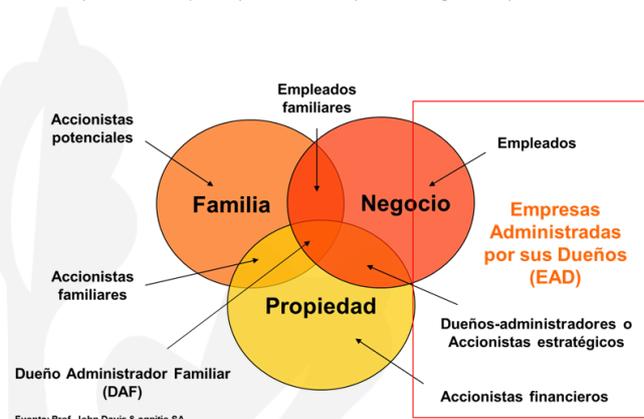


¿Cómo gestionar la familia empresaria?

Antes de responder la pregunta que nos llama, es fundamental entender a qué refiere este concepto, quiénes componen la Familia Empresaria y cuál es el propósito de gestionarla.

Definimos a la Familia Empresaria como aquella que está integrada por miembros conscientes del desafío que implica ser empresarios y responsables por el legado que recibirán.



Sus integrantes son todas aquellas personas que, por derecho sucesorio, podrían acceder a alguna participación societaria. Considerando la teoría de los tres círculos se trata de todos los grupos de interés vinculados con el sub-sistema Familia: Accionistas Potenciales, Accionistas Familiares, Empleados Familiares y Dueños Administradores Familiares.

Finalmente, el propósito que persigue su gestión es desarrollar una sólida cultura empresarial para que la familia pueda superar exitosamente los sucesivos cambios generacionales que deberá enfrentar.

La evolución en tres dimensiones: madurez empresarial, estructura de poder e involucramiento de la familia en la gestión.



La gestión de la Familia Empresaria es diferente según el **grado de madurez** de la empresa, la **estructura de poder** derivada de la evolución de la propiedad, y el **involucramiento o no de los miembros de la familia** en la administración del negocio, ya sea inmersos en la operación del día a día o marcando el norte desde el Directorio.

Si se trata de una empresa y una familia joven, será importante implementar acciones que acerquen natural y tempranamente los miembros de la familia a la empresa para que la conozcan y puedan valorarla.

En cambio, a medida que la empresa logra escala y la familia adquiere mayor tamaño y complejidad requerirá de acciones más elaboradas y desafiantes.

El resto de las combinaciones (empresas pequeñas para familias complejas o grandes empresas para familias jóvenes y poco preparadas) plantean desafíos singulares que deben ser analizados en particular para diseñar abordajes con mayor especificidad.



Propósito del ámbito...

El ámbito de la Familia Empresaria, independientemente del estadio en las tres dimensiones, siempre es eminentemente formativo. Existe para capacitar y entrenar a los miembros de la familia para afrontar el desafío de ser empresarios. En esta línea hay cuestiones vinculadas con el emprendedurismo por un lado, y con la asociatividad por el otro, ambas clave. Sin ellas es prácticamente imposible pensar en una continuidad armónica y empresas prósperas.

Fomentar el espíritu emprendedor es uno de los mayores desafíos.

Los fundadores son emprendedores naturales. Su motivación está generalmente basada en la necesidad de subsistir, de conseguir el sustento para ellos y los suyos, de ser independientes, de aprovechar su talento o una oportunidad de negocio. Paradójicamente, son los propios fundadores, o sus cónyuges, los que se ocupan de cubrir las necesidades de la nueva generación, suprimiendo, sin buscarlo, la chispa que impulsa a las personas a emprender: la necesidad. Es importante aclarar que no se trata solo de necesidad económica, sino también de logro personal y profesional.

Las acciones tendientes al desarrollo del espíritu emprendedor contemplarán:

1. Formación. Orientada primero a concientizar a la nueva generación de la importancia que tiene el emprender para la sostenibilidad de las empresas, y transmitir las características propias de la actividad empresarial: la gestión del riesgo, el fracaso como oportunidad de aprendizaje, la importancia de la resiliencia como competencia fundamental; y luego para proveerles herramientas y procedimientos para materializar sus ideas, realizarlas.
2. Entrenamiento. Implica crear condiciones que promuevan la generación de ideas y, sobre todo, la puesta en marcha de los proyectos. Estas condiciones contemplan: apoyo para la discusión y formulación de los planes de negocio, análisis crítico de los proyectos, financiamiento, seguimiento y evaluación de los resultados.

Crear una cultura asociativa es la otra cuestión esencial.



El “modelo dueño-administrador”, caracterizado por la falta de distinción de los tres roles propios de una sociedad -los dueños, los conductores, y los que operan el día a día- lleva en su ADN una fuerte impronta de independencia y autonomía, que se contrapone en buena medida con la interdependencia y complementación propias de la idea de asociatividad.

Es común escuchar a los fundadores o dueños-administradores afirmar que “la mejor sociedad es impar y menor a tres”. Consecuentes ellos, cuando en nuestra investigación los consultamos con relación a la posibilidad de tener socios, una amplia mayoría, cercana al 80% en promedio, responde NO.

Fuente: aqnitio SA

Esta ideología es la raíz de su cultura empresarial y es transmitida a los sucesores en transparencia, es decir, sin querer, sin intención, sin conciencia.

La confusión de roles en la empresa, que en los orígenes fue su mayor fortaleza por aportar cercanía con la realidad del negocio y agilidad en la toma de decisiones; se convierte en la más dañina debilidad, en la mayor barrera para una evolución inclusiva y sostenible, cuando la organización logra una escala y complejidad interesantes o se acerca el cambio generacional.



info@aqnitio.com.ar | aqnitio.com.ar

En Argentina: Av. del Libertador 2442, Piso 4º, Olivos. | Tel.: (54 11) 4711-8916 – Fax: (54 11) 4711-8201

Es claro que antes de hablar de superar el “modelo dueño-administrador” debemos observar la escala lograda. Es ella la que hace a una empresa atractiva para los miembros de la familia empresaria, y para empleados con alto potencial. Sin escala suficiente es imposible pensar en una separación de roles. Sin escala es probable que el único modelo viable sea el de “dueño-administrador” o el fin de la empresa, cuando sea imposible sostenerlo.

Ahora bien, incluso con escala suficiente, por lo general el “modelo dueño-administrador” se impone, impidiendo visualizar la posibilidad de una continuidad con roles diferenciados.

Es entonces cuando aparece la obligación/necesidad que mayor conflictividad genera en el seno de la familia y la empresa: “acá hay que trabajar”, “trabajas o estás afuera”. Trabajar en la empresa familiar es la condición para ser parte del sistema y no quedar excluido.

Los conflictos derivados de esta obligación/necesidad o de la exclusión, son potentes y sus consecuencias muchas veces insalvables de cara al armado de un entramado societario superador del modelo de poder concentrado, que es el de “dueño-administrador”.

Como puede apreciarse, estamos hablando de crear casi una contra-cultura. La individual-autónoma que permitió que la empresa fuera creada y creciera, debe evolucionar hacia una asociativa-complementaria, para que el proyecto sea sostenible.

De esto deviene la gravedad del desafío, la imperiosa necesidad de tomar conciencia de su magnitud y prepararnos para ser exitosos en la gesta.

Desde ya, fomentar el espíritu emprendedor es una condición esencial, porque nos acercará a la escala que habilite la discusión acerca de la separación de roles. Sin crecimiento, en la mayoría de los casos, no es viable la separación de roles.

Ahora bien, para crear una cultura asociativa tendremos que atender a tres frentes de acción: la integración, la formación y el entrenamiento.

1. Integración. Se trata de trabajar los vínculos, la relación entre los miembros de la familia. Es una condición indispensable para ser socios. Conocernos, con virtudes y defectos. Tener historia juntos, compartir espacios y divertirnos para dar lugar a recuerdos que hagan que valga la pena el esfuerzo, reconocernos y respetarnos. Hay tres principios rectores para esta instancia: integrar, compartir y motivar. Estas actividades son inclusivas, “la exclusión genera resentimiento y el resentimiento genera conflicto”; de modo que cuanto más amplio e integrador sea el círculo que tracemos, mejor. También deben fomentar la convivencia, estar juntos para conocernos más en situaciones cotidianas. Por último, es importante que los eventos sean memorables que dejen a todos con ganas de volver a reunirse pronto. Esto requiere una adecuada planificación y ejecución, para lo cual es necesario que la conducción de estas actividades estén a cargo de personas con la vocación, el entusiasmo y las habilidades requeridas para lograrlo.
2. Formación. En este caso es clave comprender los orígenes de este tipo de organizaciones. Comprender el “modelo dueño-administrador”, valorarlo y a la vez ser capaces de cuestionarlo. No hay modo de superarlo si no podemos comprenderlo. Luego el entendimiento de los roles dentro de la sociedad, sus derechos y deberes, sus formas de interdependencia, y los procesos que permiten un relacionamiento eficaz. Brindar los conocimientos que permitan: internalizar la enorme importancia que tiene el rol del socio/accionista en el funcionamiento de una sociedad; desafiar la idea del “parásito-rentista” por la del “empresario” que invierte



tomando riesgo, tal cual es su condición. Trabajar aspectos teóricos/prácticos relacionados con estilos de pensamiento, negociación y liderazgo; como forma de prepararse para las exigencias del rol de socio.

3. Entrenamiento. Por último, llega el momento de poner en juego y práctica, las relaciones generadas y los conocimientos adquiridos, respectivamente. Con este propósito es oportuno desarrollar simulaciones de reuniones de socios/accionistas, en las que todos puedan trabajar y comprender los roles, los desafíos propios de cada uno. Esta instancia permitirá internalizar los conocimientos, desarrollar la empatía con relación al “rol del otro” y ganar confianza para ejercer el rol propio.

En resumen, gestionar la Familia Empresaria es una tarea fundamental para la sostenibilidad de cualquier empresa administrada por sus dueños o familiar.

Su gestión puede estar a cargo de un familiar con la vocación y las competencias requeridas para la función, si no hay quien las tenga mejor buscar alguien afuera. Dependiendo de la escala de la familia y la empresa, podría ser una actividad demandante de tiempo y por lo tanto rentada.

Para una gestión exitosa de la Familia Empresaria es vital trabajar con empeño sobre las 4C: Cultura + Crecimiento + Capacitación + Conducción.



info@aqnitio.com.ar | aqnitio.com.ar

En Argentina: Av. del Libertador 2442, Piso 4º, Olivos. | Tel.: (54 11) 4711-8916 – Fax: (54 11) 4711-8201