en este punto posee un ventaja en relación a la empresa no familiar” Peter Leach (1999).

En las empresas familiares el proceso de toma de decisiones suele estar deliberadamente circunscrito a una o dos personas claves, en la mayoría de los casos es una sola. Normalmente si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño, y éste dirá si o no. El proceso de decisión es rápido y sencillo. Prácticamente está libre de burocracia. Sin embargo, en algunas ocasiones, la decisión a tomar suele estar condicionada al estado de ánimo del empresario.

Esto muestra una mayor rigidez si se la compara con una empresa no familiar, por lo tanto no es del todo una ventaja. En una empresa no familiar, suelen intervenir varias áreas. Sobre todo en los casos donde las decisiones que se van a tomar pueden afectar significativamente la estructura de la empresa, demorando de esta manera la velocidad de las decisiones.

CONFIABILIDAD Y ORGULLO

“Por lo general la empresas familiares cuentan con una cultura estable proveniente de una estructura sólida y confiable. Esto es percibido por el mercado que busca hacer negocios con una firma que tenga una larga trayectoria con personal estable.

También ese compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio.

En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque los directivos están orgullosos con la empresa que han desarrollado y los empleados también suelen mostrar cierto grado de orgullo porque están comprometidos con la familia” Peter Leach (1999).

En la mayoría de los casos, los dueños de las empresas familiares están presentes la mayoría del tiempo. Son los primeros en llegar, y los últimos en irse. Esto representa una ventaja competitiva inigualable en materia de atención al cliente. La frase “atendidos por sus dueños” está muy lejos de ser un signo de debilidad. Por el contrario, es casi una garantía de satisfacción.

Para concluir, podemos observar que son muchas las ventajas que posee una empresa familiar. Esto es muy buen material que va a ayudar a trabajar para mejorar el funcionamiento de organización y prepararla para el futuro. Hay mucho para hacer, y no es para nada conveniente postergarlo aún más.

CAPÍTULO III: DESVENTAJAS Y CONFLICTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR



Las generaciones actuales que desempeñan su trabajo en las empresas familiares de hoy son las que deberán garantizar su supervivencia el día de mañana. Como responsables deben encontrar una manera de combatir las aterradoras estadísticas que hacen sombra a las empresas familiares a nivel mundial.

Los problemas que pueden presentarse para las empresas familiares en países como el nuestro, suelen clasificarse en externos e internos. Entre los externos contamos con: falta de crédito, recesión, inflación, desocupación, interrupción de la cadena de pagos, cargas impositivas y previsionales, costo elevado de los insumos, restricción a las importaciones, cepo al dólar, el proceso de globalización en sí mismo, etc. Entre los internos encontramos: escasa organización y profesionalización, carencia de

organigrama, descripción de funciones y una política de remuneraciones vinculada a la productividad, falta de control del flujo de caja, carencia de ciertas habilidades gerenciales y otras de índole interpersonal.

Antes de buscar soluciones al azar es necesario enfocarse en aquellas desventajas que se encuentran en la esencia de toda empresa familiar. Todas las empresas familiares las tienen, o las padecieron, en mayor o en menor medida. Las **Desventajas** más importantes que se encuentran en una empresa familiar según Peter Leach (1999) son las siguientes:

1. *Rigidez*
2. *Desafíos comerciales*
 1. *Modernización de las técnicas obsoletas*
 2. *Manejo de las transiciones*
 3. *Incremento del capital*
3. *Sucesión*
4. *Conflictos emocionales*
5. *Liderazgo y legitimidad*

A continuación analizaremos una por una.

RIGIDEZ

Es una de las principales fuentes de conflicto y discusiones en el día a día de una empresa familiar. El padre-fundador tiene una filosofía de trabajo y un know-how que le ha servido para tener ese éxito en los negocios del que goza hoy en día. Él hizo las cosas de una manera desde que creó el negocio y ha dado muy buenos resultados. De lo contrario, la empresa hubiera fracasado en los primeros años de vida. Pero los tiempos cambian y las formas de trabajar también. Si uno no se adapta al cambio es imposible tener éxito en los negocios en los tiempos que corren. Es necesario ser flexible a los cambios del mercado.

“Una de las más importantes desventajas que posee las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. Frases como “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”. En estas empresas se marcan límites como la tradición y la mala disposición para realizar cambios” (Leach – 1999).

DESAFÍOS COMERCIALES

Las empresas familiares deben someterse a duras pruebas a lo largo de su vida. Las rutinas de trabajo que antes daban muy buenos resultados quizás ahora no sean del todo efectivas. El modo en el que se invierte el dinero necesita ajustes. Los clientes están más informados y el mercado es muy dinámico. La competencia en todos los rubros es feroz. A todo esto hay que sumarle que la empresa está siendo dirigida por una familia que está en constante evolución y cambio.

“Los desafíos comerciales que afectan a las empresas familiares son tres:

- *la modernización de las prácticas obsoletas*
- *el manejo de las transiciones*
- *el incremento del capital*

Los cambios tecnológicos y el cambio en el mercado pueden ser muy perjudiciales para las empresas familiares que no se hallen preparadas para el cambio” (Leach - 1999)

En el mundo de los negocios de hoy en día, si una persona u organización no se adapta a los cambios del mercado tarde o temprano quedará afuera del sistema. Son muchas las empresas que tienen que retirarse debido a que no fueron capaces de anticipar cambios tecnológicos, tendencias o nuevas formas de trabajar. Esto se aplica de igual manera a las personas. Si un trabajador no renueva sus conocimientos día a día existe una alta probabilidad que con el pasar de los años sea superado por generaciones jóvenes con una capacitación mayor. Para este caso me gustaría citar una frase de Reid

Hoffman (creador de LinkedIn) *“La Inacción es especialmente riesgosa en un mundo que exige total y completa adaptabilidad”* (Hoffman – 2012).

“El manejo de las transiciones es un importante desafío para las empresas familiares, esto puede significar el triunfo o el fracaso de la misma. Esto se puede presentar cuando el dueño es una persona de edad y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. Si se muestra aunque sea muy levemente este potencial conflicto, el resultado puede ser destructivo para la empresa, ya que puede provocar incertidumbre en el personal, los proveedores y los clientes”. (Leach – 1999)

Este tema es el que tratamos en este trabajo de investigación. Una transición mal programada o mal ejecutada puede resultar nefasta para la empresa. Ni hablar de aquellas empresas que directamente no disponen de un plan de sucesión.

Miles de empresas familiares exitosas fracasaron en el intento. Es por esto que, tanto los que dejan el mando, como los herederos, deben ser conscientes que es un proceso que lleva tiempo y no puede postergarse por mucho tiempo. Requiere de la cooperación de todos los involucrados en la empresa, trabajen o no en la misma.

Con respecto al capital, hay una diferencia trascendental entre una empresa que posee una base de accionistas diversificada de una empresa netamente familiar. Una empresa que se abre al mercado tiene la posibilidad de que inversionistas externos le otorguen capital para aprovechar oportunidades de mercado como puede ser expandirse a nichos que estén desatendidos. Muchas empresas familiares tienen cierto temor a que esto desemboque en una pérdida de la capacidad de decisión o de control. En muchas familias existe la idea de que si la empresa queda 100% familiar va a ser mejor para el futuro de la empresa. Esto no es del todo cierto.

“También las empresas familiares ponen cierto reparo en reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esta actitud puede dificultar el desarrollo normal de la empresa e incluso su supervivencia ya que se escatiman los recursos para los proyectos importantes o se manejan en forma ineficiente durante las crisis pasajeras. Parecería que detrás de esas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa,

generalmente se oculta un temor a la pérdida de control. También puede aparecer un miedo a la influencia que pudieran adquirir en el manejo de la empresa, extraños a la misma". (Leach – 1999)

SUCESIÓN

Como ya hemos dicho con anterioridad, son muchos los casos de empresas familiares que no disponen de un plan de sucesión. Entre las causas más frecuentes se encuentran las siguientes:

- resistencia del fundador a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural,
- competencia con sus hijos y subordinados,
- falta de intereses extra-laborales,
- temor a la pérdida de status y de poder,
- desconfianza en que los sucesores mantengan el nivel económico del fundador luego del retiro y la molestia de pasar a depender de los mismos.

Todo cambio de liderazgo trae aparejado dificultades. Tanto para los líderes en sí, como para los subordinados. Cada persona es diferente y también lo es su capacidad y estilo de gestión. A esto hay que sumarle el hecho de que estamos hablando de dos generaciones totalmente diferentes. La diferencia de edad de un padre a un hijo es lo suficientemente grande como para suponer esquemas mentales distintos, diferente manejo de la tecnología, modos de trabajar, hábitos, etc. A su vez, los estilos de liderazgo influyen notoriamente en el personal si estos son muy diferentes. Todos estos son temas que hay que tratar en la sucesión para que el impacto del cambio sea el menor posible.

“El cambio de conducción dentro de una organización seguramente trae aparejado una serie de problemas emocionales que deberán ser solucionados de manera rápida. El cambio en el estilo de liderazgo puede provocar un dilema de orden psicológico y emocional relacionado con la familia. Cuando se elige un sucesor el mismo podría ser elegir entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. El padre se suele mostrar

ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa saber si sus hijos poseen o no capacidad para abordar el nuevo desafío. Además tendrá que elegir entre un hijo u otro. Este cambio no se configura solamente en un traspaso de una generación a otra sino que se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. El éxito futuro de la empresa dependerá del éxito de la negociación que se desarrollará en la sucesión” (Leach – 1999)

CONFLICTOS EMOCIONALES

Aquí es donde se puede utilizar la frase “cada familia es un mundo”. Todas las familias tienen problemas: conflictos sin resolución, rivalidades eternas, padres separados, entre otros. Si tenemos en cuenta que esta familia es la responsable de la dirección de una empresa esos problemas se incrementan mucho más. El contacto permanente, la carga horaria y los problemas cotidianos del trabajo tienden a intensificar los problemas antes mencionados.

“Dado que la familia y la empresa constituyen dos sistemas diferentes, la intersección de los mismos va a depositar conflictos emocionales, que proveniente de la familia se proyectarán sobre el sistema empresa, provocando una intensificación de los problemas laborales, que se revertirán sobre la familia. Dentro de los problemas laborales se recrean los problemas emocionales surgidos quizás en los primeros vínculos. Por ejemplo, en el caso de hermanos que hayan tenido diferencias en sus primeros años de vida, es muy probable que luego se vuelvan a volcar sobre tareas pertenecientes a la relación laboral” (Leach – 1999)

Todo conflicto que se genere en la familia, tarde o temprano, se va a ver contrastado en la empresa y viceversa. Esto provoca un efecto circular que, lejos de diluirse, se incrementa más y más. Quedará en la habilidad individual de cada integrante de la familia el poder separar el ámbito laboral del familiar.

LIDERAZGO Y LEGITIMIDAD

Antes de describir esta desventaja cabe recordar que este trabajo trata de la sucesión en las empresas familiares. Cuando tratamos este tema tenemos que mirar exclusivamente al futuro. Todas las decisiones que se tomen sobre este tema, además de favorecer a la organización en la actualidad, les garantiza un lugar a las generaciones que vienen.

Cuando un padre / fundador crea la empresa, todas las decisiones pasan por él. El tiene concentrado todo el poder de decisión en la organización y delega lo mínimo. El es el único propietario, por lo tanto, el tiene el control absoluto. ¿Pero qué va a pasar en un futuro cuando exista más de un propietario? Este padre deberá pensar de antemano donde va a residir el poder el día de mañana. En muchos casos, ninguno de los integrantes de la generación siguiente está preparado (o ha sido preparado) para asumir el mando.

“Se suele marcar como desventaja en las empresas familiares la ausencia de liderazgo cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto se suele mostrar cuando la empresa llega a la segunda o tercera generación. Un ejemplo sería cuando la conducción de la segunda generación está integrada por tres hermanos que poseen partes iguales del capital heredado pero ninguno ha sido facultado para asumir el control absoluto. Esto suele ser un error frecuente entre las empresas familiares no realizar una adecuada distribución del poder. Cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus propios conflictos para poder facultar y legitimizar a la generación siguiente. O sea se debe clarificar perfectamente dónde reside el poder e incluso ir pensando quién asumirá la autoridad en el futuro. Si eso no se hiciera, las futuras generaciones con la inclusión de un mayor número de individuos podrían llegar a colapsar. Alrededor de dos tercios de los fundadores no delega el poder de decisión ni de mando en sus hijos u otros subordinados” (Leach – 1999).

Como podemos ver son muchas las falencias que se presentan de manera natural en una empresa familiar. Algunas se presentan en mayor o menor medida dependiendo del nivel de capacitación y las aptitudes de los familiares que trabajan en ella. La edad de la empresa también influye en la magnitud de estas desventajas.

Pero esta realidad no tiene que ser motivo de desesperación. Muchas de estas falencias se pueden revertir aplicando algunos de los sistemas que detallaremos en la última parte de este trabajo.

CAPÍTULO IV: TRANSICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA



Son muchas las acciones que se deben llevar a cabo. El cambio de mando de una generación a la otra es un proceso crítico y muchas veces desestabilizador. Es por esta razón que se debe proceder con cautela, pero proceder en fin.

No se puede esperar más. Según especialistas es un proceso que generalmente toma entre 7 y 10 años como mínimo. Muchos fundadores que están en una edad avanzada no conocen esto, y dilatan la decisión año tras año creyendo, erróneamente, que aún tienen mucho tiempo. El hecho de planear su jubilación es un tema tabú para todos los empresarios. Pero esto se debe afrontar de manera optimista. Se debe pensar en este proceso como un conjunto de acciones a seguir para que la empresa familiar perdure, para que el nombre familiar perdure. Además hay que pensar que el hecho de que haya un cambio en el las personas que dirigen la empresa, no significa que los que dejan el mando no puedan desempeñarse como consultores o en algún otro puesto.

Esto tiene que verse como una excelente oportunidad para que la generación joven invierta toda su energía en la organización y la generación que entrega el pergamino finalmente se relaje un poco de sus labores.

En este capítulo de este trabajo de investigación vamos a presentar lo que, desde nuestro punto de vista, son las acciones que toda empresa familiar debe llevar a cabo antes, durante y posteriormente a la sucesión.

Se han recopilado diferentes fuentes de información. Desde artículos en internet, libros de diferentes autores, bibliografía de cursos, hasta material que fue brindado en nuestra facultad.

Una vez recopilada y analizada la información, se procedió a darle un orden cronológico conformando una serie de pasos que dan lugar a un sistema de mejora continua. ¡Comencemos!

PRIMER PASO: MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIA

Probablemente una empresa familiar ya cuente con una Visión y una Misión formulada. Incluso muchas empresas agregan valores sobre los que basan su accionar. Existen innumerables beneficios de tener correctamente definidos estos conceptos. Sin embargo vamos a hacer una breve reseña de los conceptos y su aplicación porque existen muchos casos de organizaciones sin una Visión y Misión empresarial.

Son muchas las empresas familiares que pasan por alto esta etapa. Existen organizaciones en donde los ejecutivos de nivel superior desconocían si la empresa tenía definida una Misión empresarial, o una Visión, o una lista de objetivos y valores sobre los cuales basar su accionar.

Hay algunos casos en los que estos elementos existen, pero se encuentran archivados en algún cajón de escritorio y no se han comunicado de manera adecuada al personal de la organización. Por lo tanto, es como si no existiesen.

En la vida cotidiana nos encontramos con organizaciones y personas que ignoran el porqué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Muchas veces algunos directivos desconocen algunos procesos con los que cuenta la organización. Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se entrega al cliente. Cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es muy difícil que se planteen las actividades correctas. Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, se crean la visión, la misión y los objetivos.

Comenzaremos por explicar el concepto de **Visión** empresarial. La visión de una empresa es una declaración que señala cual es la dirección de la empresa en el largo plazo. Nos dice hacia donde pretende llegar.

Muchas personas tienden a confundir el concepto de Visión con Misión. No vamos a entrar en detalle acerca de las diferentes características de una y otra. Simplemente vamos a decir que la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

¿Para qué sirve definir una Visión? La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección. La idea es lograr que todas las acciones, objetivos, estrategias, tareas, planes y demás decisiones que se tomen en la empresa, estén bajo esta guía. De esta manera se logra coherencia y orden.

Existe un motivo adicional para definir una visión empresarial. Uno más profundo. La visión sirve como fuente de inspiración. Esta logra que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora.

- debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos.
- debe ser fácil de seguir.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

A continuación presentaremos algunos ejemplos de Visión empresarial bien definidos:

- La visión de Samsung Electronics para la nueva década es *"Inspirar al mundo, crear el futuro"*.
- La visión de McDonalds Argentina es *"Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados"*
- La visión de Lan es *"Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo"*

Hemos tomado como ejemplo 3 empresas líderes en el rubro en el que operan. La visión empresarial de las organizaciones elegidas cumple con los requisitos necesarios detallados anteriormente. Cada una de ellas es breve, concreta, inspiradora, ambiciosa pero realizable.

Ahora explicaremos el concepto de **Misión** empresarial. La misión de una organización tiene que revelar la razón de su existencia. Es el propósito o motivo de creación de la organización. La definición de la misión de la empresa debe de responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión contiene los objetivos primarios del negocio y está enfocada, por lo general, “hacia afuera” de la empresa. Esto quiere decir que la Misión está orientada hacia el mercado, la demanda o el cliente.

La misión indica quienes son los integrantes de la organización y como se manejan como empresa. Indica hacia donde se dirigen, que quieren lograr, y cuáles son sus objetivos para lograr las metas trazadas en un principio. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización. De lo contrario, el administrador no sabrá por qué existe la organización ni hacia dónde quiere ir. Jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir. También busca que los miembros de una organización busquen, además de cumplir con sus funciones, desarrollar aún más sus habilidades y aptitudes.

Una empresa buscará que la declaración de la misión sea efectiva. Para lograr esto, la misión debe ser amplia, en el sentido de que no limite la capacidad creativa ni emprendedora del personal. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la misión debe ser directa, es decir, indicar claramente qué se propone la empresa con el desarrollo de sus actos. A su vez, debe ser general, para que involucre a todos y cada uno de los miembros de la empresa. No obstante, es necesario que la misma sea específica y no muy extensa (alrededor de 200 palabras). Se considera una declaración de la misión efectiva cuando logra que el personal se sienta identificado con ella y motivado para desempeñar su labor con el fin de cumplir con dicha misión.

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- *“Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?”*
- *Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?”*
- *Mercado: ¿En donde compite la empresa geográficamente?”*
- *Tecnología: ¿La empresa esta actualizada tecnológicamente?”*
- *Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?”*
- *Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?”*
- *Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?”*
- *Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a sus preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?”*
- *Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa?” (David, F, 2014)*

Al formular la declaración de una misión estratégica es fundamental que se aprecie que para que esta cumpla con su meta de ser efectiva para la organización debe contener los ítems que se mencionaron anteriormente.

A continuación vamos a dar algunos ejemplos de Misión empresaria:

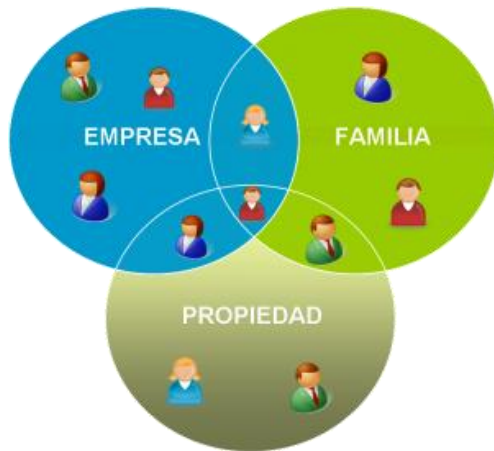
- **eBay:** *“Proporcionar un mercado electrónico mundial en el que prácticamente cualquier persona pueda comerciar con casi cualquier producto, creando así oportunidades económicas por todo el mundo”*
- **Apple:** *“Producir alta calidad, bajos costos, productos fáciles de usar que incorporan alta tecnología para el individuo. Estamos demostrando que la alta tecnología no tiene que ser intimidante para los no expertos en computación”*

Tanto la Misión como la Visión son elementos muy significativos para la organización y para los miembros que la componen. Es inmensurable el valor que agregan estos dos conceptos para cualquier organización de cualquier rubro. Si estos conceptos se definen correctamente la empresa habrá cumplido su misión de comunicar hacia dónde quiere llegar, su propósito de vida, lo que espera de sus miembros y directivos.

SEGUNDO PASO: ÓRGANOS DE LA EMPRESA Y PROTOCOLO FAMILIAR

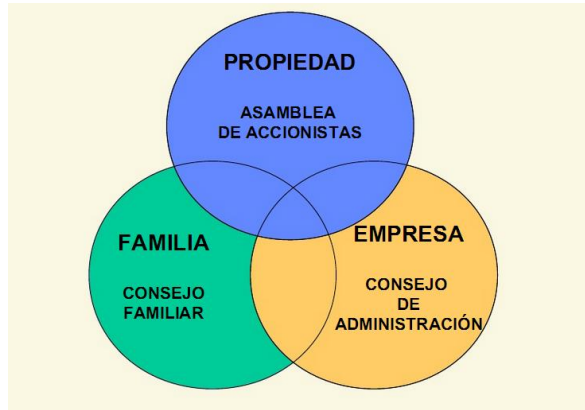
Es muy importante para la empresa familiar desarrollar diferentes herramientas que garanticen el buen accionar de la organización a través de los años. Como ya mencionamos anteriormente, pueden surgir numerosos conflictos que tenemos que evitar en las empresas familiares. De no ser posible evitarlos, habrá que tratarlos de la manera más eficiente para que no repercutan sobre las actividades de la organización.

Primero que nada hay que saber diferenciar entre **Familia**, **Propiedad** y **Empresa**. Aparentemente muchas familias empresarias tienden a mezclar en demasía estos tres subsistemas. Si bien existen algunos casos donde estos se superponen, la mayoría de las veces se los confunde uno con otro. Esto provoca numerosos problemas y malentendidos a nivel directivo, familiar y legal. Lo que sucede generalmente es que sus miembros no logran diferenciar que aspectos le corresponden a cada subsistema.



Como bien se puede ver en la imagen superior existen algunos casos de naturaleza compartida. Incluso existen situaciones específicas donde intervienen los 3. Familia, propiedad y empresa son tres subsistemas que interactúan de manera permanente y definen una forma de gobierno característica de este tipo de organizaciones. Cada uno de estos tres subsistemas va a tener su propio Órgano de Gobierno. ¿Qué significa *gobernar*? Según el Webster Dictionary, gobernar significa “mantener la dirección correcta o efectuar una operación adecuada para bien del individuo y de su entorno”. Esto quiere decir que cada órgano de gobierno va a realizar los esfuerzos necesarios para guiar a su subsistema en la dirección adecuada. Ese, en el fondo, es la razón de la existencia de los diferentes órganos de gobierno.

La **Asamblea de Accionistas** gobierna el subsistema de la Propiedad, el **Consejo Familiar** gobierna el subsistema de la Familia y, por último, el **Consejo de Administración** gobierna el Subsistema de la Empresa.



Primero analizaremos el Subsistema de Familia y el órgano que lo gobierna. El **Consejo Familiar** es el órgano de gobierno que regula y coordina la participación de los familiares en el negocio. En él se debatirá que miembros de la familia se desempeñarán en la empresa. Este consejo es el responsable de hacer cumplir y actualizar el Protocolo Familiar, herramienta que explicaremos más adelante. Se constituye por miembros de la familia propietaria. Estos miembros se reúnen en forma planeada y organizada, para atender los asuntos de la familia en relación con la empresa. En este grupo no se tiene en cuenta la participación societaria o propiedad. Tampoco interesa el cargo que ocupe cada miembro en la organización. En este grupo lo que cuenta es la relación familiar. Los mecanismos para su integración y operación se establecen en el Protocolo Familiar.

Este consejo tiene varias funciones que detallaremos a continuación:

- Proporcionar un foro adecuado que facilite la comunicación y negociación entre familiares.
- Identificar las áreas de conflicto, y tomar medidas oportunas para su prevención o solución.
- Proporcionar a la familia información sobre la empresa.
- Captar ideas y propuestas que puedan beneficiar a la familia y a la empresa
- Velar por la capacitación de los familiares.
- Preservar los valores, tradiciones e historia de la familia.

- Ejercer una influencia positiva en el desarrollo de la cultura empresaria. Basarla en la cultura familiar.
- Promover la profesionalización de la administración de la empresa.
- Apoyar el proceso de preparación e alistamiento de las nuevas generaciones de la familia a la empresa.
- Apoyar la planeación de la sucesión.
- Incentivar la generación de nuevos negocios e inversiones conjuntas de los miembros de la familia.
- Tener en cuenta las necesidades financieras y liquidez de la familia.
- Atender aspectos legales relacionados con la propiedad familiar y su patrimonio, basándose en las reglas establecidas en el protocolo familiar.
- Proteger y fomentar la unión y fortaleza de la familia.

Lo que se busca con este consejo de familia es que sea la familia completa la que participe en las decisiones acerca del rumbo que va a tomar la empresa, sin necesidad de involucrarse en la estructura de la misma. Es una reunión familiar de tipo formal que busca evitar todo tipo de conflicto de índole familiar que esté relacionado con la empresa.

Ahora analizaremos el subsistema de Propiedad y su órgano que lo gobierna, la **Asamblea de Accionistas**. Desde el punto de vista legal, es el órgano supremo de la empresa. En él participan exclusivamente los propietarios. Allí es donde se toman las decisiones más trascendentes para la empresa. Todas sus operaciones están regidas por las leyes del país, de acuerdo a la figura legal de la empresa.

Son muchas las competencias y responsabilidades que tiene este órgano. Una de las responsabilidades más importante de la Asamblea de Accionistas es elegir a los miembros del Consejo de Administración.

Se debe realizar al menos una Asamblea de Accionistas en forma anual. Para que estas asambleas tengan validez deben ser convocadas, llevadas a cabo y formalizadas como lo marca la ley en cada caso.

En el caso de las empresas que operan a través de una Sociedad Anónima, existen dos tipos de asambleas diferentes: Asambleas Ordinarias y Asambleas Extraordinarias. No vamos a entrar en todos los aspectos legales y demás formalidades de estas asambleas. Simplemente resumiremos sus propósitos y características más generales.

Las Asambleas Ordinarias tienen diferentes propósitos:

- Conocer y/o Aprobar los informes de la operación de la sociedad, tomando todas las medidas que se consideren pertinentes.
- Elegir los miembros del Consejo de Administración y sus miembros.
- Determinar percepciones de Consejeros y Comisarios.

Las Asambleas Extraordinarias tienen propósitos totalmente diferentes:

- Decidir aspectos de la duración de la sociedad (prórroga o disolución anticipada)
- Decisiones como emisión de bonos, amortización de acciones, aumento o reducción del capital social, emisión de acciones privilegiadas, etc.
- Decisiones respecto a cambios en aspectos fundamentales de la sociedad como lo son el objeto, nacionalidad, figura pública, fusión con otra sociedad, etc.
- Cualquier modificación al contrato social.

Las asambleas de accionistas tienen determinadas formalidades a tener en cuenta, algunas de ellas son:

- Los propietarios pueden tomar acuerdos sin reunirse siempre y cuando esté previsto en los estatutos, exista unanimidad de opinión entre los propietarios y si los acuerdos se confirman por escrito.
- Si los propietarios se reúnen en Asamblea, están obligados a hacerlo en el domicilio social.
- Es de participación exclusiva para los Accionistas, además del Secretario y el Comisario. Pueden ser representados por personas con un poder otorgado por escrito, siempre y cuando no sean los Consejeros y Comisarios.
- Todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas es considerado nulo.
- Los accionistas que representen el 33% del capital social, tienen derecho a oponerse judicialmente a los acuerdos tomados.
- Deben existir libros de acta de asamblea
- Cada acta debe ser firmada por el Presidente y el Secretario.
- Las actas de Asambleas Ordinarias deben protocolizarse ante notario e inscribirse en el Registro Público de Comercio.

Por último nos queda analizar el subsistema de la Empresa con su respectivo órgano de gobierno, el **Consejo de Administración**. Este Consejo es considerado un órgano de ejecución. Tiene las más amplias facultades de administración. Tiene la responsabilidad de alcanzar el fin de la sociedad y debe representarla en aspectos judiciales y extrajudiciales.

Este consejo es el que representa a los propietarios y supervisa sus intereses. Es el custodio de los poderes de la sociedad. A diferencia de la Asamblea de Accionistas, en este órgano los cargos de Consejero son personales y no pueden desempeñarse por medio de representantes. El Consejo de Administración funciona como el principal asesor del Director de la empresa y de la familia del empresario.

Vamos a nombrar algunas de las tareas más importantes de este Consejo:

- Representación y protección de los intereses de los propietarios.
- Acordar y vigilar la orientación estratégica de la empresa.
- Propuesta y revisión de políticas.
- Asesorar al Director general de la empresa.
- Evaluación de los resultados de la empresa.
- Colaborar en la separación de los asuntos familiares de lo exclusivamente empresarial.
- Generar mayor objetividad para la actuación en momentos de crisis.
- Notificar a la familia acerca de los asuntos de la empresa.
- Pronosticar y apoyar los procesos de sucesión.

Estos son los órganos de gobierno de cada uno de los subsistemas de la empresa. Los tres trabajan en conjunto y se interrelacionan entre sí. Pero, como ya mencionamos anteriormente, solamente uno de ellos es el encargado de redactar, modificar y hacer respetar el Protocolo Familiar. El órgano encargado de esta tarea es Consejo Familiar

El **Protocolo Familiar** es una herramienta de mucho valor para las organizaciones gobernadas por una familia. Funciona, en cierta manera, como una “constitución” de la empresa. Está redactado exclusivamente para los miembros de la familia empresaria.

En este protocolo se dictan normas o formalidades de actuación. No habla acerca del accionar del día a día dentro de la organización. Más bien se refiere al tratamiento de los posibles escenarios que se dan en una empresa familiar a lo largo de la historia. Este documento trata de anticiparse, de alguna manera, a los posibles conflictos que puedan

surgir en una familia producto de determinados acontecimientos. En la mayoría de los casos, estos hechos vienen acompañados de conflictos severos si su tratamiento no ha sido contemplado con anticipación.

Algunos de estos eventos pueden ser:

- El ingreso de un miembro de la nueva generación
- El ingreso de un cónyuge a la organización
- El retiro de un miembro de la organización de un puesto jerárquico, y su relevo
- El ingreso de un profesional ajeno a la familia a un puesto jerárquico de la organización
- El tratamiento de aquellos familiares que no desean trabajar en la organización, pero perciben dividendos
- El tratamiento de la sucesión de una generación a otra
- La venta de su participación en la empresa por parte de un familiar
- La venta de la organización en su totalidad

Estos son solo algunos de los ejemplo de los escenarios que se pueden presentar a lo largo de la historia de una empresa gobernada por una familia. Estos conflictos son mucho más fáciles de afrontar si han sido previstos de antemano. Este protocolo plantea diferentes tratamientos, normas, políticas y reglas para cada una de las situaciones previstas. Y, al ser aprobado de antemano, no puede haber lugar a reclamos por parte de los familiares.

“El protocolo familiar se desarrolla con el fin de dar mayor estabilidad a la familia empresaria al sentar por escrito las reglas del juego en la empresa. Debemos de ser conscientes de que a las familias les cuesta mucho trabajo organizares de manera espontanea, sobre todo, cuando enfrentan situaciones tensas.

Precisamente el protocolo es una forma de adelantarse o prepararse para ese tipo de situaciones, reflejando un compromiso por parte de la familia de mantener una armonía al interior de la misma, al tiempo que se busca contar con un buen gobierno de la empresa familiar. Una relación armónica entre los elementos familia-gobierno, muchas

veces resulta ser más importantes para las familias que el hecho de centrarse en un compromiso legal.

Por otra parte, el consejo de familia es el encargado de redactarlo y de perfeccionarlo en el tiempo, por ello se dice que el protocolo debe ser un “documento vivo” y no “letra muerta”, debe ser lo suficientemente flexible para cambiar a medida que la familia acumula experiencia y se enfrenta a nuevos retos. Las familias evolucionan, cambian en el tiempo dependiendo mucho en que etapa se encuentren y el protocolo debe adaptarse a estos cambios. Aquí está precisamente la relación entre ambos, ya que en el protocolo suele preverse la existencia de un consejo de familia que asume funciones de propuesta, información y formulación e, incluso, de instrucciones que, desde el interés familiar, se trasladan al interés accionario” (SAN MARTIN REYNA, Juan Manuel, 2012)

Para concluir, debemos aclarar que este protocolo es tan solo un convenio moral. NO funciona como una ley. En la ley argentina la constitución nacional está por encima de cualquier papel. Aquellas empresas que tienen muchas ramas familiares son más propensas a usar este protocolo. Hay que tener en cuenta que este protocolo se utiliza para los descendientes, no para los familiares actuales. Como dijo el autor citado en los párrafos anteriores, a este protocolo no hay que “apurarlo”, tiene que ser un documento que vaya mutando y readaptándose a la vida de la empresa familiar.

TERCER PASO: ESCENARIO FUTURO

Una empresa familiar supone, implícitamente, la participación de muchas generaciones de la misma familia a lo largo de la historia. Esto nos va a obligar a pensar a largo plazo. Puede que tengamos que planificar acciones para cuando nosotros no estemos en la organización, pero si lo hacemos correctamente y a consciencia, vamos a garantizar la continuidad de la empresa por varias generaciones más.

A medida que pasen las generaciones, esa familia se va ir agrandando. Por lo tanto, vamos a necesitar de mecanismos y herramientas que nos ayuden a definir los límites de acción de cada familiar, trabaje o no en la empresa. Más adelante vamos a

explicar el funcionamiento y la aplicación de herramientas como el Protocolo Familiar, y de organismos como el Consejo de Familia. ¡Pero primero tenemos que trabajar sobre un futuro más inmediato!... Nuestra propia generación.

Antes de pensar en nuestros herederos, debemos garantizar que la empresa va a subsistir “nuestro” mandato. Por lo tanto es muy recomendable realizar una proyección y planificación de nuestra familia empresaria actual.

Una buena manera de comenzar con esto es pensar en qué etapa de su vida se encuentra cada integrante de la familia que trabaja en la empresa en la actualidad. Es fácil hacer esto cuando uno se lo plantea en el presente. ¿Pero qué pasa cuando nos hacemos la misma pregunta pero proyectando 5 años en el futuro? ¿Y 10 años? ¿Y 25 años? Seguramente la mayoría de las personas pueden pensar que 25 años en la vida de una empresa familiar representa largo plazo en materia de planificación, pero justamente, ¡de eso se trata! Vamos a tomar decisiones muy importantes acerca del gobierno de la empresa, por lo tanto, hay que pensar muy a largo plazo. Es necesario hacerse la idea de las posibles circunstancias de cada integrante de la familia en un futuro lejano.

Hace poco más de 2 años, en un curso de José María Quirós sobre gestión en empresas familiares, enseñaban a realizar un cuadro cronológico muy útil para hacerse de una idea del posible escenario futuro. Esta herramienta es considerada como una pieza vital para planificar la continuidad de la empresa en el largo plazo “más próximo”, o sea, el de la generación actual.

El cuadro es bastante fácil de utilizar. En el mismo se colocan las edades de todos los miembros de la familia al día de hoy. Se van colocando las edades futuras de los miembros de la familia cada 5 años. ¿Por qué cada 5 años? Porque en la vida de las Pymes 5 años es lo que se considera el límite superior de un mediano plazo. En 5 años de ejercicio, se supone que una empresa promedio ha adquirido suficientes recursos como para realizar una inversión importante. En una Pyme una inversión de este tipo puede referirse a: una ampliación de la casa central, una nueva sucursal, integración hacia adelante, integración hacia atrás, etc.

¿Por qué tener en cuenta la edad de los familiares? Porque es muy importante tener en cuenta los intereses que pueden llegar a tener los miembros de la familia en un momento determinado de su vida. Los intereses de una persona soltera de 23 años son muy diferentes a los de una persona casada de 40 con 3 hijos. Esta diferencia de circunstancias en la vida de los integrantes de la familia probablemente repercuta, en mayor o menor medida, en los proyectos de la empresa.

Pueden existir decisiones en una empresa familiar que repercutan indirectamente en la vida personal de los integrantes de la familia. Por ejemplo, la apertura de nuevas sucursales puede traer aparejado un incremento de la inversión y una disminución de los dividendos. Es importante tener en cuenta la posible situación personal de cada integrante de la familia a la hora de proyectar acciones de gran magnitud.

Si bien es recomendable separar los proyectos familiares de los de la empresa, no podemos pasar por alto que son los integrantes de la familia los que deben conducir a la organización. Es importante que cada integrante sepa en qué etapa de su vida personal se va a encontrar cuando la empresa este transitando por las diferentes fases de su evolución.

Esta tabla también es fundamental para proyectar el ingreso de nuevos miembros de la familia a la organización. Se anticipa al posible ingreso de la nueva generación a la empresa familiar.

A continuación se da un ejemplo de dicha proyección:

TABLA N°1 “Proyección de las edades de los integrantes de la familia”

AÑO	2013	2018	2023	2028	2033	2038	2043	2048	2053
	-	Sucursal	Sucesión	Integración	Ampliación	Franquicia	Sucursal	Sucesión	Sucursal
NOMBRE	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD	EDAD
PADRE	68	73	78	83	88	93	98	-	-
HIJO A	30	35	40	45	50	55	60	65	70
HIJO B	39	44	49	54	59	64	69	74	79
HIJO C	41	46	51	56	61	66	71	76	81
NIETO A	10	15	20	25	30	35	40	45	50
NIETO B	8	13	18	23	28	33	38	43	48

Fuente: José María Quiros - Conferencia / Tour Visión Pyme

En la tabla se puede apreciar cómo evoluciona cada una de las edades de los participantes. Se puede observar un posible ingreso de la tercera generación en poco más de diez años. Supongamos que en esta empresa no se ha puesto en marcha ningún plan de sucesión. Si tenemos en cuenta que estos procesos toman en promedio 10 años, esto significa que el fundador va a tener que trabajar en forma activa hasta los 78 años para recién comenzar a “entregar el pergamino”.

Lo interesante de la tabla es que, además de proyectar a muy largo plazo las acciones de la empresa, ayuda a tomar conciencia de la importancia y prioridad que merece el proceso de sucesión en las empresas gobernadas por una familia.

En este momento nos encontramos con una idea de cómo va a ser la realidad de cada integrante a medida que vayan surgiendo cada uno de los sucesos significativos para la organización. Es el momento de elegir quien o quienes van a liderar la organización el día de mañana.

CUARTO PASO: ¿A QUIÉN ELEGIR?

Probablemente el padre-fundador ya tenga en mente cual de sus hijos va a ser el elegido para dirigir la organización cuando él deje su puesto. Puede ser que todavía no lo tenga decidido. En cualquiera de los casos, debe asegurarse de tomar esta decisión en base a criterios objetivos.

Debemos elegir a la persona adecuada, no necesariamente la más capacitada. Se debe elegir a una persona con capacidades de liderazgo. Acá no entra en consideración la edad, antigüedad, puesto u otros factores. Las facultades de un líder son una condición necesaria e indispensable que tiene que tener aquella persona que tenga la responsabilidad de conducir a la organización.

¿Qué significa ser un líder? Un líder debe tener la capacidad de comunicarse con un grupo de personas e influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Puede que una persona no sea el jefe o el superior de un grupo de personas, pero si puede ser considerado como un líder dentro de este grupo. El liderazgo va más allá de la posición jerárquica dentro de una organización. Los subordinados podrán dejarse dirigir por su jefe, pero quizás nunca compartan las ideas de él o de la organización. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría. Al líder lo legitimizan los empleados.

Según Juan Pablo Zárate y Alfredo Santiago Moretti *“los líderes surgen en un entorno determinado”* (Moretti/Zaratte - 2013), cuando se da una circunstancia particular; como puede ser un accidente, una guerra o simplemente un trabajo urgente de última hora. Mucha gente descubre sus facultades de liderazgo en situaciones extremas. Otras personas las tienen presente la mayoría del tiempo.

Lo que mueve a los líderes es transmitir pasión. Esto lo hacen a través de la motivación interna, como puede ser la “libertad financiera”. El hecho de prometerle a una persona que va a realizar un trabajo que le apasiona el resto de su vida (motivación interna) es mucho más motivante que prometerle un sueldo mayor (motivación externa). Por supuesto que el dinero es una herramienta de negociación, sin embargo no es la mejor. *“Los empleados que mejor se sienten trabajando en un lugar no son los que más dinero ganan, son aquellos que sienten orgullo por lo que hacen”* (Moretti/Zarate – 2013). Un líder debe convencer a cada empleado que su trabajo es importante.

“Un equipo de trabajo avanza hasta donde el líder está convencido de lo que quiere transmitir” (Moretti/Zarate – 2013). Es aquí donde aparece el tema de la Visión de la empresa. Es responsabilidad del líder transmitirla y hacerla entender a los empleados. Siempre lleva más tiempo explicar las cosas para que se cumplan los objetivos. Si no se explica correctamente, puede que la otra persona no decodifique el mensaje de manera apropiada. Si un empleado no comprende cual es la Visión de la empresa, es muy difícil que este se motive.

Un líder debe proponerles a los demás algo desafiante. Y debe trabajar a la par de sus empleados. *“Lo que genera compromiso es el involucramiento, no siempre es un gran líder aquel que más éxito tiene. Generalmente tienen más seguidores aquellos que tienen mayor índice de fracasos”* (Moretti/Zarate – 2013)

Como ya mencionamos, se debe elegir a la persona adecuada. No se debe elegir aquella persona con la que se tiene más afinidad, o la más inteligente, o la más antigua en la empresa. Como líder de la organización, esta persona debe ser capaz de conducir a la organización en la dirección de su Visión empresarial. Debe tomar a un grupo de personas y transformarlo en un equipo a través de su inteligencia emocional, logrando los objetivos de la organización y del equipo.

¿Cuáles son las condiciones que debería tener un líder? ¿De qué tiene que ser capaz? Existen muchas opiniones, la mayoría de estas subjetivas, al tratar este tema en particular. A continuación vamos a enumerar 10 características que podríamos llamar necesarias para dirigir una organización:

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación tiene que existir en ambos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. Esto no es algo menor. Cualquiera puede dar una orden, pero solamente un líder logra que su equipo lo escuche y verdaderamente comprenda lo que se le está pidiendo. A su vez, debe saber escuchar y prestar especial atención a las demandas de su equipo. Debe existir comunicación descendente y ascendente, siendo esta última mucho más importante que la primera.

2. Inteligencia emocional. Los autores Salovey y Mayer definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como *“la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”* (Salovey y Mayer, 1990). Un líder no puede pasar por alto los sentimientos o la forma de ser de las personas que componen su equipo. Uno debe saber identificar en qué momento y de qué manera dirigirse a determinadas personas para poder obtener los resultados que desea. Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional nos permite: *“1) Tomar conciencia de nuestras emociones, 2) Comprender los sentimientos de los demás, 3) Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, 4) Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo, 5) Adoptar una actitud empática y social que nos brindara mayores posibilidades de desarrollo personal”* (Goleman, 1996). Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Antes de comenzar a planificar las acciones, es necesario conocer cuál es el resultado deseado. No se puede coordinar

acciones si no conocemos a donde queremos llegar. Estas metas y objetivos no deben ser información exclusiva de los altos directivos, deben ser de conocimiento general. Todo el equipo debe saber de qué se trata el trabajo que se está realizando. Es una motivación extra saber que el trabajo de uno aporta algo importante al resultado final. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Sin embargo, es muy importante que las metas sean congruentes con las capacidades del grupo. Es cierto que uno debe sacar lo mejor de su grupo, pero hay que ser realista. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella, para cumplirla en tiempo y forma. Cuando uno tiene un plan, reduce considerablemente las posibilidades de recurrir a la improvisación. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc. Siempre hay que tener presente que las organizaciones no fracasan porque planifican mal, las organizaciones fracasan porque no tienen un plan. Un líder conoce el verdadero valor de la planificación y jamás la pasa por alto.

5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Esta persona sabe identificar aquellos puntos fuertes que posee y los desarrolla al máximo. Suele capacitarse y formarse para ser el mejor en los que sabe. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. En los casos donde no es posible, buscará integrar determinadas personas al equipo de trabajo que mejor se complementen con sus capacidades.

6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Esta es una característica que no puede dejar de estar presente en los líderes. Ellos buscan que el desempeño

del equipo sea superior. Para ello, busca sacar el mayor potencial de su equipo de trabajo. Creen mucho en la *sinergia*. ¡Un líder jamás exige más de lo que se exige a si mismo! Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella. El líder tiene que tener la capacidad de generar entusiasmo. Debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mayores de los esperados.

8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido. Reid Hoffman en su libro “El mejor negocio eres tú” describe el concepto de “*beta permanente*”. Básicamente es una filosofía de trabajo, y de vida, que se aplica tanto a personas como a organizaciones. El autor explica que, en sus comienzos, un emprendimiento se encuentra en un proceso de crecimiento y mejora. El garantiza el éxito de aquellas organizaciones que busquen permanentemente la mejora continua, la beta permanente. La idea es comunicarle tanto a clientes como a empleados que la organización se encuentra “en construcción”. Y no salir de ese “estado” en toda la vida de la organización. De esta manera, todo el equipo de trabajo se convence de que hay que mejorar día a día. Los líderes están convencidos de esto. Siempre creen que existen mejores maneras de hacer las cosas. Ellos mismos se encuentran en “beta permanente”, se capacitan, progresan y buscan nuevas maneras para mejorar ellos mismos y, de esa manera, mejorar a la organización.

9. Un líder es responsable. El sabe que está a cargo de todo. Es el responsable de que todos los que forman parte de la organización sigan teniendo trabajo. El es consciente de esto, y por ese motivo sus esfuerzos deben ser duplicados. La persona que asume el liderazgo de una organización debe ser aquel que más tiempo pasa en la misma. Debe ser el primero en llegar. Debe colaborar con todos sus subordinados para que el trabajo se realice. Un buen líder no pide a sus empleados soluciones, les pide problemas para resolver.

10. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Claro que estamos hablando de información que proviene de la empresa. Pero también hace falta conocer lo que pasa afuera de la organización. Es necesario estar informado acerca de las nuevas tecnologías que se avecinan, cambios de legislaciones vigentes, o el posible desembarco de un competidor internacional. Un líder debe saber procesar la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más eficiente, moderna y creativa.

A continuación vamos a repasar los tipos de liderazgo más comunes:

- **Líder autocrático:** Es aquel que ordena y espera que los demás obedezcan sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer castigos o recompensas. Estos son algunos de los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Dirige, controla y motiva. Todo se centra en el líder. Él se considera la única persona capacitada para tomar decisiones importantes. Según el, los trabajadores no

son capaces de guiarse a sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos.

- Líder democrático: Básicamente toma decisiones consultando a sus subordinados. Fomenta la participación de los trabajadores consultando las decisiones y acciones.

Este líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones. Anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión, ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no. También ofrece soluciones entre las que pueden elegir. De esta manera, el líder hace que la decisión se convierta en algo compartido.

- Líder laissez faire: Es un líder liberal. Hace y deja hacer. *“Tiene un papel totalmente pasivo ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder”* (Moretti/Zarate – 2013). Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones. Este líder no juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total y con el apoyo del líder, si así lo desean.

- Líder paternalista: Este líder tiene la confianza en sus trabajadores dando recompensas y castigos. Su labor es lograr que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más. Este líder los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.

Este líder ofrece consejos a sus trabajadores para que consigan mayores resultados y les insinúa lo malo que es no cumplir con el deber. Su

pensamiento es muy similar al del líder paternalista, ellos piensan que el trabajador no tiene criterio propio y que, simplemente, debe obedecer.

- Líder carismático: Este líder tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores. Es elegido por la forma en que genera entusiasmo a las otras personas. Se destaca por su capacidad de seducción y admiración.

Este líder puede dar muy buenos resultados y cambios a la empresa ya que tiene la capacidad de lograr que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimulan a los trabajadores. *“El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma”* (Moretti/Zarate – 2013)

- Liderazgo lateral: Este tipo de liderazgo consiste en influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común. Se da entre personas del mismo rango dentro de una empresa. La idea es ser líder sin ser jefe, o sea, ser líder dentro de un grupo de personas del mismo rango.

Estos son los principales estilos de liderazgo que pueden caracterizar a un Líder. Algunas personas tienen un estilo mucho más marcado que otro. Algunos líderes solo practican un solo estilo en particular. Lo ideal es lograr una sana combinación de todos ellos dependiendo de las circunstancias. Vamos a dar un par de ejemplos de aquellos estilos que mejor conviene utilizar según el contexto en el que se encuentre el líder. Supongamos que estamos ante una fecha de entrega límite, los tiempos escasean y no puede haber lugar al error; aquí sería conveniente utilizar un estilo autocrático. En el caso que haga falta generar ideas para una campaña publicitaria se puede utilizar el liderazgo Laissez Faire. En todos los casos se debe tratar de adoptar un liderazgo Carismático y, a su vez, Democrático. Como se puede ver, no existe un estilo malo o bueno, simplemente

hay que adoptar uno u otro en mayor o menor medida dependiendo de las circunstancias y el contexto.

Volviendo al tema de la sucesión, supongamos que uno de los miembros de la nueva generación presenta características que necesita un líder para la empresa familiar. Ahí no termina el trabajo. También hace falta convencerlo de que asuma el control. No es fácil encontrar una persona que asuma la responsabilidad y el compromiso del liderazgo. Ser líder es un camino solitario. Cuando todos dejan de trabajar, el líder debe controlar el trabajo realizado. De él dependerá el éxito de la organización. Un líder debe predicar con el ejemplo, más que con la orden. Debe ser el primero en llegar y el último en irse. Debe capacitarse y formarse en su tiempo libre.

Está claro que ser líder no es fácil. Como ya mencionamos es un camino muy solitario y demandante. Obliga a trabajar horas extras y multiplica responsabilidades. De hecho, no todas las personas están preparadas para el liderazgo. No es algo que se pueda enseñar. Por supuesto que una persona puede capacitarse para mejorar sus aptitudes o habilidades de liderazgo, pero no se puede ir en contra de la esencia de una persona. Si un profesional se desempeña mejor como parte de un equipo, es mejor dejarlo así. El Liderazgo no es para todo el mundo.

“No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales” (Peter Drucker).

QUINTO PASO: LA MOTIVACIÓN DE LOS JÓVENES

Como se puede observar, es mucho lo que se espera de un líder. Podemos garantizar que su trabajo va a traer aparejado mucha presión y responsabilidades. Su día de trabajo va a ser más largo que el de cualquier miembro de la organización y probablemente deba llevarse trabajo a su hogar. Es por esto que, en contrapartida, este líder va a tener que ser retribuido de algún modo.

De todas maneras, puede que tome un tiempo convencer a la persona adecuada a que tome la responsabilidad de dirigir a la organización. De eso vamos a hablar en esta parte del trabajo. La generación que deja el mando va a tener el duro trabajo de persuadir a la nueva generación a que se quede en la empresa. No solo al que se elija como líder, sino a todos los familiares que “toman el pergamino” en esta nueva etapa de la vida de la empresa.

Es difícil motivar a los jóvenes. Ellos ingresaron a una organización en funcionamiento, con liquidez, con una “espalda financiera” importante, posicionada en el mercado, etc. *“La nueva generación puede conocer los esfuerzos y sacrificios del padre y todas las acciones y riesgos que tomó, pero de ninguna manera van a poder dimensionarlos. Para ellos el padre siempre tuvo una empresa. El padre siempre tuvo dinero”* (José María Quirós, 2010). Si a todo esto le sumamos el hecho de que existe una diferencia generacional importante, con todo lo que eso conlleva, nos encontraremos ante un escenario poco agradable. Para la nueva generación, la empresa de hoy es su “piso” simbólico. Para ellos es un punto de partida. Es por eso que cuesta mucho hacerles entender los esfuerzos que demandó posicionar a la empresa donde está hoy en día.

Por otro lado está la posición de los padres que dejan el mando. Para la generación que entrega el mando, sus hijos nunca van a tener la motivación que ellos tuvieron al comienzo. Es por esto que tienen que tener *paciencia*. Tienen que esforzarse por motivarlos sin frustrarse en el camino. Tienen que darle *merito* a las acciones de sus hijos. Son muchas las ocasiones en las que un padre olvida gratificar las acciones de los hijos que trabajan con él. Una acción que para un hijo puede parecer fantástica, para un padre, puede parecer una gestión menor. Si un padre busca la motivación en sus hijos debe darle mérito a las acciones que estos lleven a cabo. No es necesario una gratificación monetaria instantánea, solo hace falta manifestarles que su trabajo es significativo. Este es el primer paso para comenzar a motivar a los jóvenes.

El segundo paso es delegar a sus hijos diferentes actividades o funciones de la empresa teniendo en cuenta sus intereses y capacidades. Nada motiva más a una persona que lo dejen a cargo de algo de manera exclusiva. Pero en la realidad sucede todo lo contrario. En la mayoría de los casos, la generación mayor teme mucho a delegar

actividades. Prácticamente todos los procesos de la organización tienen que pasar por él. Ellos consideran que nadie puede hacer esas actividades como la hacen ellos. La delegación se convierte para ellos en una misión imposible. Lo que se da en realidad es una delegación “a medias”. La generación adulta delega diferentes actividades, pero las controla al final del día o cuando se finaliza la actividad. La delegación nunca se completa del todo porque los adultos intervienen en todos los puntos del proceso de las actividades realizadas por los jóvenes. Otro error que es muy recurrente es cuando un padre les da a dos o más hijos la misma orden. En todos los casos, nos encontramos en un punto donde la eficiencia es inexistente ya que el trabajo, en la realidad, se ha duplicado porque lo realizan 2 o más personas.

Llega un momento en la vida de toda empresa donde la delegación se vuelve necesaria para el correcto funcionamiento de la misma. Es un tema trascendental en el crecimiento de las organizaciones. Muchas veces la falta de delegación vuelve autocrática a la organización, y eso no permite su crecimiento. La persona que se encuentra a cargo de todo termina agobiándose y, a la hora de la sucesión, resulta prácticamente imposible reemplazarla.

Una buena manera de motivar a los jóvenes es que ellos se hagan cargo de diferentes áreas de la empresa. Lo que la generación mayor debe entender es que sin delegación la empresa no crece. Se debe crear responsabilidad y delegar una actividad o área de la organización; hacerlo público y formalizarlo. Pero toda un área puede representar mucha responsabilidad en un principio. Es muy recomendable que una persona conozca el funcionamiento de todas las actividades de una organización. Hay que entender cada parte del sistema antes de intentar comprenderlo en su totalidad. Una vez que el joven ya esté familiarizado con los diferentes puestos de trabajo ya tiene una noción de cómo funciona el sistema de la organización en su conjunto.

Sin embargo, es muy difícil vencer la tendencia de los adultos de la generación mayor de querer controlar el trabajo realizado. A los mayores les cuesta mucho tomar decisiones definitivas.

Entonces, ¿Cuál es la solución? La mejor herramienta para combatir este fenómeno es la **provisoriedad**. Más que una herramienta, es una forma de delegación transitoria. Sirve solo para una persona que ya está dentro de la empresa. La idea es plantear un marco temporal donde un familiar joven se hará cargo de un área específica de la empresa. Luego de ese marco temporal se vuelve a la normalidad por un par de semanas para ver como se desarrolló. Vamos a poner un ejemplo. Un padre puede dejar a cargo a uno de sus hijos una determinada parte de un proceso por un tiempo determinado, digamos 3 meses. Durante esos 3 meses el trabajo que se dejó a cargo tiene que tener completa autonomía. El padre no tiene que intervenir en el mismo. Luego de esos 3 meses se convoca a una reunión y se evalúa el desempeño que tuvo el hijo en ese puesto. Se corrigen determinados errores, si existieron. Si todo marcha bien, y el hijo se siente a gusto en ese puesto, se procede a otorgar un marco temporal más largo, digamos unos 6 meses. A su vez, se puede dar a cargo una o dos actividades más. Luego se vuelve a hacer el proceso antes mencionado. Este proceso se debe repetir cuantas veces sea necesario antes de delegar en forma definitiva. Se repite hasta que ambas partes coincidan, a modo de consenso, que ya están todas las condiciones dadas para delegar de manera segura y definitiva. Es muy difícil delegar de manera definitiva sin antes hacer un proceso similar a este. La *provisoriedad* es el único camino. Más adelante explicaremos en qué momento es recomendable aplicarla.

El tercer paso para motivar a los jóvenes es a través de la repartición de dividendos. El dinero cambia la forma de pensar de las personas. Cuando un joven se da cuenta del dinero que puede otorgarle una empresa bien administrada, este le da más importancia a la misma.

Sin embargo, es aconsejable que los hijos que ingresan a trabajar en la empresa no reciban dinero de manera inmediata. Sobre todo si son jóvenes. Algunos especialistas, como José María Quiroz, sostienen que un familiar tiene que tener entre 38 y 43 años para comenzar a recibir dividendos de la compañía. Se supone que a esa edad la persona ya adquiere cierta madurez y lleva un tiempo considerable trabajando para la organización. Esta edad la decide cada familia en particular. Lo más importante es que la persona que recibe dividendos tenga una edad suficiente como para conocer el valor que tiene el dinero. Lo recomendable es que la política de repartición de dividendos quede

formalizada en el protocolo familiar para que las nuevas generaciones sepan cómo son las reglas de juego. Más adelante detallaremos el tratamiento que se le debe dar al accionista de la empresa.

No existe ningún tiempo determinado en el que se tienen que cumplir estos 3 pasos. Simplemente es una recomendación para lograr que las generaciones jóvenes se interesen en el futuro de la organización y quieran asumir el control.

SEXTO PASO: DESARROLLO DEL ACCIONISTA

Ya nombramos la importancia que tienen los dividendos en una organización. Tanto para sus familiares como para la empresa misma.

Al accionista hay que tratarlo como lo que es. El es dueño de una parte de la empresa. Ya sea que trabaje o no en la empresa esta persona tiene un porcentaje de la empresa familiar en su patrimonio personal. Es por todo esto que tiene derechos sobre esa propiedad. Esto tiene que estar claro en toda empresa familiar. Si no lo está, hay que aclararlo. Un error muy común en las empresas familiares de hoy en día es que en cierta manera se “margine” a aquellos familiares que decidieron “dar un paso al costado”. No tiene nada de malo elegir otro camino. De hecho puede resultar beneficioso para la empresa ya que se deja un lugar vacante para alguien más motivado o más apto. Un accionista tiene derechos trabaje o no en la empresa.

Los *derechos* que tiene el accionista son el **dividendo**, el **control** y el **respaldo**.

Con respecto a los **Dividendos**, estos deben retirarse en forma periódica. Ya sea cada 6 meses o en forma anual, pero deben retirarse. Si una empresa familiar, NO retira dividendos a sus propietarios, es lógico que aquellos integrantes de la familia que NO trabajan en la empresa se quieran involucrar. Esto puede dar como resultado el ingreso de familiares que no están capacitados o no tienen las aptitudes para trabajar en ella.

Los especialistas recomiendan retirar un 25% de las ganancias netas en forma de dividendos. De esta manera se prioriza la reinversión y el crecimiento de la empresa. *“Es muy importante tener empresas “flacas” (patrimonialmente hablando) y patrimonios personales importantes. De esta manera se le da una exigencia mayor a la empresa”* José Quirós (2010).

Es primordial que exista una especie de “ceremonia” de entrega de los dividendos. La idea es que NO sea una mera transferencia bancaria. Se le debe dar la importancia que se merece. Invitar al accionista a que visite la empresa, darle una explicación de los estados de resultados y responder las inquietudes que este pueda tener. La idea principal es que vea que todo está “en orden”. El accionista debe sentir que se lo tiene en cuenta.

Por último, hay que tener en cuenta el *Linaje* a la hora de pagar los dividendos. Hay que respetarlo tanto en *orden* como en *porcentaje de participación*. Un nieto NO puede cobrar antes que un hermano. Debe cobrar en primer lugar la generación más vieja y luego las generaciones siguientes. Esto tiene que ser una política conocida por todos los familiares.

Otro de los derechos del accionista es el **Control**. Un accionista puede controlar las acciones de la empresa familiar. Él es el encargado de juzgar el accionar del líder. Esto NO significa que el accionista tenga que intervenir en cada decisión que se tome en la empresa.

Hay que mantener conforme a un accionista de una empresa familiar. Detengámonos a pensar como es el racionamiento de una empresa privada NO familiar. El accionista en estos casos es el que aportó dinero en la empresa. Si este no está conforme, va a vender sus acciones. Cuando esta inconformidad se traslade al resto de los accionistas, ellos también comenzarán a vender acciones. Poco tiempo va a pasar para que el precio de las acciones se desplome. En una empresa familiar pasa exactamente lo mismo. Si los familiares que NO trabajan en la empresa comienzan a sentir una inconformidad sostenida con el desempeño del líder, probablemente quieran

tomar cartas en el asunto. Es en estas circunstancias cuando aparecen situaciones como ingresos forzados a la empresa de familiares no aptos, auditorías, peleas familiares, entre otras. Por todo esto, es muy recomendable que un accionista tenga un seguimiento del accionar de la empresa, y que este, sea lo más transparente posible.

Estas son algunas de las herramientas más importantes que tiene un accionista para controlar la evolución y el desarrollo de la empresa familiar:

- **Estado de resultado:** muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones. Esta herramienta otorga indicadores como el Rentabilidad Neta y Rentabilidad sobre el Patrimonio neto. Con esta información, el accionista puede tener un control muy detallado de los dividendos que le corresponden. El estado de resultado debe ser de conocimiento público para todos los accionistas de una empresa, sea esta una empresa pública, privada común y corriente o una empresa familiar.
- **Evolución Patrimonial:** El Estado de Evolución del Patrimonio representa los movimientos que se van dando en las distintas partidas del patrimonio. Las normas contables sugieren la preparación de un estado de propósito general que puede ser difundido ampliamente, denominado Evolución del patrimonio o Cambios en la situación patrimonial.

Este informe contable principal es elaborado al final del periodo, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios acontecidos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Capital contable, también conocido como Patrimonio.

Las aportaciones de capital, la constitución de reservas, las utilidades retenidas, entre otros, reflejan la fuente de financiamiento más significativa de una empresa.

Los accionistas son los legítimos propietarios de los valores patrimoniales. Ellos desean ser atendidos prioritariamente con información relativa a sus intereses. Por esta razón se ha diseñado un estado que presenta datos relevantes sobre los cambios en el Patrimonio. Asimismo, sirve para conciliar y vincular los resultados económicos con el Patrimonio.

En consecuencia, el propósito es comunicar a los accionistas el valor actual de sus aportes de capital. En base a este análisis, ellos podrán decidir su ampliación o contracción, o el destino de las utilidades, y el direccionamiento de estas con propósitos estratégicos del negocio. Concretamente, se refiere a las cuentas que conforman el patrimonio, incluidos los resultados del pasado (utilidades retenidas) y las utilidades del presente ejercicio

- **Nivel de Endeudamiento-Liquidez-Inversión:** Es muy conocido el beneficio de un apalancamiento financiero positivo de una empresa. Sin embargo, eso aumenta considerablemente los riesgos de una empresa en tiempos de crisis. Un accionista debe tener conocimiento del nivel de deuda de su empresa. Debe conocer el origen de la deuda y el destino de los fondos.

El nivel de liquidez impacta directamente en la salud de la empresa. Es muy importante conocerlo y realizar acciones para incrementarlo año a año. Es muy riesgoso poseer un gran porcentaje de activos difíciles de liquidar.

Por último, el nivel de inversión va a garantizar el crecimiento sostenido de la empresa y el aumento del valor de las acciones.

- **Valor de la Participación:** Año a año la participación de un accionista en la empresa debe ir creciendo. No estamos hablando del porcentaje de su participación. Nos referimos al valor de cada una de sus acciones. Si una

empresa reinvierte y tomas las decisiones correctas, el patrimonio debe crecer con el paso del tiempo y, por ende, también lo hará el valor de las acciones.

Todos estos detalles deben ser informados al accionista. De no ser así, el accionista debe reclamarlos ya que es la única manera de controlar el accionar del directorio de la empresa.

Por último, un accionista debe tener un *Respaldo* de su propiedad. Esto se puede garantizar con la figura de la Auditoría. En muchas empresas familiares el hecho de nombrar la palabra auditoría ya resulta ofensivo. Esto NO debe verse de esta manera. Cuando una empresa familiar crece, las auditorías cumplen una doble función. Por un lado, “tranquilizan” a aquellos accionistas que no trabajan en la empresa. Y, a su vez, le sirve a los líderes de la organización para corregir (si fuese necesario) el trabajo realizado.

SÉPTIMO PASO: DESARROLLO DE LA GESTIÓN

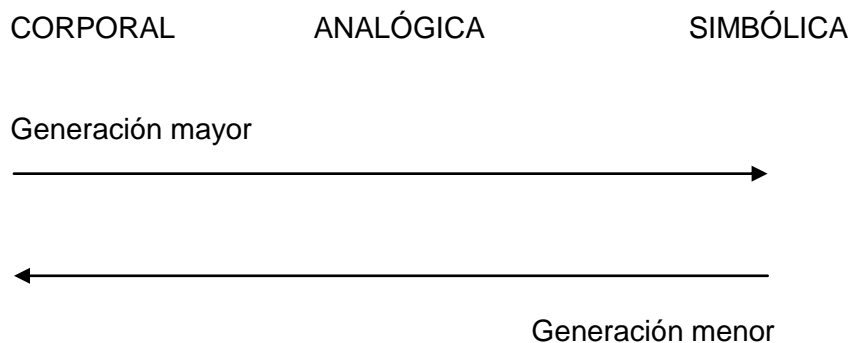
La gestión también debe desarrollarse. La diferencia generacional que existe entre padres e hijos provoca muchas controversias a la hora de llevar a cabo una dirección efectiva. Por momentos padres e hijos van a tener que trabajar y tomar decisiones en conjunto sobre los mismos temas. Poco a poco, esto se debería ir revirtiendo hasta formalizar el nuevo liderazgo.

El mayor problema se encuentra con las diferencias existentes entre las generaciones adultas y las jóvenes a la hora de tomar decisiones y el aprendizaje. Según el empresario y consultor José María Quirós la generación mayor aprende en forma *corporal*. Por el contrario, las generaciones nuevas aprenden desde lo *simbólico*.

El primer conflicto se origina en que los mayores, al haber sido ellos los que crearon la empresa, tienen la empresa “encarnada”. Crecieron a la par de ella. Tuvieron

éxito con ella y también se equivocaron. Para la generación que entra, esto, es muy difícil de entender. No existe posibilidad que los hijos puedan vivenciar la empresa de la misma manera que lo hizo el padre. Por esto, se dice que las nuevas generaciones aprenden desde lo *simbólico*. Se basan en información y en teorías. Se dice que los padres tienen un *saber operativo* en contraste con el *saber simbólico* de los hijos. Permanentemente van a estar en constante lucha el *pragmatismo* de los padres a diferencia del *dogmatismo* de los hijos.

Para mejorar la comunicación entre ambos se puede utilizar la ***analogía***. Comparando de esta manera objetos, conceptos y experiencias.



Lo que más le cuesta a la nueva generación es la *conducción*. Para los padres hay que estar físicamente en la empresa en todo momento. En general, los jóvenes aseguran que es posible dirigir una organización sin estar presentes. Esta diferencia de pensamiento es la principal causa de “roces” en las empresas familiares en la actualidad.

Existe un proceso propuesto por este mismo autor que tiene 4 pasos diferentes. Básicamente es un resumen de los que hemos desarrollado en todo el trabajo de investigación. Como ya habíamos anticipado, este proceso no se da de la noche a la mañana. Tampoco se da en un par de años. Es un proceso que probablemente tome entre 7 y 10 años de trabajo en conjunto.

Este proceso requiere de la participación activa tanto de los padres como de los hijos, sobre todo de las generaciones adultas. Ya hemos mencionado que la mayoría de los padres fundadores dejan pasar el tiempo y postergan año a año la sucesión en la empresa familiar. Cuando llegan a una edad avanzada, cuestionan la expectativa de supervivencia que tiene la organización en manos de sus hijos, intentan tomar medidas de emergencia para acelerar el traspaso de poder y, lamentablemente, ya es demasiado tarde. Es por este motivo que es muy recomendable comenzar lo antes posible.

Este proceso es el que, en cierta manera, “destraba” a las dos generaciones.

Los pasos son los siguientes:

1. **OPTIMIZADOR:** Este es el primer paso del proceso. Esta etapa se da cuando los hijos ingresan a la empresa. Al cabo de un par de meses trabajando en forma permanente, los hijos harán el intento de mejorar lo que actualmente existe en la organización. Probablemente lo logren. Las probabilidades de éxito son altas debido a que el ingreso de “sangre nueva” a la organización trae nuevas ideas. Ya sean productos novedosos, procesos más eficientes, nuevas políticas, controles automatizados, o cualquier mejora. La principal razón es porque los jóvenes piensan de manera diferente. Las generaciones jóvenes tienden a adaptarse más rápidamente a las nuevas tecnologías, son más creativos y utilizan mucho el pensamiento lateral.

Por lo general, con el ingreso de la nueva generación los tiempos de gestión tienden a reducirse. Los jóvenes entienden los nuevos mercados de mejor manera. Manejan con mucha facilidad el mundo virtual, redes sociales y demás programas de mensajería instantánea. Cada generación nueva que ingresa tiene mucho que aportar a una empresa familiar. Si las cosas en la empresa han mejorado en algún aspecto con el ingreso de la nueva generación, entonces el primer paso se ha completado.

2. **DESARROLLADOR:** El paso anterior es algo que debía “surgir” de la generación que ingresa a la empresa. Este paso, por el contrario, debe ser generado por los padres. Aquí es cuando el padre comienza a crear responsabilidad a los hijos. Se debe comenzar con el proceso de delegación. Es necesario comenzar a descentralizar la organización. Todas las decisiones NO pueden pasar por la misma persona.

A todos los mayores les cuesta tomar decisiones definitivas cuando se trata de “su” empresa. Es por esto que para este paso se debe aplicar la *PROVISORIEDAD*. Este concepto ya lo habíamos introducido anteriormente en este trabajo. La provisoriedad significa ponerle un marco temporal a la decisión tomada. Por ejemplo, dejar a cargo de un proceso a un hijo durante 3 meses. Tiene que ser un ámbito chico, para que le vaya bien al aspirante. Debe ser un ámbito conocido y que ya esté en funcionamiento, para que el padre sepa bien como funciona. Sin embargo, este ámbito debe tener *autonomía*. El hijo debe poder desenvolverse en el trabajo sin rendirle cuentas al padre. Una vez que ese marco temporal haya concluido, el padre debe decidir, de acuerdo al desempeño del hijo, si esta continua siendo el responsable de esa área o no.

Con este sistema, un padre puede empezar a delegar tareas a sus hijos y, a su vez, dejar que ellos mismos las experimenten. Los hijos, en ese ámbito pragmático, toman criterio para conducir.

Se debe aplicar el sistema de la provisoriedad las veces que sea necesario hasta que se tome la decisión definitiva de la delegación. Cuando haya finalizado la etapa de delegación, este paso se habrá concluido.

3. **LIDERAZGO COMPARTIDO:** En este paso, tanto padres como hijos, comienzan a opinar cada uno en cada área. Cuando se toman decisiones globales, se deben tomar en conjunto, pero esta opinión debe ser acompañada con *decisión*. En muchas ocasiones los padres dejan a sus

hijos que opinen en muchos aspectos de la empresa, pero no los dejan decidir en nada. Deben funcionar como un directorio profesional. Una vez que la generación mayor vea que los jóvenes tienen capacidad y criterio suficiente para conducir la empresa, podremos pasar al paso siguiente de este proceso.

4. **NUEVO LIDERAZGO:** Esta etapa del desarrollo de la gestión debe basarse en la *confianza*. Se debe confiar en los líderes de la organización.

Hoy en día es muy necesario *profesionalizar* la empresa. Ya sea, mediante la incorporación de personal capacitado, o la capacitación de los miembros de la familia. La profesionalización es vital para una gestión eficaz.

Las reuniones de directorio se deben realizar de forma periódica. Aquí es donde empezamos a hablar de *dividendos*. Ya mencionamos la importancia del dinero y como cambia la cabeza a las personas. Esto va a desembocar en un mayor respeto de los familiares hacia la organización.

En el caso de una empresa multifamiliar, debe haber un *representante* en el directorio por cada rama familiar. Esta persona representa a un grupo accionario. Tiene que haber solo 1 por familia.

A esta altura la empresa ya debe contar con Órganos de gobierno eficientes en todos sus subsistemas, un protocolo familiar redactado y en constante evolución; y una familia empresaria profesional y en permanente capacitación.

OCTAVO PASO: DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA FAMILIA EMPRESARIA

Primero que nada, los padres deberán aceptar que una vez que los hijos tomen el control de la empresa, la misma va a ser diferente. Los padres tienen que aceptar esta realidad. Esto no significa que la empresa cambie radicalmente de rumbo. Significa que al agregarle nuevos líderes a una empresa en funcionamiento esta se potencia.

Para la empresa, este cambio de mando significa una oportunidad superadora. Está destinada a ser una empresa mejor por el simple hecho de que los hijos parten de un “piso superior”, que es el “techo virtual” de los padres. Para los jóvenes que ingresan, la empresa actual NO es suficiente, la deben hacer crecer.

Este acontecimiento debe significar una “independencia económica” para los hijos. Tanto para los hijos que trabajan para la empresa, como para los que no lo hacen, esto tiene que ser lo más parecido a una “graduación”. El futuro económico de los hijos no debe depender más del padre. Y, por otro lado, los padres no deben seguir asistiendo económicamente a sus hijos.

Es muy recomendable el desarrollo de roles alternativos. Puede ser que el hijo menor de una familia sea el encargado de dirigir la empresa, en vez de que esto lo haga el mayor. Inclusive se puede dar que los hijos sean los encargados de dirigir la empresa y sea el padre el que trabaje en un puesto determinado, o cumpla la función de asesor hasta su retiro definitivo. Cualquier combinación es aceptada siempre y cuando esté basada en fundamentos racionales y se respeten los órganos de gobierno de la empresa.

CONCLUSIÓN

Aquí finaliza este trabajo de investigación. Como mencionamos al comienzo del mismo, las empresas familiares de hoy en día tienen un potencial enorme. Poseen ventajas competitivas muy importantes por encima de cualquier empresa privada no familiar.

El problema surge ante la ausencia de una gestión eficiente. Existen empresas familiares con un material humano excelente e ideas innovadoras. Pero, lamentablemente están siendo superadas por empresas que están siendo gestionadas de manera eficaz.

Son muchas las decisiones que hay que tomar y, más aun, el trabajo por realizar. Pero la realidad demuestra que los beneficios de profesionalizar la empresa y organizarla de manera eficiente son enormes. El potencial de las empresas con órganos de gobierno que trabajan en conjunto es muy superior al de las empresas que siguen concentrando y centralizando las decisiones en una sola persona.

BIBLIOGRAFÍA

ANTOGNOLLI, Santiago “Empresas familiares: gestionar sin conflictos” disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/gestion-de-las-empresas-familiares.htm> (diciembre, 2012)

BETANCOURT ENRIQUEZ, Ana Diana “EMPRESAS FAMILIARES”

<http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>- Octubre del 2011
(diciembre, 2011)

BOSCH SANS, Vicenç “La empresa familiar: su problemática y sucesión” disponible en:

<http://www.creamas.com/udocumentos/La%20empresa%20familiar.%20su%20problemativa.pdf> (diciembre, 2010)

CERDA, Francisco “Cinco tipos de empresas familiares” disponible en:

<http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/12/cinco-tipos-de-empresas-familiares/> (diciembre, 2012)

DAVID, F “Componentes de una misión organizacional” disponible en:

<https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/principios-y-valores-organizacionales/mision-organizacional/componentes-de-una-mision-organizacional> (agosto, 2014)

DRUCKER, Peter “Grandes frases” disponible en:

<http://panamericanbusinessnetwork.com/12-frases-celebres-de-peter-f-drucker/> (marzo, 2014)

GOLEMAN, Daniel “Inteligencia emocional” disponible en:

<http://www.periodicodecrecimiento personal.com/inteligencia-emocional-daniel-goleman/> (marzo, 2014)

GONZALEZ MENDEZ, Noemí “Órganos de Gobierno de la empresa familiar” (2007)

disponible en: <http://es.scribd.com/doc/26694471/Organos-de-Gobierno-de-La-Empresa-Familiar> (julio, 2014)

- GRANATO, Luis y ODONE, Nahuel “LA EMPRESA FAMILIAR: EL ETERNO DILEMA DE LA SUPERVIVENCIA” Revista OIDLES - Vol 1, Nº 2 (Diciembre 2007). 10 Pags.
- KOMIYA, Arturo “La visión de una empresa” <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/> (diciembre, 2012)
- LEACH, Peter “La empresa familiar”. Ediciones Granica .Barcelona (1999).
- NARANJO, David “El Liderazgo Carismático” disponible en:
<http://lideramos.blogspot.com.ar/2012/01/el-liderazgo-carismatico.html>
(diciembre, 2012)
- NIETHARDT, Ernesto “El Primer Ranking de Multinacionales Argentinas muestra una mayoría de Empresas Familiares exitosas en la internacionalización” disponible en:
http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=137703&id_edicion=9306&news=123&cli=97&e=9306&envio_tipo=form_comentario (diciembre, 2008)
- QUIRÓS, José María “Claves para gestionar la empresa familiar” (2010)- Conferencia / Tour Visión Pyme
- REID HOFFMAN, “El mejor negocio eres tú”. 239 pags. Editorial Conecta. Barcelona (2012)
- SALOVEY y MAYER “Inteligencia emocional” disponible en:
<http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html> (agosto, 2014)
- SAN MARTIN REYNA, Juan Manuel “Consejo de familia y protocolo” disponible en:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/03/27/consejo-de-familia-y-protocolo/> (diciembre, 2012)
- ZARATE, Juan Pablo y MORRETI, Alfredo Santiago, “Liderazgo para Jefes y Supervisores” 15 pag. Curso de 4 horas de duración. Mendoza, Argentina. Año 2013

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

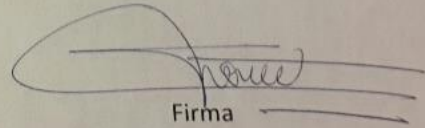
Mendoza, 11 de 9 del 2013

TRONCETA, SANTIAGO

Apellido y Nombre

23363

Nº de Registro


Firma