

EMPRESAS FAMILIARES

DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La Empresa Familiar es una figura empresarial dominante en la economía de la mayoría de los países.

Se citan números y porcentajes de participación en el P.B.I., en la oferta de puestos de trabajo, de la participación en la totalidad de empresas, etc.etc.

Más allá de los datos estadísticos, las E.F. son una realidad de todos los



escenarios económicos e interactúan con las demás empresas, comercializando como clientes y proveedores de las diferentes cadenas de valor.

Tienen características que las hacen muy convenientes y ágiles para negociar con las empresas no familiares, grandes empresas y empresas exportadoras.

Su constitución, cultura empresarial, modelo de gestión y disposición para el comercio están relacionados con la historia familiar, la formación y la experiencia en actuaciones de los integrantes y conductores de las empresas, por lo que cada E.F. es única e irrepetible.

Como resultado de esta característica particular, el ciclo de vida del conjunto es muy dispar, agrupándose un alto porcentaje de cierres, en los primeros años de vida y con más alta permanencia a lo largo de los siguientes años. Esto concluye en que, a pesar de la gran caducidad inicial, hay empresas familiares que superan el centenar de años con absoluta solidez y futuro cierto.

Demás está decir que las E.F. más antiguas han superando el ingreso y conducción de diferentes generaciones familiares y modificación de contextos económicos, mostrando una gran agilidad para adaptarse a los cambios.

La diferencia y dificultad con que se encuentran las E.F. es que deben manejar el aspecto “Propiedad”, “Familia” y “Empresa” al unísono, cuando las no familiares centran su atención en los negocios que sustentan la empresa, sin involucrarse en lo familiar que, naturalmente, complejiza el accionar.

Son muy conocidos y acertados los tres círculos que grafican esta relación:

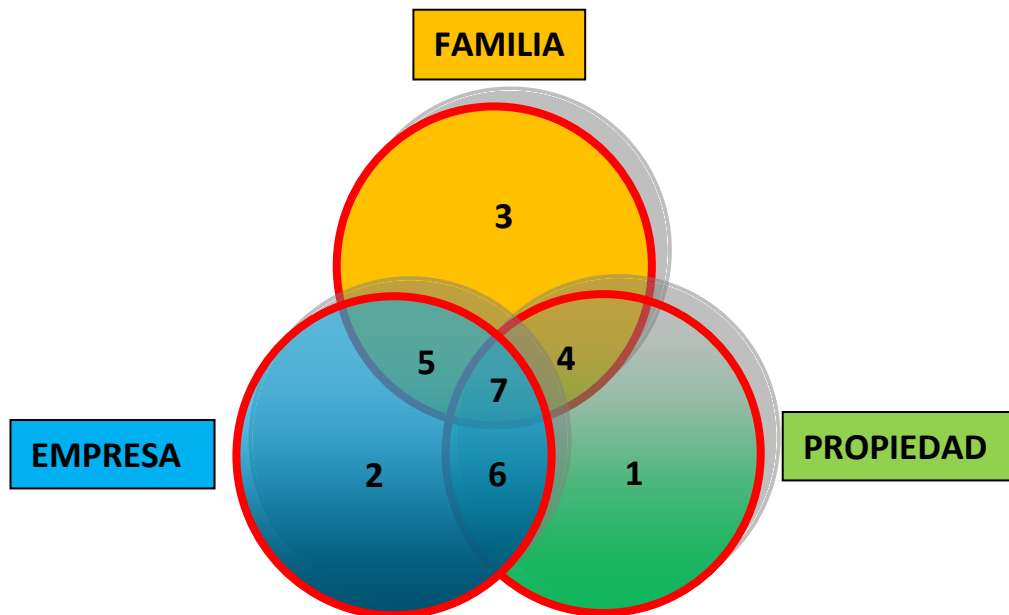


En el análisis de estos tres círculos por separado la cuestión resulta clara:

PROPIEDAD: Son los accionistas que colocaron capital en la empresa en concepto de inversión de la cual pretenden obtener una renta y reclaman seguridad para el capital invertido y seguridad jurídica, exigiendo que la empresa realice actividades lícitas conservando el medio ambiente y respetando los valores en juego.

EMPRESA: Aquí se sitúan quienes gestionan la actividad de la empresa y pretenden objetivos y metas claras, recursos suficientes y libertad de acción y decisión.

FAMILIA: Es lo que le da el carácter de Empresa Familiar y compromete mucha emocionalidad en la participación, espera que la organización aporte puestos de trabajo, ingresos seguros y aglutinamiento de los integrantes.



En esta situación, que es la más habitual, se empiezan a superponer las actuaciones, los intereses y condiciones.

Al dejar de ser situaciones puras en las que cada espacio tiene absoluta claridad de sus responsabilidades y condicionamientos, al superponerse también se superponen las responsabilidades, las condiciones de participación y se ponen en juego emociones, cuidados, controles, intereses, riesgos, temores, comparaciones, valoraciones, en fin, este entrelazamiento de situaciones hace que, cada Empresa Familiar sea única e irrepetible y se complejiza en la medida que aumentan los participantes, porque cada uno ingresa con su bagaje personal y amplía el abanico de alternativas.

En las definiciones de “Empresa Familiar” hay un abanico muy amplio, en el que se pone énfasis en la empresa en algunos casos o en la familia en otros. Algunas definiciones se apoyan en lo económico enfocadas en la propiedad y acciones sin contemplar el componente familiar mientras que, otras, se inclinan por lo familiar poniendo en peligro a la empresa como negocio.

Veamos el concepto de Empresa Familiar que impera en la Unión Europea:

La definición aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN, es la siguiente:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.*

A la definición de Bruselas podemos agregarle argumentos cualitativos que otorgan carácter verdaderamente familiar.

Tener continuidad generacional con objetivos estratégicos basados en el deseo de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos familiares.

En la extensión del concepto podemos considerar a la Empresa Familiar (E.F.) con la siguiente definición:

Empresa Familiar es la que cuenta con la participación de uno o varios parientes en la conducción y nómina, son legalmente propietarios y, a su vez, influyen en el destino de la empresa considerándola parte del patrimonio económico y cultural de la familia.



CONTITUCIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Las E.F. se constituyen A) desde su nacimiento, B) en su madurez, C) en estado adulto.

¿A qué se refiere esta clasificación?

- A) Las E.F. que se constituyen desde su nacimiento, son aquellas que, al formarse, lo hacen con un o unos familiares. Ya desde el comienzo de la idea, la propuesta o la constitución, este tipo de empresas lo hacen registrándose como sociedad, integrando capital monetario, intelectual o de otro tipo, distribuyendo las acciones o participación en los porcentajes definidos.
- B) Las E.F. que resultan en su madurez, son las que son iniciadas por una persona y al transcurrir el tiempo, cualquiera sea la evolución del negocio, comienza el proceso de ingreso de familiares a la empresa. Estos ingresos se pueden dar para cubrir puestos vacantes o, malamente, creando puestos para ocupar a estos familiares ingresantes.
- C) Las E. que se transforman en F. en su estado adulto, generalmente lo hacen para darle continuidad funcional a partir de la manifestación de que los fundadores desean dejar de participar operativamente en la gestión cotidiana.

Estos tres casos abren un abanico que luego se van a volver a abrir según otras diferentes características, pero es importante tenerlas en cuenta porque suele ser diferente el comportamiento de cada una de las tres.

En el primer caso, los Objetivos, la Visión y Misión de la empresa como también los Valores se elaboran entre los familiares que la inician. Se distribuyen los puestos o responsabilidades según las necesidades estimadas.

En los casos en que los familiares ingresan durante la madurez de la empresa lo hacen cuando los principios que rigen la empresa ya están definidos e,

incluso, cuentan con modelos de gestión instalados, funcionando con rutinas que resultan más de usos y costumbres que de diseño de procesos funcionales. En oportunidades los ingresantes acuerdan y aceptan la situación preexistente y, en otros, los hacen con actitudes complacientes por la necesidad de tener un trabajo o porque tienen la intención de modificarlas en el tiempo. También ocurre que la evolución de los negocios pueda requerir profesionales que atiendan temas específicos y, oportunamente, alguno de los familiares cuenta con esos conocimientos por lo que se le propone el ingreso.

Cuando las empresas logran su adultez, habiendo transcurrido varios años desde su iniciación y sus fundadores manifiestan deseos o necesidad de dejar las actividades, es conveniente comenzar un proceso planificado de trasvasamiento generacional, para evitar que el cambio de conducción sea brusco o desordenado. Los procesos de cambios de conducción conviene implementarlos con suficiente tiempo para capacitar y entrenar a los sucesores, profesional y emocionalmente, para que la empresa no sufra tropiezos y, paralelamente, atender la situación de los familiares que dejan la actividad de forma que encuentren sentido en trascender y apoyar desde afuera de la empresa.

En otro orden de cosas tenemos que diferenciar las condiciones en que los familiares ingresan a las empresas:

1 - PUESTOS VACANTES, estos casos habilitan el ingreso de personas que pueden resultar familiares de los titulares. La creación de puestos para el ingreso de familiares no es recomendable, no sólo porque genera costos sin justificación sino que, además, crea disconformidad en el equipo de trabajo.

2 - FORMACIÓN ESPECÍFICA, el ingreso de un familiar a un puesto de trabajo, vacante o creado, sin la formación específica para cumplir con las funciones que el puesto requiere, coloca a la persona en situación de gestionar con posibilidades de cometer errores, pudiendo crear problemas de funcionamiento y resquemores entre el resto del personal. Lo ideal es que su formación esté relacionada con la requerida por el puesto.

3 - EXPERIENCIA LABORAL, es conveniente que un familiar ingresante haya trabajado durante unos dos años en otra empresa antes de ingresar a la familiar. cuando un familiar ingresa sin haber trabajado nunca en otra organización, redundo en que no tiene conocimiento de cómo funciona una empresa sin la impronta de su familia y como se resuelven los temas relacionales donde solamente se juegan intereses empresariales. La actitud de

estas personas es muy diferente y más demandante que las que conocen como se desenvuelven las organizaciones sin vínculos afectivos.

4 - INGRESO A CARGOS, no es recomendable que los familiares ingresen directamente a puestos con cargo, ocurre que los liderazgos o el crédito funcional se obtiene desde los empleados hacia los funcionarios y esto se gana poniendo en juego una serie de virtudes que abalan el cargo, de lo contrario se obtiene autoridad por poder que no es lo más recomendable.

5 - PERSONALIDAD ADECUADA, la personalidad del ingresante conviene que se ajuste a la que la empresa fraguó durante su existencia, las empresas forjan su cultura durante el tiempo de actividad. Es muy común encontrar empresas que definen políticas o desarrollan procesos más acordes a la forma de ser de sus conductores que a los modelos de manual. Resulta conveniente que los ingresantes tengan una personalidad y conducta adecuada a las formas de funcionar específica para no generar roces con los equipos existentes.

6 - EQUILIBRIO SOCIETARIO, es importante conservar el equilibrio de las ramas familiares, cuando las E.F. están constituidas con más de una familia accionista, es conveniente que los familiares ingresantes guarden equilibrio con la distribución accionaria porque es inevitable que los integrantes de una rama familiar acuerden entre sí y puedan inclinar el poder funcional en una u otra dirección.

7 - ARMONÍA FAMILIAR, la personalidad de los ingresantes tiene que ser afín a las del conjunto de la sociedad, suele haber personas que resultan urticantes dentro de las familias y son generadores de problemas continuos. El ingreso de estas personas traslada los problemas de la familia a la empresa.

8 - CENTROS DE INTERES DIVERSOS, es conveniente que el familiar tenga una amplia visión y centro de intereses, si un integrante de la E.F. no tiene diferentes centros de interés y focaliza su atención con exclusividad en la empresa o todo lo filtra por las relaciones familiares sucede que las opiniones no cuentan con apertura mental y, difícilmente logren aportar provechosas novedades y sugerencias a la empresa.

9 - PRETENSIONES, las pretensiones de los familiares de la empresa deben estar adecuadas a los usos y costumbres que se aplican al total del personal. Pretender o hacer uso de beneficios no comunes crea problemas entre el resto la familia y del personal porque se entienden que el tratamiento no es equitativo.

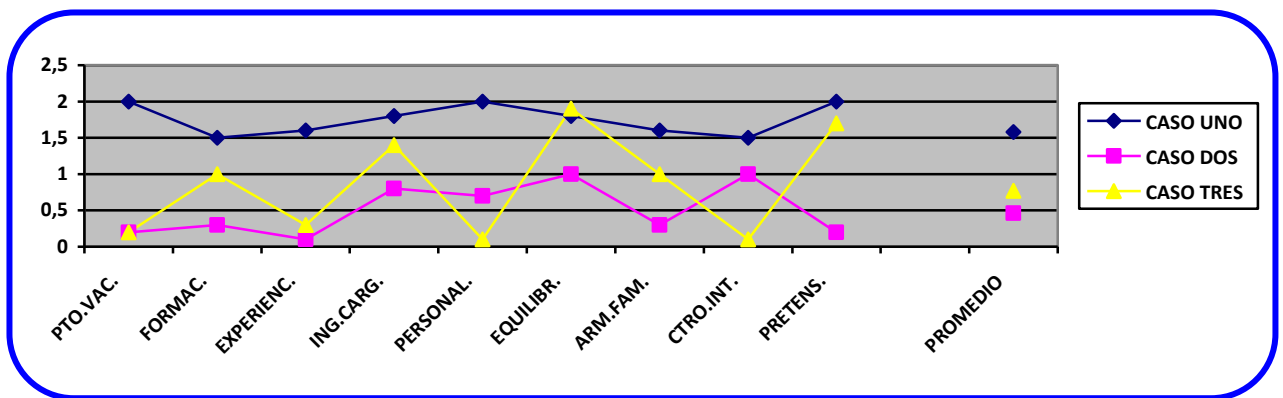
Las primeras tres clasificaciones que identificamos con A, B y C son descriptivas de cómo se han formado las empresas.

El segundo tramo del 1 al 9, son ponderativas, por lo que nos permite observar cual es el caso más conveniente para proponer los ingresos.

Los puntos 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8 se valoran con puntaje próximo al máximo “dos” cuando se cumple la condición.

Los puntos 4 y 9 se valoran a la inversa, si ingresan a cargo sin haber pertenecido a la planta o tienen pretensiones desmedidas que no se ajustan a los criterios usables se acercan a “cero”.

Vamos a graficar tres casos en los que veremos situaciones diferentes.



Caso 1 encontramos un promedio de 1,58 y bastante horizontal el gráfico.

Caso 2 tenemos un promedio de 0,46 bastante parejo en los valores individuales pero todos bajos.

Caso 3 aquí observamos mucha variación en los valores individuales pero con un promedio de 0,77 En este caso hay que analizar si los valores bajos complican el desempeño de la empresa o pueden obviarse.

Este análisis se recomienda hacer en todos los casos y compararla entre los postulantes para evitar problemas y sorpresas. También se pueden agregar otros ítems específicos para cada empresa.

LA E.F. EN MARCHA

Las E.F. funcionan igual que cualquier otra empresa, tienen las mismas necesidades, las mismas aspiraciones, los mismos problemas y las mismas dificultades comerciales, industriales y administrativas.

La única diferencia, que no es poca, es la que se origina en la relación familiar, que hace que familia y empresa terminen siendo una unidad funcional/emocional.

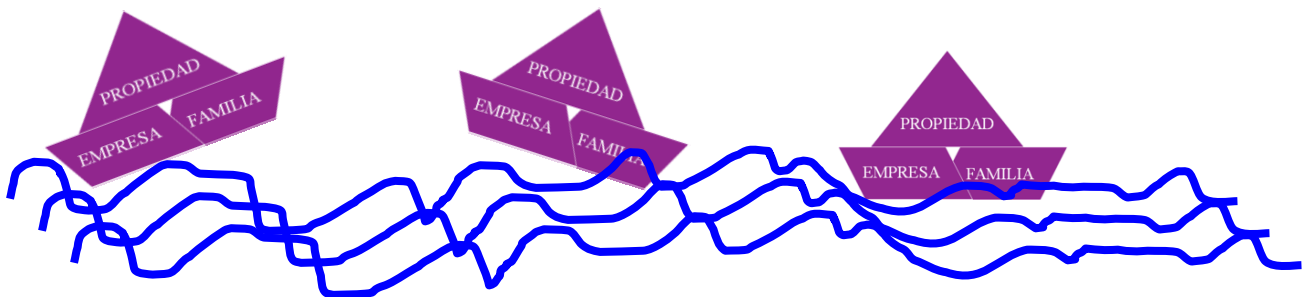
Esta unidad no se limita a los familiares que trabajan en la empresa sino que alcanzan a familiares que no trabajan en la empresa pero están relacionados con los ocupados en la organización.

Cuando un integrante de la familia que trabaja en la empresa regresa a su casa al finalizar la jornada, conversa con su esposa, esposo, padres o hijos, sobre el día transcurrido. Ahí se generan los comentarios e intercambio de opiniones e ideas que quedan en la mente del empleado y viajan con él a los próximos encuentros laborales.

Más de una vez se escuchan propuestas o cuestionamientos en la empresa, que se generaron en charlas familiares fuera de la empresa. En las reuniones de familia con motivos diversos, casi siempre se cuelan temas de la empresa e, incluso, el líder familiar se transforma en líder laboral, o viceversa. Esas reuniones familiares, a veces, terminan transformándose en bataholas por debatir temas de la E.F.

Las familias deben esforzarse en mantener diferenciados los roles correspondientes a las relaciones familiares y a las empresariales.

Para graficarlo es como un barco que conviene que navegue nivelado. No solamente tiene que viajar nivelado para evitar el hundimiento sino que también hay que evitar que se produzcan “rumbos” en el casco de esa nave por donde empiece a entrar agua e inunde los compartimentos.



En esta figura tratamos de mostrar, groseramente, que la forma de navegar seguro es mantener la nave nivelada, cuestión que se logra con acuerdos consensuados, formalizados por escrito y que de alguna manera obliguen moralmente a los participantes a mantener una conducta adecuada a los objetivos empresariales y la buena relación familiar.

Cuando analizamos una E.F., tratamos de interiorizarnos de las características particulares de esa empresa. No resulta lo mismo abordar la problemática de una empresa que nace del seno de una familia con cierta formación y pretende formarla en el tiempo para que se transforme en patrimonio familiar, que de aquella que nace de una familia con urgente necesidad y requiere resultados inmediatos.

Las empresas que tienen cierto entrenamiento en gestión normalizada como aquellas que están certificadas en ISO o similar cuentan con más facilidad para incorporar modelos de gestión que las que no están entrenadas.

También se observan diferencias entre las organizaciones conducidas por personas que cuentan con alguna formación y trabajaron durante un tiempo en empresas en actividad, y tuvieron oportunidad de hacer análisis crítico del funcionamiento de la gestión de aquellas organizaciones, que aquellas que están conducidas por quienes tuvieron una idea y la transformaron en un emprendimiento contando con algún dinero, algún conocimiento, cierta improvisación y mucho entusiasmo.

Todos los ejemplos mencionados, y muchos otros casos, tienen posibilidades de avanzar, tener éxito y llegar a ser una próspera gran empresa, pero los puntos de partida para estar a su lado y facilitar el proceso de crecimiento, son diferentes. Los métodos y procedimientos para acompañarlas en la solución de los problemas que se les presentan o se les pueden presentar, son diferentes y hay que ser muy perspicaz a la hora de volcarles conocimientos y herramientas de gestión, hay que detectar que es lo que pueden aceptar e incorporar, a qué velocidad y cómo afianzar los avances.

VEAMOS QUE OCURRE FUNCIONALMENTE:

FUNCIONES	GESTIÓN PROFESIONAL	GESTIÓN ESPONTANEA
-----------	---------------------	--------------------

DIRECTIVAS		
DESARROLLO	DESARROLLO PROFESIONALMENTE PLANIFICADO DESDE LA DIRECCIÓN ALINEADOS CON LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA Y EL CONTEXTO DEL MERCADO	DESARROLLO BAJO EL ANÁLISIS DEL DÍA A DÍA SOMETIDO A LOS VAIVENES DEL MERCADO
PRESUPUESTO	ELABORADO EN BASE A ESTADÍSTICAS Y ESCENARIOS PREVISTOS	SIN PRESUPUESTO FORMAL O AGRUPADO EN GRANDES CENTROS DE COSTOS E INGRESOS
INNOVACIÓN	DISPOSICIÓN A ASUMIR RIESGOS CALCULADOS. ORIENTADO AL MERCADO FUTURO	DISPOSICIÓN A ASUMIR MAYORES RIESGOS. SIN ANALISIS PROFESIONAL SOMETIDO A IMPULSOS
LIDERAZGO	CONSEGUIDO POR PRESTIGIO, EMPATÍA Y COLABORACIÓN CON EL EQUIPO	BASADO EN EL PODER QUE OTORGA EL CARGO
CULTURA	PROFESIONAL AJUSTADA A EFICIENCIA Y LEAN MANUFACTURING	AJUSTADA A LA FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DE LOS TITULARES
BENEFICIOS	RESULTADO DEL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA Y PRESUPUESTO	CONSECUENCIA DE LA PERACIÓN DIARIA
PLANIFICACIÓN	DISEÑADA EN BASE A PROCESOS Y OBJETIVOS DEFINIDOS	INFORMAL EN LINEA A USOS Y COSTUMBRES
ORGANIZACIÓN	CONSECUENCIA DE ESTRUCTURA FORMAL Y DEFINICIÓN EXPLÍCITA DE FUNCIONES	CARENTE DE ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PUESTOS
CONTROL	CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS	EN BASE A RESULTADOS ESPERADOS

Algunos riesgos de las E.F.

PRISIONEROS Y CARCELEROS

Varios de los participantes en la E.F. se transforman en prisioneros de esta relación laboral y otros en carceleros.

Varios participantes que tuvieron la posibilidad de tener un trabajo, poco exigente, que les proporcione cierto grado de seguridad y permita estar ocupado con muy poco esfuerzo, resultan PRISIONEROS DE LA COMODIDAD.

Otros participantes se transforman en PRISIONEROS DE LA INCAPACIDAD porque descubrieron que en la empresa familiar iban a tener trabajo sin necesidad de capacitarse ni profesionalizarse y ahí se quedaron, con muchas dificultades de conseguir empleo en otra empresa.

Los PRISIONEROS POLÍTICOS, que son los familiares políticos que por sugerencia o presión de familiares directos se sienten con la obligación de ingresar en la empresa de la familia.

Los HIJOS PRISIONEROS son muy afectados cuando no se tiene en cuenta su real vocación, sino que se los forman para ingresar a la empresa tenga o no tenga que ver con sus deseos vocacionales.

SOCIOS PRISIONEROS que sienten la imposibilidad de dejar de trabajar o vender sus acciones, en el primer caso para no perder de vista su capital y en el segundo para no tener que malvender su participación en la empresa.

LIDER CARCELERO es aquel que por personalidad, conocimientos o poder legal hace sentir su dominio y se transforma en el carcelero virtual de los prisioneros.

Dentro de cada uno de los familiares que participan en la empresa se encuentra oculto su propio CARCELERO INTERNO que no quiere o no se anima a abrir su propia celda.



CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

LA EMPRESA FAMILIAR COMO
OBLIGACIÓN U OPORTUNIDAD

En las E.F. se presentan los conflictos de la misma forma que en todas las empresas, con la diferencia que, en oportunidades, se conforman “Bandos” o “Ejércitos” compuestos por las ramas familiares.

Los conflictos en sí mismo no son negativos y se producen en todas las organizaciones sociales y contribuyen al desarrollo y proceso de crecimiento, el tema pasa por saber cómo abordarlo y disponerse en actitud colaborativa para lograr acuerdos que satisfagan a las partes.

SUPERPOSICIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA, cuando no existe una clara separación entre el ámbito familiar y la empresa, se confunden los roles y empiezan a aflorar la historia familiar, sus valores, los conflictos interpersonales y se superponen con la gestión empresarial obrando sobre la ideología de la empresa, se genera un ambiente tóxico para los integrantes de la familia y la empresa.

RELACIONES JERÁRQUICAS, Cuando en la empresa se presenta la situación en que un familiar resulta funcionalmente a cargo de otro, jefe-empleado, suelen surgir conflictos de relación que se manifiestan en la empresa y se proyecta sobre la familia.

CUPO COMPLETO, durante el crecimiento de la familia se van cubriendo puestos de trabajo en la empresa hasta que un día, ya no hay

puestos funcionalmente justificados y solamente podrían ingresar personas si se creasen puestos agregan costo sin agregar valor. Aquí nos encontramos ante una disyuntiva porque si nos negamos a ingresar a otro familiar en las circunstancias descriptas, se genera el cuestionamiento familiar que supone que están ante una injusticia discriminatoria. Y si lo ingresamos cometemos un error empresarial agregando costo injustificado. Aquí, el Protocolo Familiar, previo a esta situación, resuelve la controversia.

ECONOMÍA INSUFICIENTE, la empresa funcionaba bien, las ganancias mensuales alcanzaban para hacer frente a los sueldos de toda la plantilla de personal y los costos y gastos totales. Últimamente las cosas no funcionaron como antes, bajaron las ventas, la facturación y, consecuente, las ganancias que permitían desenvolvernos holgadamente. ¿Resolvemos los problemas de la empresa o los de los familiares? ¿Desvinculamos a un familiar si fuese económicamente justificable para la empresa?

CONSORCIO DE PRIMOS, esta situación está vinculada con las dos anteriores. La familia se agranda exponencialmente y la empresa no puede albergar, también, a los primos. Tampoco los primos están tan cercanos a los fundadores como para compartir la “idea empresarial” de estos y, a veces, tampoco comparten la cultura y formación originaria. Es muy importante mantener una conducción empresarial/familiar firme y rigurosa para evitar que la avalancha de parientes mande a pique la empresa.

RENOVACIÓN ORGANIZACIONAL, la formación y competencias de los familiares que gobiernan la empresa son las que definen el proceso de cambio generacional, la descentralización y profesionalización de la organización. La apertura mental de los fundadores facilita el proceso evolutivo de la empresa, inversamente a lo que sucede cuando los fundadores se aferran a un modelo de gerenciamiento conservador.

PLANIFICAR LA SUCESIÓN, lo ideal es que los fundadores que hayan avanzado en edad o que dejen de tener interés en participar operativamente en la gestión, promuevan o permitan la iniciación del proceso de trasvasamiento generacional evitando la tensión entre las personas involucradas en la sucesión, familiares, sectores de la empresa, clientes o proveedores.

El tratamiento de las Empresas Familiares es un tema inagotable y se encuentran innumerables artículos y notas en páginas web, cursos y libros y siempre falta algo y hay lugar para algo más.

La gran cantidad de variables en que se muestran las E.F. más la pléyade de consultores y académicos que miran la problemática desde su particular punto de vista y su experiencia hace que resulte imposible abordar todas las propuestas disponibles.

Hace más de veinte años que trabajamos con E.F. tratando de ayudarlos en acompañar su funcionamiento y, en general, los resultados nos habilitan a aportar, también, nuestro punto de vista.