

Empresas Familiares: Gestionar sin conflictos

Autor Lorena

Empresas Familiares: Gestionar sin conflictos

La gestión de las empresas familiares desemboca, en muchísimos casos, en conflictos en la empresa o en la familia dependiendo de las características de la familia que conduce.

Mucho se ha escrito sobre las fuentes de conflicto y crisis en las empresas familiares, sabemos que son múltiples y que cada organización va a sufrir una crisis diferente de acuerdo a la personalidad de quienes dirigen.

Así hay empresas familiares cuya conducción es totalmente informal y todos hacen de todo, y sin embargo tienen éxito y crecen, o no hacen planes de sucesión y todo se acomoda igual y no se presentan conflictos ni crisis al pasar de una generación a otra. Esto depende de las personalidades y cultura de la familia.

Empresa Familiar o Empresa de familia

Esta es la primera distinción que debemos hacer, de manera de ir preparándonos mentalmente a separar la familia de la empresa.

La Empresa Familiar es aquella donde no existen límites claros entre empresa y familia, la autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, donde todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional, si hay dinero nos llevamos más y si no hay nos llevamos menos, el que más necesita más retira y normalmente es el padre el que decide el criterio de reparto. Los familiares llegan todas las mañanas a ver que hay que hacer, se trabaja mucho y todo gira en torno a la empresa.

Este tipo de estructura puede tener éxito o no dependiendo del tipo de familia de que se trate, del tipo de empresa, del tipo de mercado y de la coyuntura.

Depende casi exclusivamente de la visión del fundador, la cual nadie conoce y cada uno tiene objetivos propios y diferentes.

La representación común de las Empresas Familiares es la de tres círculos que se solapan, uno representando a la familia, otro a la propiedad de la empresa y el tercero a la gestión en la misma.

Así, el fundador estaría ubicado en la intersección de los tres círculos ya que es parte de la familia, dueño y director de la empresa. Un sobrino que trabaja en la empresa estaría en la intersección de los dos círculos familia y gestión ya que no tiene ninguna parte en la propiedad. La madre se ubica normalmente sólo en el círculo familia.

Por esta representación se entiende que sobre una misma persona se superponen muchos roles.

En cambio la Empresa de Familia es aquella donde la propiedad y dirección de la misma es llevada a cabo por una familia. Donde cada uno de los integrantes es capaz de separar en cada momento los roles que debe desempeñar, por momentos es accionista y exige resultados financieros, cuando forma parte de la gestión trabaja con objetivos determinados por la dirección y responde por su trabajo y cuando está en familia, no se habla de trabajo.

La representación de esta forma de gestión es la de tres círculos separados donde cada integrante debe saber en cual ubicarse de acuerdo al rol que está cumpliendo en ese momento.

Pautas para pasar de Empresa Familiar a Empresa de Familia

Propiedad

Debe quedar bien claro quienes son propietarios y quienes no y que porcentaje de la propiedad tiene cada uno. Conviene considerar a la empresa como una Sociedad Anónima (aunque no lo sea legalmente) donde los propietarios son accionistas que se reúnen para seguir la marcha de los negocios y para exigir resultados.

Si la empresa es de un solo dueño y los hijos no tienen legalmente propiedad sobre la empresa, el padre puede formal o informalmente repartir el 49 % de la propiedad en los hijos a fin de que estos vayan aprendiendo el rol de accionistas. Si son dos familias debe quedar bien claro que va a hacer cada uno con su parte respecto a los hijos.

En esas reuniones se habla exclusivamente de números y resultados, y de la marcha de los negocios.

Gestión

La gestión debe profesionalizarse. Como en las grandes empresas debe haber una organización formal con responsabilidades definidas y objetivos claros para cada sector.

Los que gestionan la empresa pueden ser familiares o no y todos van a ser evaluados por los resultados obtenidos en

su sector. Deben tenerse en cuenta premisas básicas para poder llevar adelante este sistema de gestión:

- Misión: Visión es imprescindible encontrar una visión compartida de “en que quieren transformar la empresa”;, que quieren llegar a ser, y compatibilizar esa Visión con los objetivos personales de cada uno. Este es el primer trabajo a ser realizado en conjunto.
- Estrategia: en función de esa Visión se deben plantear objetivos para cada sector. Ver Planeamiento Estratégico (cuatro artículos del mismo autor).
- Manejo del dinero cada familiar será considerado un empleado más de la empresa y cobrará un sueldo acorde a la responsabilidad del puesto que desempeña y a los resultados obtenidos. Este es un punto importantísimo para poder ejercer los roles que este sistema de gestión exige. En las Empresas Familiares el manejo del dinero da poder al dueño y él decide cuanto se retira y como. En las Empresas de Familia los que trabajan cobran su sueldo independientemente de la situación de la empresa, cada uno tiene su propio dinero y hace con él lo que quiere. Si la empresa no puede pagar los sueldos, tiene una deuda con los dueños, y si los dueños retiraron más dinero porque lo necesitaban por razones personales tienen una deuda con la empresa. Es importantísimo hacer esta separación mental del dinero de la empresa y del dinero de la familia. Los sueldos deben ser asignados en la reunión de accionistas.
- Reuniones de dirección se deben realizar reuniones de dirección una vez por semana a fin de seguir el cumplimiento de los objetivos, la resolución de problemas y las correcciones de rumbos fijados. En estas reuniones deben estar presentes todos los responsables de áreas, sean familiares o no.

Familia

En las reuniones familiares no se habla de negocios.

Como pasar de Empresa Familiar a Empresa de Familia

Queda claro que se trata de separar a la empresa de la familia, donde cada uno debe asumir las ventajas y desventajas de cada rol que le toca desempeñar.

En el momento de discutir sobre asuntos de empresa considerar que se está discutiendo con un socio y no con un padre o un hijo.

Este juego de cumplir distintos roles y entender que exige cada uno es muy difícil de llevar a cabo sin ayuda.

Es conveniente servirse de ayuda profesional, pedir a alguien con experiencia en el ejercicio de estos roles que forme parte de las reuniones de accionistas y de dirección, por lo menos por un tiempo.

Conclusiones

Puede parecer duro el tener que considerar a un familiar como un socio, o como un empleado y exigirle en consecuencia, y si no cumple tener que despedirlo o pedirle que deje la empresa.

Siempre es preferible trabajar con familiares y mantener la relación antes que los intereses.

Si no hay conflictos y la empresa crece o sobrevive, es más cómodo trabajar en una Empresa Familiar.

Pero si la empresa no crece, o se vive en permanente conflicto, es preferible hablar claro, saber que se espera de cada uno, asumir los roles que corresponden y profesionalizar la gestión.

He visto muchas empresas fallecer por mantener las relaciones familiares y también muchas familias destruirse por mantener la empresa.

Si es posible separar una de la otra podemos plantear dos tipos de soluciones para salvar a las dos, una con manejo profesional y la otra con amor.