



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

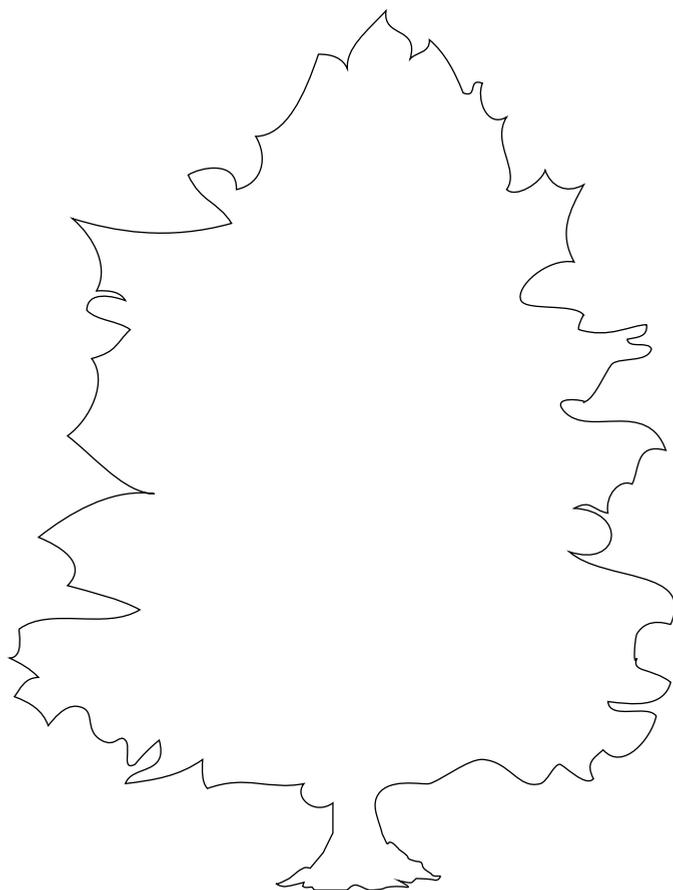


EMPRESAS FAMILIARES BUENAS PRÁCTICAS EN ARGENTINA

Resultados del Programa de
Supervivencia y Competitividad de las
Empresas Familiares de la Región Centro



UNIVERSIDAD
SIGLO 21



EMPRESAS FAMILIARES

BUENAS PRÁCTICAS EN ARGENTINA

Resultados del Programa de Supervivencia
y Competitividad de las Empresas
Familiares de la Región Centro



**Unidad Ejecutora Programa
Empresas Familiares BID/Siglo 21**

Coordinadora General: María Belén Mendé Fernández

Coordinadora Técnica: Diana M. Tuma Borgonovo

Asistente Profesional: Silvia Gabriela Paleo

Administrativo Contable: María Fabiana Segovia

Publicación

Edición: Paragraph S.A.

Dirección editorial: María Laura Lecuona

Diagramación: Mariano Nuñez Freire

Coordinación: Claudia Martínez

Autores: Santiago Antognolli, Roberto Bazán, Germán P. Gallo, Cristina González Unzueta, Paola Grión, Andrea Grobocopatel, Graciela Lingua Fernández, Claudio Lomello, Miguel Ángel Macaluso, Claudia Martínez, Pilar Maure, María Belén Mendé, Ciro Montenegro.

Impreso en Gráfica Latina S. A., Junio de 2012. 500 ejemplares.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN ISBN 978-987-21008-1-0

Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina : resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro /

Santiago Antognolli ... [et.al.] ; dirigido por María Laura Lecuona.
- 1a ed. - Córdoba : Universidad Empresarial Siglo 21, 2012.

120 p. ; 24x17 cm.

ISBN 978-987-21008-1-0

1. Pymes. 2. Empresas Familiares. I. Antognolli, Santiago II. María Laura Lecuona, dir. CDD 330

Fecha de catalogación: 12/06/2012

ÍNDICE

- 4 **Prólogo**
Andrea Grobocopatel
- 8 **Introducción**
María Belén Mendé Fernández
- 21 **El diseño de la estrategia**
Cristina González Unzueta
- 31 **El gobierno corporativo**
Santiago Antognolli
- 43 **Innovación en el protocolo familiar**
Roberto Bazán
- 51 **La gestión de las emociones**
Miguel Ángel Macaluso
- 59 **Sinergia, una estrategia de alta performance**
Pilar Maure / Claudia Martínez
- 73 **Caso Merlino-Donna. Del vínculo familiar consolidado al equilibrio empresarial**
Germán P. Gallo
- 79 **Caso Valentín Gaon. ¿Cómo mantener los valores y la armonía familiar, apostando al crecimiento empresario?**
Claudio Lomello
- 89 **Caso Echaniz. La organización de la empresa y la planificación de la sucesión**
Graciela Lingua Fernández
- 97 **Caso Jorge Micolini S.A. Los órganos de gobierno como ámbitos de comunicación**
Ciro Montenegro
- 107 **Caso Martínez-Ceballos. Los supuestos y su influencia en el desarrollo de la empresa y la familia**
Paola Grión

PRÓLOGO

En mi adolescencia, durante los ochenta, como muchos de los que nacemos en el interior de nuestro país, me vi obligada a estudiar lejos de mi casa y de mi familia.

Terminada la carrera de Economía, con la convicción de seguir estudiando y dar clases en la misma universidad, el destino cruzó un nuevo proyecto en mi camino. Mi padre optó por encarar un nuevo emprendimiento, escindiéndose la empresa que hasta entonces compartían con su hermano. Quería apoyar las innovaciones, quería cambiar la manera de trabajar el campo, impulsado por las ideas de mi hermano Gustavo. Aun siendo muy jóvenes, mis padres confiaron en nosotros, sus hijos mayores, y tuvieron la generosidad de poner la base de su empresa, las experiencias vividas y los valores heredados de mis abuelos, al servicio de este sueño.

Decidí entonces regresar a Carlos Casares, a trabajar día a día en pos de llevar adelante esa empresa que hoy es Los Grobo.

La construcción de mi propia familia se entrelaza con la historia de la empresa, en la que se entrecruzan las huellas de mi bisabuelo inmigrante, de mis padres, de mis tres hermanos y de aquellos que se fueron sumando como esposos, hijos y sobrinos.

Soñábamos una gran empresa que sea referente de la profesionalidad y la excelencia. Y hoy por hoy, en que esa gran empresa late a su propio ritmo, a mí aún me gusta pensar que en sus genes encierra el ADN de nuestra familia; de sus valores, de sus sueños.

Sé que no es fácil para una familia construir una empresa. Se cruzan los proyectos, las relaciones, los problemas y las alegrías, con muchas tensiones de las que hay que ocuparse. Pero creo que a la empresa familiar hay que disfrutarla, no sufrirla.

Cuando alguien tiene la suerte de tenerla, haberla fundado o heredado, tiene que apreciar el esfuerzo que fue armarla, llevarla adelante, hacerla sobrevivir en el tiempo. Pero fundamentalmente, lo que la hace más fuerte y sustentable es respetar los valores y algo de la cultura que la hizo crecer y que tenían los emprendedores que la comenzaron.

Muchas veces, a quienes nos toca trabajar en el día a día de la empresa nos es difícil tomarnos tiempo para reflexionar sobre lo que hacemos, sistematizar la forma en que lo hicimos y plasmarlo en algo escrito. Muchas veces tampoco podemos, en el momento en que lo hacemos, otorgarle un nombre a esas prácticas, o atarlas a un concepto. Quizás reconocerán mientras transcurre la lectura, que llevan



Andrea Grobocopatel

Accionista y fundadora del Grupo Los Grobo. Presidente de los Grobo SGR. Licenciada en Economía (UBA). Asesora del Instituto Profesional de Empresas familiares de la Escuela de Negocios de la Universidad Siglo 21, entre otros cargos desde los que busca promover la profesionalización, el liderazgo y el desarrollo de las personas y las organizaciones.

“Creo que a la empresa familiar hay que disfrutarla, no sufrirla.”

adelante muchas de las cosas que se describen o sugieren en el libro, pero que lo hacían de manera intuitiva, sin ser demasiado conscientes de su porqué o de su valor.

La importancia de poder sistematizar y plasmar lo que hacemos en blanco y negro es fundamental para poder transmitírselo a otros, para aprender de la reflexión sobre lo que sucede y, sobre todo, para que aquellos que se van sumando a la empresa puedan tener mejores herramientas para tomar decisiones y comprender su posible impacto.

Y esto es esencial cuando se trata de las reglas de juego, tanto del negocio como de la familia. Las reglas de juego escritas deben ser fruto del diálogo, de la generación de consensos, y de un proceso que nos permita ceder posiciones individuales en función de un proyecto común.

Cuando convertimos nuestro negocio familiar en una empresa, en una organización que va a trascendernos y eventualmente a prescindir de nosotros, es fundamental escribir las reglas de juego, que podrán adoptar la forma de acuerdo, convenio o protocolo. Más allá del formato que adopte o el nombre que le demos, lo fundamental es que actúen como marco previsor de aquellas cosas que afectan la familia e impactan en la compañía, como son las muertes, divorcios o retiro de fondos. No tenemos que esperar a tener estos problemas para darnos cuenta de la importancia de acordar cómo van a ser abordados y resueltos.

Ser dueños de una empresa familiar es una GRAN responsabilidad. No sólo hacia la propia familia, sino también hacia los terceros que nos acompañan y confían en nuestro proyecto, como empleados, proveedores o clientes.

Es parte de esa responsabilidad prever. La prevención es importante para la salud no sólo de las personas sino también de las empresas.

Y entre las cuestiones más sensibles de prever, sobre todo cuando se entrecruza familia y empresa, está la sucesión, prueba inexorable de que la vida debe continuar más allá de cada uno de nosotros, más allá del aporte único e irreplicable que cada ser humano deja en su camino.

Muchas veces no es fácil hablar algunos temas del negocio que están atravesados por la familia. Muchas veces los conflictos quedan tapados y se enquistan, afectando tanto los lazos familiares como el desarrollo empresarial.

En este sentido, creemos que es importante poner en primer plano estos temas, que las empresas tomen conciencia de su problemática y sean capaces de pedir ayuda, de buscar alternativas, de hacerse dueños de su destino.

Este libro transita el recorrido hecho en los últimos años por la Universidad Siglo 21, en el marco del *Programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina*, que permitió acompañar a un grupo de empresas familiares, y que dio origen al Instituto Profesional de Empresas Familiares que asesora, con el fin de capitalizar esta experiencia y expandirla.

A lo largo de las páginas que siguen, escritas por diferentes protagonistas de esta experiencia, podrán conocer los principales hitos del proyecto y tomar contacto con las mejores prácticas en relación al

gobierno corporativo, la elaboración del protocolo familiar y las estrategias legales que permiten la sustentabilidad de la empresa familiar. Además, se relatan varios casos de empresas familiares, para compartir con los lectores la diversidad de experiencias que tuvieron lugar a lo largo de esos cinco años en el marco del proyecto.

Considero que esta iniciativa es sumamente valiosa en tanto las empresas familiares son un motor económico y social clave no sólo de nuestro país sino también a nivel global. Para muchos emprendedores y pymes que nacieron en el seno de un proyecto familiar, ser capaces de resolver el paso generacional y la profesionalización de su gestión son dos aspectos críticos. Y ambos tienen que ver con la forma en que se resuelven las interrelaciones entre la familia y la empresa.

Para mí, la mejor forma de agradecer lo que recibimos es preservarlo. Pero sólo con la condición de que nos haga sentir feliz; de que podamos abrazar el proyecto, compartirlo y disfrutarlo.

No podemos elegir a la familia. Pero sí debemos poder elegir, y tenemos que hacerlo, ser parte de la empresa de la familia. La empresa requiere de socios que tengan la libertad de serlo, en tanto la libertad es parte del ejercicio de la responsabilidad. Como familia, hay que ayudar a que cada uno pueda hacer uso de esa libertad, que pueda elegirse y re-elegirse como socio, sin que esto ponga en jaque las relaciones familiares.

Espero que este libro ayude a las familias que eligieron el camino de fundar una empresa a que puedan prever la supervivencia de este proyecto, dando la libertad a las generaciones actuales y futuras de elegirse como socios de esa aventura que es intentar como familia dejar un aporte, una huella en la sociedad.

“Muchas veces los conflictos quedan tapados y se enquistan, afectando tanto los lazos familiares como el desarrollo empresario.”

INTRODUCCIÓN: APRENDER PARA CRECER

LAS EMPRESAS FAMILIARES SE PROFESIONALIZAN

María Belén Mendé Fernández

Las empresas familiares, motor de la economía, enfrentan altos porcentajes de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo permanente. El *Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina* se propuso abordar de forma multidisciplinaria su problemática y así aportar a su profesionalización. En este artículo, la autora, coordinadora general del Programa, explica su alcance, metodología y resultados.



**María Belén Mendé
Fernández**

Coordinadora general
del Programa BID/
FOMIN - UES21.
Vicerrectora de
la Universidad
Empresarial Siglo
21. Licenciada en
Ciencia Política de la
Universidad Católica
de Córdoba (UCC),
con Maestría en
Comunicación del
Instituto Tecnológico
y de Estudios
Superiores de
Monterrey, México.

Trabajar con empresas familiares ha sido nuestro desafío y nuestro sueño en estos años. Aprender y encontrar los caminos comunes que este tipo de empresas tienen y acompañarlas a dar un salto hacia la profesionalización a través de estrategias concretas para lograrlo, nuestra meta.

Desde la década del '60 se comenzó a estudiar a la empresa familiar como una organización con características y problemáticas específicas¹. En esta primera etapa, se definía como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. Se detectó así la necesidad de comprender de manera particular la relación empresa y familia, y así abordar la problemática que aparecía, precisamente, por ignorar la condición de familiar. Se proponía entonces gestionar esta característica a través de la introducción de ciertos hábitos de conducta («mandamientos» según Danco, 1975), o de reglas formalizadas («protocolo» según Gelinier, 1974)².

Profesionalizar la gestión de las empresas familiares teniendo en cuenta las características que las hacen únicas ha sido un desafío emprendido desde una perspectiva interdisciplinaria. Muchos saberes y profesiones se conjugan para poder proporcionar a las familias empresarias herramientas que le permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para su gestión y supervivencia. Esta variedad de aproximaciones puede percibirse como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a la relativa juventud de la disciplina³, pero se trata de una realidad poliédrica que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria.

Sabemos que las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, y Argentina no es una excepción. Entre 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica⁴. Sin embargo, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos⁵.

Es clara la problemática a la que nos enfrentamos: alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo de manera permanente. Frecuentemente la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, colaboran con esta tendencia.

Conociendo este contexto y tomando dimensión de la problemática, en el año 2007 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la realización del *Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos)*. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) eligió como unidad ejecutora del Programa a la Universidad Siglo 21, y desde entonces hemos trabajado de manera conjunta.

El desafío principal ha sido instalar en las empresas familiares la concientización de los beneficios que tiene la profesionalización, específicamente el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada.

1 Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975.

2 Alberto Gimeno Sandig. Tesis doctoral El desempeño de la Empresa Familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas. 2004 Business School.

3 Bird y otros, 2002.

4 IIEF, 2003.

5 Instituto de Investigación Pública, Argentina, 1999.

En el contexto del Programa las empresas familiares son aquellas que cumplen simultáneamente con las siguientes condiciones:

- Una o más familias tienen el control de la propiedad.
- Algunos integrantes de la familia que tiene el control de la propiedad tienen una relación laboral con la empresa, con responsabilidades directivas a su cargo.
- La estructura de responsabilidad de la empresa demuestra que hay miembros de las familias que controlan la propiedad y pertenecen a dos o tres generaciones distintas. En caso de ser empresa familiar de primera o segunda generación, los miembros tienen en claro el deseo de transmitir la propiedad y dirección de empresas a miembros de la segunda o tercera generación.

El diseño de este programa contempló la ejecución de cuatro componentes o líneas de acción que se explican sintéticamente a continuación.

Sensibilización

El objetivo fue la instalación de la temática entre los empresarios, las familias, los profesionales y demás actores sociales de la región. Si bien la mayoría de las empresas de la región son familiares, no se conocía demasiado sobre su naturaleza, su funcionamiento y características distintivas. La escasez de especialistas, la poca consciencia dentro de la misma familia empresaria de su realidad particular, la falta de profesionales que ofrecieran atención específica, la ausencia de investigaciones sobre empresas familiares, dejaron en evidencia este aspecto.

Las acciones de sensibilización se desarrollaron a través de diferentes estrategias, para acercar el tema al seno de la empresa y de la familia. Se realizaron conferencias masivas, eventos con Cámaras y Asociaciones que nucleaban empresarios, jornadas sociales e incluso visitas *in company* para, a través de la labor uno a uno, descubrir juntos las necesidades de cada familia empresaria y vincularlas a las propuestas que el programa fue construyendo.

Sin lugar a dudas, en nuestro aprendizaje, la sensibilización es una acción que debe desarrollarse de manera permanente y requiere de propuestas de alto impacto que permitan mayor efectividad en el acercamiento.

Capacitación

Esta línea de trabajo tiene dos destinatarios diferentes, por lo que ha representado un doble desafío: la formación de empresarios familiares por un lado, y la de profesionales que buscan una especialidad en la temática, por el otro.

Para los empresarios se generaron diferentes programas académicos, orientados a la heterogeneidad de intereses, regiones, edades y rubros de empresas. Se diseñaron programas de capacitación más extensos para los hijos de quienes comandan las empresas familiares, talleres para empresarios e intergeneracionales, y *workshops*. Cada una de las propuestas de capacitación buscó acercar la temática a las necesidades específicas de los públicos, para que pudieran identificarse y visualizar esquemas de acción.

En cuanto a la formación de profesionales, se diseñó un programa interdisciplinario, con una fuerte mirada práctica y casuística. Quienes tomaron esta capacitación participaron luego de un proceso de selección para incorporarse al cuerpo de consultores que brindarían asistencia técnica a las empresas. El objetivo de este programa fue otorgar herramientas específicas para que los profesionales pudieran desempeñarse como guías de empresas familiares en temáticas como protocolo familiar y órganos de gobierno.

Asistencia técnica

Este eje de acción abordó el proceso de desarrollo de protocolo familiar y órganos de

“Muchos saberes y profesiones se conjugan para poder proporcionarles a las familias empresarias herramientas que les permitan conocer las fortalezas de su organización y trabajar en función de prever, planificar y consensuar políticas para la gestión y supervivencia.”

gobierno con cada una de las empresas, a través del asesoramiento brindado por los especialistas. Para ello se generaron documentos metodológicos que rigen las pautas generales del proceso que, por definición, es único para cada empresa. Las herramientas metodológicas se implementaron para funcionar como guía orientativa para los especialistas, de manera de brindar un servicio homogéneo, para evaluar resultados a través de parámetros previamente definidos, y para compartir con otros proyectos FOMIN los instrumentos desarrollados.

Es importante destacar que lograr la profesionalización de las empresas familiares constituye el propósito y fin último de este programa, por lo que los esfuerzos más importantes se centraron en este objetivo.

Difusión de resultados

Finalmente, ésta es una etapa de aprendizaje y retroalimentación con el mercado. Nos permite comenzar a dimensionar los alcances de las tareas realizadas, proyectar la temática y las acciones futuras como universidad, y cosechar los frutos de una tarea de más de cuatro años, evaluando el impacto de las acciones en la evolución de las empresas de la región centro de Argentina.

Las empresas familiares son eje de un tejido social que puede fortalecer las relaciones a través de los lazos afectivos que las convierten en casos de éxito. La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia. Lo solución ideal es lograr la armonía en los dos ámbitos, y que cada uno de los miembros de la empresa y la familia pueda desplegar su potencial en un marco de previsión y proyección.

Es relevante identificar a esta altura el valor del protocolo familiar y los órganos de gobierno, herramientas centrales del Programa.

El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar, que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones entre ellos. El protocolo constituye la praxis jurídica que puede prevenir, o al menos administrar, toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa familiar. No existen códigos o reglamentos jurídicos de protocolo familiar ya que es un proceso voluntario y de iniciativa propia de cada empresa. Sin embargo, hay recomendaciones y experiencias de Estados Unidos y Europa, especialmente España, acerca de cómo estructurar un protocolo familiar para que se profesionalice y preserve la supervivencia de una empresa familiar.

Existen diversos abordajes del protocolo; algunas corrientes lo realizan desde el punto de vista jurídico y otros desde un enfoque multidisciplinario. Pero sin lugar a dudas, constituye un documento que consolida el proceso de sucesión de una empresa familiar. Su articulado, encuadra aspectos que tanto la familia como la empresa han pensado y consensuado de manera anticipada como una forma de disminuir el riesgo de futuros conflictos. Propicia también un espacio de permanente análisis y conversación a través de los órganos de gobierno que la empresa establece.

El protocolo familiar es un documento conformado por un conjunto de normas, reglas y disposiciones que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de sucesión y que busca sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades –familia, empresa y patrimonio–, y entre las personas que tienen intereses en alguno o algunos de ellos.

Paralelamente, los órganos de gobierno tienen como propósito brindar un nuevo carácter de organicidad al modelo de la empresa familiar. Es a través de ellos que se busca lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa, definiendo un ámbito adecuado de tratamiento de temas específicos que pudieran tener incidencia en los

“La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia.”

intereses de cualquiera de los tres componentes de una empresa familiar.

Los órganos y las estructuras de gobierno pueden también denominarse gobierno corporativo, *management* de gobierno o simplemente gobierno; se trata de las personas con responsabilidad en supervisar la dirección de la empresa y definir el rumbo estratégico y operativo de la misma. Se identifican dos dimensiones diferentes dentro de la estructura.

- El gobierno (*governance*)
- La dirección (*management*)

El equipo directivo responsable está subordinado al gobierno a través de las estructuras de gobierno de la empresa. Pueden plantearse diversas formalidades de órganos de gobierno dependiendo del tipo de empresa, la cantidad de familiares involucrados, la antigüedad de la empresa, su posición en el ciclo evolutivo y, especialmente, de la cantidad de generaciones que ya han transitado en el control y la gestión de la empresa.

Pueden identificarse como órganos de gobierno las siguientes figuras:

- Consejo de familia
- Consejo de gestión
- Asamblea familiar
- Comisiones específicas temáticas
- Directorio y alta gerencia

PUNTO DE PARTIDA: ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE

Para conocer la realidad de las empresas de la región centro de Argentina, el proyecto comenzó con un estudio de línea de base sobre más de 3.000 empresas que nos permitió arribar a conclusiones sobre las que apoyarse al delinear una estrategia.

El 51% de las empresas que conformaron la muestra presentaba una antigüedad de entre 20 y 50 años. En casi 60% de los casos, la segunda generación de familiares poseía la propiedad o administración de la empresa. Estos datos evidenciaron la necesidad de trabajar con la segunda y la tercera generación en los procesos de sucesión de manera anticipada, ordenada y en tiempos de paz.

En cuanto a los sectores, los resultados de este estudio preliminar arrojaron que entre las empresas familiares predominaban las empresas industriales (33%), seguidas por las comerciales (19%) y las agropecuarias (16%). Esto es consecuente con los resultados finales del Programa que muestran su claro impacto principalmente en los sectores industriales, agropecuarios y de servicio.

El 21% de las empresas de la muestra declaró desarrollar sus actividades en más de un sector, diversificando así la estrategia del negocio. En cuanto a la facturación, predominaba un grupo de empresas cuyas ventas anuales no superaban los \$3 millones de pesos (48%), seguida de una interesante cantidad de empresas cuya facturación anual excedía los \$15 millones de pesos (19%).

Respecto del número de empleados, en estas empresas predominaron las más pequeñas: 39% de las empresas familiares manifestaron tener hasta 10 empleados, y 63% hasta 25 empleados. Sólo 27% exporta y, entre ellas, 67% exporta menos de 20% de su facturación.

En cuanto a la distribución de utilidades y la política de remuneración, se pone de manifiesto la alta informalidad en la definición de remuneraciones familiares, decididas en 33% de los casos de manera arbitraria por las generaciones más antiguas, y en 52% en el directorio, pero sin una política previamente consensuada.

Se identifica con claridad que en 35% de las empresas familiares no existe equivalencia entre las remuneraciones de familiares que ocupan puestos similares en la firma; y que en

“El protocolo familiar es un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar.”

45% de los casos existen diferencias entre los salarios de los familiares y los no familiares que ocupan posiciones de similar responsabilidad, siendo beneficiados los familiares, a pesar de que en algunos casos no cuentan con las competencias necesarias para el rol.

En 20% de las empresas los dividendos o utilidades son distribuidos siguiendo otros criterios además de la participación patrimonial. Entre ellos, en 87% de los casos, la decisión se toma por acuerdo entre los familiares.

Entre las conclusiones que este estudio arrojó identificamos datos de valor respecto de la conducción y sucesión, uno de los ejes principales de desarrollo del Programa. La profesionalización de los roles y perfiles, la adecuación salarial de los puestos, la incorporación de familiares políticos en la gestión, la equidad de los roles entre los miembros familiares, son temas centrales en todas las empresas familiares que aún no han encontrado acuerdos consensuados:

“Sólo 35% de las empresas cuenta con alguna norma, no siempre consensuada, destinada a regular aspectos de la relación entre la familia y la empresa.”

- Sólo 22% de las firmas ha incorporado en su plantel directivos que no pertenecen al grupo familiar.
- En 26% de los casos hay cargos directivos ocupados por familiares políticos.
- En 84% de los casos, la última sucesión se ha dado entre miembros de la familia. Se destaca además que en 91% de los casos en que había otros candidatos para la sucesión, éstos también eran familiares.
- En 59% de las empresas la selección del sucesor estuvo en manos del anterior responsable máximo. Este dato contrasta con el hecho de que sólo en 10% de los casos la sucesión se produjo como resultado de un plan de sucesión definido.

Resulta claro luego de este estudio que en la región centro de Argentina hay ausencia de planificación de la sucesión y falta de información sistematizada sobre este aspecto. Indagando sobre las características comunes de los mecanismos de sucesión puede establecerse que:

- En 85% de los casos el sucesor es varón.
- En 68% de los casos el designado sucesor es primogénito.
- En 90% de los casos el sucesor ha trabajado previamente en la empresa al momento de la sucesión.

Respecto de las estructuras de gobierno y el desarrollo de un protocolo familiar, sólo 35% de las empresas cuenta con alguna norma, no siempre consensuada, destinada a regular aspectos de la relación entre la familia y la empresa. Los temas más frecuentemente mencionados son los referidos al mantenimiento del buen clima familiar, la resolución de conflictos, la distribución de dividendos, y el acceso y permanencia en puestos de alta dirección.

Es evidente también el desconocimiento del alcance de un protocolo familiar, concebido por el Programa como *“un documento formal en donde se establecen las pautas de permanencia, convivencia y crecimiento de la empresa familiar a través de los acuerdos básicos alcanzados que regulan las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa”*.

Aun en los casos en los que existían normas, éstas eran informales e impuestas por el fundador. Debe destacarse que en 78% de esos casos las normas no se encontraban formalizadas en un documento. Solo 7,5% de las empresas ha desarrollado un protocolo familiar con asistencia de expertos en la temática, y 50% de las empresas no se ha planteado la necesidad de desarrollar un protocolo.

Las principales razones referidas por las empresas que no desarrollaron el protocolo son la falta de conocimiento en la materia (52%) y la falta de tiempo (45%). Es importante señalar que la escasez de asesoramiento adecuado fue señalada también por 36% de

los encuestados. A lo largo de la experiencia en la ejecución del programa identificamos que al plantear problemas con el asesoramiento, las empresas hacen referencia, por un lado, a la preparación de los especialistas y, por otro, al lazo de confianza que debe construirse entre la familia y los expertos, aspecto que ha sido una de las estrategias fundamentales de nuestro Programa.

Respecto de los órganos de gobierno, 22% de las empresas familiares que integraron la muestra posee consejo de familia. Más de 75% de esas empresas ha desarrollado el consejo con asistencia externa. Entre las que no lo poseen, las razones más frecuentemente declaradas son la falta de conocimiento en la materia (51%) y la falta de tiempo (32%).

En 52% de los casos se declaró que existe la práctica de mantener reuniones frecuentes entre la familia y las autoridades de la empresa, en 19%, las reuniones son ocasionales, y en el 29% restante no se mantienen reuniones en absoluto porque consideran que no generan ningún valor para la organización. Sólo en 39% de las empresas existe la práctica de realizar informes periódicos para los miembros de la familia y los empleados.

Los resultados exploratorios reforzaron la estrategia de trabajo diseñada y la necesidad de difundir los beneficios de un protocolo familiar y de las estructuras de gobierno.

Es de destacar que este estudio ha sido considerado una de las primeras investigaciones cuya población representa características extrapolables a la población total de empresas familiares de la región, por lo que se lo considera un referente en investigaciones sobre la materia.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE ESPECIALISTAS

Sistematizar una metodología común que garantice altos estándares de calidad en el proceso ha sido parte de la labor que emprendimos con los especialistas. A través de las herramientas formales las empresas identifican cuáles son los compromisos y ejes sobre los que la familia y la empresa deberán trabajar, teniendo claridad acerca del proceso.

Los que siguen son los ejes estratégicos que se han desarrollado en el Programa. Estos instrumentos han permitido transitar la etapa de asistencia técnica de una manera más ordenada y replicable en empresas familiares de diferentes tamaños, rubros y regiones geográficas. A su vez, los especialistas, aun contando con formación de base en diferentes disciplinas, se valieron de estas herramientas para abordar el desarrollo del protocolo familiar y de los órganos de gobierno según una misma estructura general y pautas mínimas.

Desde la perspectiva técnica sabemos que cada proceso es único e independiente como así también cada familia lo es. Sin embargo, el sistematizar ejes de acción y herramientas técnicas ha permitido profesionalizar el abordaje, teniendo como principal fundamento el marco ético para con la empresa y la previsibilidad del proceso a emprender.

Autodiagnóstico: primer acercamiento a la familia

La herramienta de autodiagnóstico ha sido desarrollada para aplicar al inicio del proceso de asistencia técnica, de acuerdo con los siguientes objetivos y fundamentos: *“Para la familia, el propósito es fomentar la participación de los miembros de la misma en torno a una reflexión compartida sobre ciertos aspectos clave de su empresa familiar y tomar conciencia de la posición individual y grupal ante un eventual proceso de protocolización y/o reordenamiento de relaciones, funciones, estilos directivos, gestión general, etc.”.*

Este material sirve así como herramienta de autoconocimiento, reconocimiento y auto-diagnóstico. A los especialistas les permite aproximarse a las necesidades de la empresa

“Sistematizar ejes de acción y herramientas técnicas ha permitido profesionalizar el abordaje, teniendo como principal fundamento el marco ético para con la empresa y la previsibilidad del proceso a emprender.”

familiar y darle elementos para operar, enfocándose en la generación de un plan de acción a medida. Es también un disparador que les permite interactuar asertivamente con la familia, de manera inaugural, usando la actividad como oportunidad y medio para:

- Evidenciar lo que se ignora y lo que se conoce en materia de gestión de la empresa familiar.
- Orientar a la familia a realizar un repaso mental de aspectos relevantes, induciendo un marco teórico-temático de referencia para la discusión, análisis y diseño del protocolo familiar y el debate sobre temas claves sobre el gobierno de la empresa y la relación familia-empresa y la relación empresa-comunidad.
- Clarificar las coincidencias y divergencias de percepción individual sobre cuestiones críticas que hacen al buen gobierno de la empresa familiar.
- Detectar los puntos donde el especialista y la familia deberían enfocar esfuerzos para llegar a consensos básicos sobre el gobierno de la empresa.
- Observar y relevar el desempeño y funcionamiento de la familia ante una consigna dada por el especialista. Es una oportunidad preliminar para observar también las relaciones familiares, intra e intergeneracionales; madre e hijos, padre e hijos, entre hermanos y primos, etc.

La herramienta se compone de matrices y valoraciones según ejes temáticos generales, conformando indicadores que pueden sugerir cuáles son las cuestiones críticas que la familia considera prioritario abordar. Sugiere también el grado de conocimiento que los participantes tienen sobre los temas de gobierno de empresas familiares según la teoría de los tres círculos, es decir el conocimiento sobre la articulación entre gestión, propiedad y familia. Indica además las diferencias de percepción que los miembros de una misma familia empresaria tienen sobre temas similares.

Son importantes las interpretaciones y devoluciones que el profesional puede hacer en base a las matrices, y los diálogos que dichos resultados pueden motivar en los participantes. Las interpretaciones, devoluciones y diálogos desarrollados en esta etapa suelen ser de alto impacto en la familia empresaria, por lo cual la guía ofrece también criterios para esta parte del ejercicio, sabiendo que toda interpretación tiene márgenes de certidumbre relativa y que, también, en la dinámica de las familias empresarias, algunas veces las cosas no son todo lo que parecen ser. Por eso, el autodiagnóstico proporciona elementos que será necesario explorar a futuro con los miembros de la familia, en instancias más específicas de análisis tanto a nivel individual como grupal y con mayor profundidad y tiempo.

En cuanto al alcance, no se trata de una autoevaluación o autodiagnóstico exhaustivo de la empresa, sino de trazar un mapa de ruta de trabajo integral para esa organización en particular.

Ha sido determinante el desarrollo de algunas competencias particulares para aquellos profesionales que acompañan la profesionalización de las empresas familiares: la capacidad de escucha, la repregunta, el ejercicio de fundamentar juicios y comprender acabadamente desde qué espacio cada miembro de la familia desarrolla su relato sobre la realidad de la empresa y de la familia. Analizar la red de relaciones, intereses, lazos que subyacen a una empresa familiar es también un elemento especialmente valioso para la familia, en su propio proceso de conocimiento.

Pautas mínimas para el protocolo y los órganos de gobierno

Consideramos fundamental orientar a los consultores en el abordaje cronológico y lógico del proceso de protocolización de las empresas. Esto nos llevó a desarrollar una segunda herramienta que estableciera algunas pautas mínimas a seguir para brindar al proceso un marco de coherencia y continuidad.

La sucesión en las empresas familiares es un proceso que debe estar orientado fundamentalmente a lograr la trascendencia a lo largo de las generaciones, profundizando el equilibrio en las familias que las componen, y dando un marco de previsibilidad al patrimonio empresarial. El profesional especializado debe asumir aquí un rol protagónico ya que de su capacidad y destreza dependerá la gestión del proceso sucesorio hasta llegar a construir el documento final plasmado en el protocolo familiar.

La prudencia es esencial ya que el profesional no debe tomar las decisiones, sino que debe conducir a los integrantes de la familia empresaria a llegar a esos acuerdos. Si no, invalidará tarde o temprano la gestión sucesoria, con el consabido daño, especialmente para la familia empresaria que difícilmente volverá a iniciar un trabajo de protocolización luego de la inadecuada experiencia vivida.

La formalización de la sucesión en las empresas familiares debe ajustarse a la búsqueda de establecer mecanismos anticipados para la resolución de conflictos entre los miembros de la familia y de ésta para con la empresa. También facilitar el consenso entre quienes tomen parte de este proceso –familia, ejecutivos y accionistas– para contribuir a instalar o potenciar la perspectiva estratégica.

Nuestro trabajo se ha centrado en contribuir a que los actores del proceso sucesorio encuentren caminos, herramientas y métodos que les permitan individual y colectivamente anticiparse a los hechos, tomar conciencia de los factores que no pueden cambiarse, como el envejecimiento o cansancio de los empresarios familiares, los conflictos por intereses casi siempre económicos y financieros de las nuevas generaciones, sin olvidar el crecimiento geométrico del número de familiares –sanguíneos y políticos– a lo largo del tiempo.

Este proceso de sucesión debe quedar plasmado en un documento completo y original, el protocolo familiar. Este es un contrato atípico debido a que no se ajusta en sentido estricto a ninguna regulación o figura legal concreta, aunque ello no es impedimento para que algunos de los capítulos que lo conforman puedan integrarse a figuras jurídicamente explícitas, como el estatuto en el caso de las sociedades por acciones –sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, en comandita por acciones, etc–, y en algunos casos puedan algunas de sus partes abundar o mejorar el objeto social vigente.

Existen diez etapas que un especialista debe llevar a cabo dentro del marco metodológico del Programa:

1. Contacto inicial
2. Reunión de sensibilización
3. Elaboración de la propuesta
4. Entrevistas individuales
5. Informe de avance – Diagnóstico familiar
6. Reunión general
7. Reuniones especiales
8. Segundo informe de avance
9. Proyecto de protocolo familiar y órganos de gobierno
10. Formalización del protocolo familiar y órganos de gobierno

Como se ha destacado, cada proceso es diferente por los rasgos propios de las familias empresarias involucradas en el desarrollo. Sin embargo, estas pautas generales proponen una metodología de aplicación que garantiza cubrir los puntos críticos mínimos para alcanzar un desarrollo exitoso en la gestión.

“La sucesión en las empresas familiares es un proceso que debe estar orientado fundamentalmente a lograr la trascendencia a lo largo de las generaciones, profundizando el equilibrio en las familias que las componen, y dando un marco de previsibilidad al patrimonio empresarial.”

“El eje rector es la profesionalización, ordenar y establecer reglas claras de acción, diseñar entre todos los miembros tomadores de decisión de la familia empresaria el mapa de ruta compartido, y transitar el crecimiento y la expansión.”

Herramienta de seguimiento

Este instrumento para relevar los resultados y el impacto alcanzado se aplica luego del trabajo que el profesional lleva a cabo con cada familia empresaria. Su objetivo fundamental es asegurar la calidad, pero ha permitido además recabar información para futuras investigaciones.

En el seguimiento se evalúan, por un lado, los potenciales resultados o efectos del proceso de construcción del protocolo y órganos de gobierno de la empresa familiar y, por otro, las competencias del profesional a cargo.

Esta herramienta está compuesta por un conjunto de enunciados a los que se le debe asignar una puntuación. La evaluación aporta información significativa para emprender modificaciones, en el caso de que sea necesario, o para el futuro desarrollo de propuestas con esta temática para otras empresas familiares.

Herramienta de implantación

El diseño original del proyecto preveía la finalización de la intervención una vez que se completara la firma del protocolo familiar y sus correspondientes órganos de gobierno. Sin embargo, la experiencia del Programa nos muestra la necesidad de acompañar a las familias empresarias en el trayecto para la implantación e incorporación de dicho instrumento a la cultura de la organización y como herramienta fundamental de la gestión y el proceso de toma de decisiones.

Una familia que concreta su proceso de protocolización y órganos de gobierno no siempre está preparada para ponerlo en marcha en la gestión cotidiana de sus tareas, por lo que desde el Programa se desarrolló una herramienta guía que permite identificar el grado de apropiación de estos instrumentos.

El plan de implementación del protocolo y el gobierno corporativo incluye indicadores sobre la manera de aplicar los cambios y mejoras acordados. Si la familia empresaria ya se encuentra implementando cambios acordados en el proceso de asistencia técnica, se completa el plan según su avance particular. La implementación toma todos los aspectos del protocolo y gobierno corporativo, por lo que se recomienda realizarla en todas las áreas que se han incluido en las discusiones del proceso.

Es necesario comprender que el protocolo y el gobierno corporativo ya son el resultado de un proceso, y que un plan de implementación es posterior, dado que no basta con la firma de lo acordado, sino que es necesaria la cabal comprensión e internalización del proceso realizado.

Es importante tener en cuenta que el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno es el principal eje de la implementación del protocolo. Así, el plan está pensado para ser tratado en un proceso de encuentros, cada uno de ellos en un círculo diferente (familia, empresa y propiedad), con sus correspondientes órganos de gobierno.

Esta herramienta establece tres parámetros respecto del tiempo transcurrido desde la firma del protocolo y gobierno corporativo y hasta el día de la primera reunión de implantación. Se proponen paralelamente tres etapas a evaluar: inicial, de proceso, y de consolidación de la implementación de los acuerdos. Permite además evaluar el grado de avance y plantear un plan de acciones a desarrollar para alcanzar la apropiación del protocolo y órganos de gobierno en los miembros de la empresa familiar.

Reflexiones desde la acción: oportunidades

En estas páginas hemos compartido las características generales del proyecto, así como las principales líneas de acción y metodológicas desarrolladas. Esta experiencia constituye un capital trascendental para la región y el país, colaborando a trazar planes de acción específicos que se desarrollen en el ámbito público, privado o en el tercer sector.

Tal como se había planteado en el diseño original de este Programa, la profesionalización de la gestión de las empresas familiares de la región centro sigue siendo el eje de nuestros esfuerzos y constituye nuestra forma de contribuir de manera directa en el mercado local y regional en materia de gestión, productividad y continuidad de las empresas familiares, motor del crecimiento y progreso de nuestro país.

Como conclusión, la complejidad de la relación familia-empresa-propiedad tiene una representación gráfica en el Modelo de los Tres Círculos, elaborado por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri, ya que pone en evidencia la concepción sistémica de este tipo de organizaciones.

Relaciones humanas, conflictos de intereses y diversidad de miradas condicionan las conductas de los diferentes actores que forman parte del sistema empresa familiar. Pero generalmente hay también grandes fortalezas: el orgullo del nombre, la historia compartida, una visión de crecimiento, el pertenecer, la relación de afecto, el conocimiento entre sus miembros. Rescatar los atributos y trabajar sobre aquellas debilidades que amenazan su evolución es una tarea de compromiso social, teniendo en cuenta la participación que las empresas familiares tienen en la economía global.

Una empresa con reglas claras y gobernanza puede pensar en el desarrollo y en el crecimiento ordenado. Nuevas unidades de negocio e internacionalización comienzan a ser los desafíos de las empresas que han logrado un determinado grado de profesionalización.

Asimismo, es necesaria una mayor apertura de estas empresas familiares que, como hemos visto, desarrollan a lo largo de los años culturas organizativas muy definidas. Los cargos directivos y los puestos del consejo de administración normalmente se otorgan a miembros de la familia, la organización es jerárquica y fuertemente centralizada. La internacionalización obliga a crear una cultura más abierta, donde la información circule con más fluidez, la delegación de poder sea real y donde directivos ajenos a la familia pasen a ocupar cargos claves en la organización.

Esa misma apertura puede hacer crecer a la empresa a través de la introducción de negocios relacionados. La propia dinámica del sector al que pertenecen, en muchas oportunidades, facilita la capacidad de emprender de las nuevas generaciones. Pero también, en otros casos, es la preparación y factores endógenos del negocio lo que promueve de manera importante esta capacidad emprendedora.

El eje rector es la profesionalización, ordenar y establecer reglas claras de acción, diseñar entre todos los miembros tomadores de decisión de la familia empresaria el mapa de ruta compartido, y transitar el crecimiento y la expansión.

Segundas y terceras generaciones formadas en un sistema educativo formal, con acceso al conocimiento, insertos en los desafíos del mundo moderno y la globalización, acercan de manera paulatina a la organización aportes relevantes para la profesionalización.

Es necesario el compromiso de diversos actores y sectores sociales, que conozcan y comprendan la temática, y se comprometan, estableciendo políticas integrales entre los sectores público, privado y educativo, como base del desarrollo sostenido y previsible de un país; y que éstas apunten a fortalecer, potenciar y acompañar a las empresas familiares en sus políticas de profesionalización y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

BASSO, Miriam. Notas de cátedra proyecto de tesis.

COLIN, Larry y Laura. *Family, inc. How to manage parents, siblings, spouses, children and in laws in the family business*, 255 pág., Career Press. – Córdoba, 2011.

ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis.*

GALLO LAGUNA DE RINS, Miguel Ángel; AMAT, J. M. *Claves del éxito y la duración de las empresas familiares.* Instituto de la Empresa Familiar. España, 2003.

GARCÍA MARTÍ, E. y ARANDA OGAYAR, M. *Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa.* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

GERMICK Y JOHN DAVIS. *Generation to generation, Life Cycles of the Family Business* - Harvard Business School Press. Grupo Noriega Editores México 2005.

GIMENO SANDIG, Alberto. *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas.* ESADE, 2004.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de Investigación.* México, 1991.

HILBERT-DAVIS, Jane y W.GIBB, Dyer Jr. *Consulting to family businesses, A practical Guide to contracting, assessment, and implementation. The practicing Organization Development Series,* 2003.

AMAT, Joan y CORONA, Juan Francisco. *El protocolo familiar: experiencia de una década.* Programa supervivencia y competitividad de empresas familiares BID/FUES 21. Memo Donantes. 2007.

QUIVY y CAMPENHOUDT. *Manual de Investigación en Ciencias Sociales.*

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Cristina González Unzueta

Las empresas familiares pueden alcanzar el éxito a través de buenas prácticas que, muchas veces, se desarrollan de manera no consciente. Sin embargo, si no se identifican y planifican, resultan difíciles de transmitir a los nuevos miembros y de utilizar en su máximo potencial. Este artículo ayuda a detectar e implementar buenas prácticas que aseguren el éxito de la estrategia de toda empresa familiar.



Cristina González Unzueta

Abogada. Consultora Senior del Programa. Socia Fundadora de GPS Proyecto Sustentable. Profesora de grado y posgrado en la Universidad Empresarial Siglo 21. Profesora especialista del programa “Work and life balance” de la Universidad de Salamanca. Consultora Internacional en Programas de Empresas Familiares de Nicaragua, en convenio con el BID. Fundadora de COCEF (Confederación de Consultores de Empresas Familiares).

Son muchas las empresas familiares que llegan al éxito desarrollando buenas prácticas de manera no consciente con el pasar del tiempo. Pensar de forma anticipada en cómo hacer cada tarea y proceso, es un buen punto de partida para el diseño de una estrategia.

El objetivo de este artículo es que las empresas que desarrollan buenas prácticas sin haberlas planificado, puedan identificarlas para transmitir las a nuevos miembros y para potenciarlas; y aquellas empresas que no las realizan --o no lo hacen de manera frecuente y programada-- las puedan aprehender y tomar para sí.

Buenas prácticas, en general, son aquellas acciones que mejoran la eficacia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre maneras de actuar.

En este sentido, las reuniones en las empresas familiares son una fuente inagotable de datos y de información sobre las formas particulares de actuar que las caracterizan y que las llevan a sobrevivir y crecer. Más allá de las cuestiones específicas y confidenciales de cada negocio, muchas de estas maneras de actuar son la base de su éxito y resultan dignas de imitación por parte de otras empresas en un camino similar.

BUENAS PRÁCTICAS DESDE LA EMPRESA Y DESDE LA MIRADA EXTERNA

Se puede dividir este análisis en dos partes: las buenas prácticas que provienen de las empresas y aquellas surgidas desde una mirada de carácter externo.

Internamente, una de las prácticas que llama la atención en las empresas familiares es la proyección de los valores de la familia sobre los de la empresa. Estos luego se traducen en la misión y visión organizacional, que en definitiva son las que marcan la estrategia a seguir.

¿Cómo es la dinámica? Los valores familiares reflejan tradiciones y éstas a su vez componen la base de la cultura organizacional. Entre los valores se distinguen aquellos que funcionan como un “norte” para la empresa, y los que dependen de éstos, que son los valores operativos. Los primeros son los estratégicos, los que definen la proyección de la empresa, por ejemplo “honestidad”.

Estos valores, sin embargo, llevados a la vida diaria de la empresa a veces no resultan tales. Si, por ejemplo, se tiene la honestidad como fundamental y se inicia un emprendimiento paralelo a la empresa sin informarlo previamente, más allá de la violación del deber de competencia si así fuere, no se está llevando a cabo la estrategia que indicaría el valor planteado. Y si está el valor “justicia” como estratégico, pero se hace trabajar a los empleados más horas de lo habitual, sin descansos ni pautas de humanidad, para ser eficientes, esa eficiencia deja de ser tal porque es injusta; es decir, la justicia condiciona la validez del valor operativo de la eficiencia. Incluso el valor justicia ordena la empresa en las compensaciones por los esfuerzos, estableciendo incentivos y remuneraciones acordes a las funciones y objetivos logrados, tema que suele ser un punto a revisar en algunas empresas.

En este sentido, las empresas deben tener como buena práctica la revisión constante de sus valores contra un chequeo o contraste con las acciones que se llevan a cabo y decisiones que se toman; solo así se logrará la coherencia en la estrategia. De hecho los valores se proyectan en forma de lluvia en todo el resto de las áreas de interés de la empresa.

Otra buena práctica interna es la unidad que tienen las empresas familiares. Ante una situación determinada se proyectan “en bloque”, tal cual lo hacen en la familia, por ejemplo, en caso de alguna contingencia. Solo que a nivel empresa, esta actuación se

realiza como grupo empresario y las contingencias son las que pueden afectar a la organización. Por ejemplo, en empresas en las que algunos de sus miembros han tenido alguna enfermedad, el resto del grupo empresario ha actuado para suplir y ayudar.

Esta práctica se mejora si la empresa elabora previamente un plan de contingencias para facilitar sus acciones ante la crisis. Así, en esos momentos de apuro o angustia es que estos planes se ponen en movimiento a través de acciones previamente pensadas y discutidas por el grupo familiar empresario. Un plan de manejo de crisis es siempre recomendable para anticiparse a cuestiones de esta índole.

En las empresas también se reflejan, en general, las costumbres familiares. Rescatarlas es positivo porque, en definitiva, estas costumbres son las que aglutinan a los miembros de la familia empresaria. En varias ocasiones hemos encontrado, por ejemplo, reflejada la pasión por el automovilismo, y en los momentos en que alguno o varios corren el resto de la familia está ahí para alentarlos y apoyarlos. Esto como práctica hace al espíritu de equipo, en el que cada integrante cumple un rol y es esencial que estén todos y organizados para poder llevar adelante lo que se hayan propuesto. Además rescata el trabajo en la autoestima que tienen los miembros de la familia cuando se los incluye dentro del equipo; esto es esencial para sembrar autoconfianza y seguridad, que es tarea esencialmente de la familia.

Desde la consultoría externa hay varias cuestiones que se pueden abordar y que no emergen habitualmente de manera interna en el ámbito familiar, sino como resultado de una mirada profesional ya orientada a la empresa como tal.

Es conveniente analizar estas buenas prácticas desde los órganos de gobierno corporativo, que son aquellos que aseguran la estrategia de la empresa y su actuación de manera profesional. Para ello se debe recordar que el gobierno corporativo con sus tres órganos es esencial para que la empresa funcione de manera organizada, y separando los ámbitos de actuación de cada uno.

En este aspecto, lo que se pretende exponer son las buenas prácticas que pueden llevar posteriormente al funcionamiento de cada órgano de gobierno. Se debe tener en cuenta que, en general, el consejo de familia es el que se encarga de la armonía, el directorio de diseñar la estrategia y controlar y evaluar a los gerentes, y la asamblea de socios de decidir sobre la propiedad y su destino.

En el caso de que la familia empresaria aún no los haya formado, puede comenzar por replicar algunas o todas (depende de su nivel de maduración y organización) teniendo en cuenta que el objetivo es lograr la transparencia y la separación de ámbitos de actuación tanto de la familia como de la empresa para que no se influyan entre sí.

BUENAS PRÁCTICAS EN EL ÁMBITO DE LA FAMILIA

A continuación se describen algunas de las prácticas que se recomiendan respecto del ámbito de la familia.

En pos de la armonía, se puede elegir a una o más personas del grupo familiar para resolver los conflictos que pudieran surgir. Dada la delicada función que deben cumplir, es recomendable que el perfil de estos miembros seleccionados sea conciliador, de poner “paños fríos” a alguna situación familiar que puede afectar a la empresa.

Es esencial en este ámbito la figura de alguien que presida el grupo, porque es quien coordina las acciones en pos de la armonía. Por ejemplo, en las familias empresarias pueden surgir discusiones o “pases de factura” por acciones del pasado o por cuestiones no conversadas; se manejan por supuestos y no tratan el tema de discusión de manera objetiva, sino emocionalmente y esto puede llevar a una consecuencia negativa. La mirada de quien preside es moderadora, y adoptar esta práctica es positivo para encontrar un referente que intervenga en las discusiones.

“Las empresas deben tener como buena práctica la revisión constante de sus valores en contraste con las acciones que se llevan a cabo y las decisiones que se toman; solo así se logrará la coherencia en la estrategia.”

Este grupo debe adoptar el hábito de reunirse para tratar los temas conflictivos y tomar decisiones. El encuentro en sí ya es una buena práctica, pero además es recomendable que puedan apropiarse de la “metodología de reuniones” adecuada.

METODOLOGÍA DE REUNIONES

- 1) Convocatoria previa con temario según el procedimiento previsto en el protocolo y gobierno corporativo.
- 2) Toma de nota de las decisiones con resoluciones y motivos de cada una.
- 3) Circulación de acta de reunión entre todos sus miembros para su corrección.

Por ejemplo, en una empresa fue clave la reunión de los familiares para tratar la situación de un fundador que al despegarse de sus actividades operativas para pasar a enfocarse sólo en lo estratégico, no encontraba espacios en los que sintiera que su esfuerzo valiera la pena.

Es común que algunas personas perciban que la “falta de esfuerzo físico” es un sinónimo de “no haber hecho nada”. En algunas ocasiones el “amor por los fierros” es más fuerte y cuesta desplazarse hacia un ámbito diferente de actuación. Por supuesto es impensable “no darse una vuelteita” de vez en cuando por las plantas o lugares que ellos mismos han desarrollado y visionado en su momento.

Teniendo en cuenta la falencia que sentía esta persona clave del engranaje organizacional, en la reunión de familia se propuso generar un espacio de aprendizaje para que el fundador les transmitiera a sus nietos los valores y les mostrara con su ojo clínico qué tienen que tener en cuenta respecto de cada ámbito de actuación, cada producto, cada persona, y todo lo que hace a la mirada de la empresa como dueño.

Paralelamente se rescató la idea de filmar estas recorridas y charlas entre el fundador y sus nietos, para atesorar momentos que luego contribuirán a reconstruir la historia y la forma de ver las cosas del fundador. En el acta de la reunión se explicó la decisión, detallando sus fundamentos, para que las futuras generaciones que no participaron puedan recuperar la esencia de la discusión.

En este ámbito además es importante para algunas empresas la formación de un comité de jóvenes, según el tamaño y la composición generacional de la empresa. Se puede trabajar sobre la formación y reglas de funcionamiento. Esta buena práctica facilita la inserción de las nuevas generaciones y su compromiso con la empresa. Una de las mejores maneras de apropiarse del espíritu de la empresa, de la cultura organizacional, desde la familia, es este ámbito de compartir y formarse estando fuera de la empresa. El compromiso que tantas generaciones que gobiernan reclaman se genera más fácilmente si los jóvenes de la familia han podido entender la empresa y la conocieron pero no como “consumidores”, sino con la mirada de quien en algún momento va a incorporarse como futuro dueño de la misma. Es común que los que gobiernan reclamen este involucramiento, pero esta posibilidad necesita un “empujoncito”, es decir un acercamiento no solo por los jóvenes sino también por quienes gestionan la empresa y la llevan adelante.

Otra buena práctica es lograr acuerdos sobre la formación de las nuevas generaciones. Es tarea de la familia propender a esta formación a fines de que puedan acceder a la capacitación y formación específicas de la empresa. En el caso de que no lo tengan pensado se puede elaborar un plan de acción que contenga las necesidades de capacitación específica de los miembros de la familia empresaria, con el siguiente detalle: quiénes se capacitarán, qué capacitaciones o formaciones tomarán (con detalle de entidad o si es *in-company*), fechas previstas (plazos), cantidad de horas mínimas por año requeridas,

designación de un responsable de monitorear los planes propuestos.

Esto contribuye de manera específica a la profesionalización de la empresa. Si bien este aspecto se detalla de manera técnica, en realidad hace al orden de lo propuesto. De hecho, este plan también se puede aplicar a quienes no siendo jóvenes tengan necesidad de formarse o seguir formándose para mejorar su desempeño y crecer.

BUENAS PRÁCTICAS PARA SOCIOS O PROPIETARIOS

Respecto del ámbito de los socios o propietarios de la empresa se recomiendan las siguientes prácticas.

Frente a empresas familiares bajo la figura de unipersonales es necesario evaluar la adopción de una nueva forma jurídica, por ejemplo una de las formas societarias de responsabilidad limitada de la Ley 19550 (una S.R.L. o una S.A.). Esto permite realizar un buen “blindaje” patrimonial para que la familia no se ponga en riesgo junto con la empresa, y que los problemas de la familia no afecten a la organización. La empresa debe ser una persona jurídica separada de sus miembros, y ambos patrimonios deben estar diferenciados. Una visión a largo plazo permite prever que si no es así, los conflictos patrimoniales de cada círculo pueden llegar a destruir al otro. Una buena práctica entonces es prevenir posibles conflictos separando los patrimonios comercial y doméstico.

En las sociedades en las que los fundadores tienen la mayoría del paquete accionario o de cuota partes, una previsión es realizar la cesión con reserva de usufructo a favor de sus hijos. Las cesiones anticipadas suelen ser una buena herramienta para prevenir posibles conflictos sucesorios.

Realizar acciones preventivas como la planificación patrimonial es importante en aquellas empresas que hayan decidido tomar acciones de protección del patrimonio como cesiones, seguros, donaciones, fideicomisos, sociedades y otras herramientas para proteger a sus herederos de conflictos sucesorios. Se sabe que en varias empresas los conflictos surgen justamente por esta falta de previsión y, en definitiva, terminan perjudicados los herederos y la empresa. Cuando la empresa presenta sus facturas como “sucesión de...” es el síntoma de que no se ha pensado en estas cuestiones anteriormente.

Otra práctica a aplicar muy importante es la determinación de criterios de valuación de las participaciones: son esenciales para evitar conflictos a la hora de decidir el receso (derecho de salida) de un socio o cómo se le paga al cónyuge viudo la parte que le correspondería, por ejemplo. En varias empresas la falta de criterios de valuación (saber cuánto vale cada acción o cuota parte) ha originado consecuencias negativas, por ejemplo un receso judicial, o que el socio no se pueda ir porque al no haber criterio la empresa le ofrece muy poco y su participación es tan chica que no la puede vender a un tercero. Esto en definitiva tiende a proteger a la empresa para que no caiga en un proceso judicial, y pueda mantener la ecuación económico-financiera y a la vez al socio a través de un pago justo.

En este ámbito también es conveniente realizar las asambleas de socios en la forma óptima. En algunas empresas familiares los socios no participan de las asambleas sino que, tomada la decisión, firman las actas sin leerlas y sin informarse demasiado; esto genera responsabilidad. La práctica es realizarlas de manera efectiva y para todo lo que sea decisión de propiedad y no solo para aprobar balance.

Para ello es conveniente realizar la convocatoria previa con un plan de acción que incluya la forma de convocatoria (según lo que asesore el abogado de la empresa) y que, amén de los plazos y formas, contenga temario previsto (al que el resto de los socios le pueden agregar puntos) y lugar de reunión (que no sea en la casa familiar sino en la empresa). Durante la reunión se toma nota de las decisiones y sus fundamentos, realizando un acta de asamblea y luego circulando el documento entre todos los participantes.

“Se sabe que en varias empresas los conflictos surgen justamente por la falta de previsión y, en definitiva, terminan perjudicados los herederos y la empresa.”

“En empresas que se encuentran en expansión o que han crecido mucho en poco tiempo, no existe una correcta distribución de roles y funciones.”

Es importante que estas asambleas se realicen sobre los temas que le incumben y que están relacionados con la propiedad. Algunas veces en el directorio se toman decisiones que en realidad corresponden a las asambleas. Por ejemplo, comprar o vender un bien inmueble de gran valor, no es una decisión que deban tomar los directores sino los socios, ya que afecta a la propiedad.

Una buena práctica en las reuniones, para que sean productivas y motivantes, es tratar solo los temas para los que se fue convocado. Es muy común que las familias empresarias, en las reuniones, se desvíen del tema a tratar porque comienzan a hablar de otras cuestiones (incluso familiares) y eso hace que el encuentro se alargue innecesariamente y muchas veces termine sin una decisión efectiva. Además (y esto es recomendable para todos los ámbitos de reunión), los miembros convocados deben aprender a escucharse unos a otros; a veces hablan al mismo tiempo y no se entienden porque no se escuchan. En este sentido la reunión es efectiva si los participantes pueden comprenderse entre sí porque tienen en cuenta lo que dijo el otro. Es muy práctico adoptar el uso de la pizarra o un vidrio sobre la pared para poder escribir algunos puntos o realizar esquemas de lo que se va tratando; esto da a los participantes la posibilidad de focalizarse en lo importante y fijar puntos de acuerdo.

Otra cuestión a tener en cuenta es la transmisión de firma a otros socios. Éste es un paso necesario en empresas cuya firma la tiene solo el socio fundador, tanto por la agilización de los trámites, como por ser un paso importante en la delegación del mando. La transmisión de la firma no implica la pérdida del control, sino que en los casos que tengan las condiciones para hacerlo, es una medida preventiva más por si llega a sucederle algo al fundador o el que gobierna. Igualmente esta transmisión de firma es parte del proceso de delegación del mando con el acompañamiento sobre las decisiones.

Saber que obtener ganancias o utilidades forma parte del derecho de los socios es esencial cuando se forma parte de una sociedad comercial, porque es un tipo de remuneración que generalmente no se presenta en las empresas familiares, dado que suelen tener una tendencia a la reinversión de casi todas sus ganancias.

Existen diversos escenarios: empresas que reinvierten todas sus utilidades, otras que reparten según los resultados pero de manera no ordenada (es decir, sin previa asamblea real de socios en la que todos comprendan los motivos del reparto o no reparto), y otros más ordenados. Es necesario que los empresarios tomen conciencia de que una permanente reinversión no ayuda a la toma del crédito y demás herramientas financieras que son necesarias para que las empresas crezcan, por lo tanto la práctica de repartir las ganancias, siempre que el estado de la empresa lo permita, es una de las más importantes en el momento de generarle valor al socio.

BUENAS PRÁCTICAS RESPECTO DE LA EMPRESA

Respecto del ámbito propio de la empresa se recomienda desarrollar las siguientes prácticas.

Rescatar los valores de la familia para reflejarlos en la empresa es una práctica tendiente a construir su misión y visión y así adoptar la estrategia de la empresa.

Cuando la familia empresaria ha definido estos aspectos en común y que los identifican como propios, es importante tenerlos presentes y visibles para garantizar su sustentabilidad, por ejemplo, exhibiendo la declaración de misión, visión y valores en el sitio web y otros puntos o lugares estratégicos de la empresa. Socializar estas cuestiones tiene su incidencia en la relación con los grupos de interés con los que interactúa la empresa, grupos que de alguna manera toman como referente estos valores para diseñar sus acciones.

Es necesario realizar la delimitación clara de roles y funciones en la empresa, tanto para los familiares como los no familiares. Es común que “todos hagan de todo” y no tengan

un rol claro ni responsabilidad asumida, por lo tanto y en caso de que algo salga mal, es "obvio" que todos lo deberían haber previsto o quien teóricamente tiene esa tarea. Lo obvio deja de serlo cuando no se ha aclarado específicamente cada responsabilidad. En empresas que se encuentran en expansión o que han crecido mucho en poco tiempo, no existe una correcta distribución de roles y funciones.

Esta práctica específica plantea la correcta implementación de un organigrama. A veces las empresas tienen un organigrama "formal" pero que no es el que aplican, por lo que se propone redefinirlo de acuerdo a lo que se hace concretamente. Muchas veces esto sirve para ver si hay actividades solapadas, es decir superpuestas, que terminan generando órdenes y contraórdenes o pérdida de tiempo porque se realiza todo dos veces y de manera desorganizada, generando ineficiencia en los resultados. El estar en una reunión y escuchar que alguno de los miembros de la familia es "comodín" es algo frecuente, y esto tiene una doble consecuencia: la falta de eficiencia para la empresa (como se dijo anteriormente) y, a su vez, la falta de motivación y diseño de plan de carrera para el familiar que no está en un rol definido.

Lo anterior se relaciona directamente con la implementación de las remuneraciones. Luego de definido el tema de las ganancias en el aspecto de la propiedad, es necesario que se definan criterios respecto de sueldos, honorarios e incentivos, como una manera de motivar a los familiares a trabajar en la empresa, además de estar sujetos a una evaluación de desempeño.

Es frecuente el caso de las empresas que les pagan a sus miembros "sueldo de hijo", o que todos cobren igual aunque estén haciendo diferente tarea y con diferente grado de dedicación o esfuerzo.

Esta definición es el punto de partida de la transparencia exigida para la empresa. Un esquema básico de remuneraciones comprende:

- Sueldo para los empleados, en el sentido de la ley laboral con todas las cargas sociales.
- Honorarios para los directores, recordando que una misma persona puede tener sueldo y honorarios.
- Incentivos o premios, sobre la base de un plan operativo o plan de negocios que obliga a la familia empresaria a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Otra práctica es acordar criterios de selección para empleados familiares y no familiares. Esto es importante para evitar la aceptación incondicional de los miembros de la familia que no deberían ingresar en la empresa por su falta de capacidad, o compromiso o aptitud; o por falta de un puesto a cubrir. Este "crear" cargos o roles para los parientes es muy común y favorece el nepotismo, cuando en realidad en las empresas se deben definir criterios de selección respecto al tipo de parentesco, a la formación, capacidad, compromiso, etc. Su implementación implica la puesta en acción de estos criterios con acciones específicas.

Se debe prever además la contratación de asesores externos. Por ejemplo, hay empresas que deciden contratar asesores para calidad, para acompañar en las reuniones de directorio, para realizar el trabajo en RRHH, como mediadores en las reuniones de familia, etc. Esto hace a la profesionalización de la empresa como práctica complementaria a la formación de quienes gestionan la empresa.

En el caso del directorio y su funcionamiento, se recomienda la implementación de reuniones estratégicas con día y hora de inicio y finalización, convocatoria e información previa, debate productivo, reflejo en actas de reunión de las decisiones tomadas y motivadas. Esto refleja el hábito de las reuniones ordenadas en todos los ámbitos, favoreciendo la circulación de la información y la transparencia de las actuaciones.

Igual sucede con la dinámica de las reuniones operativas: a diferencia de las de directorio,

“El acompañamiento de quienes delegan es esencial para que los que suceden aprendan y absorban el know how de quien delega.”

que son estratégicas, se debe prever mayor regularidad en las reuniones operativas (mandos medios) para poder luego informar al directorio. Estos encuentros son más informales y dinámicos y, en general, fomentan la comunicación entre los mandos medios y el directorio. En algunas ocasiones las reuniones han mejorado las relaciones de los miembros de la familia que están a cargo de la parte operativa de la empresa y que por las actividades cotidianas no se reunían, sino que compartían espacios individuales de información, generando incluso malestar entre ellos. La aplicación de esta práctica ha mejorado esos aspectos y ha sido un factor esencial en el proceso de delegación.

Este proceso, que corresponde al ámbito de las tareas operativas, se relaciona con la transmisión del mando. Generalmente los fundadores o hijos de los fundadores que han sido casi contemporáneos a éstos, deben dejar sus funciones operativas en manos de sus sucesores para dedicarse a buscar nuevos negocios y a las decisiones de índole estratégica. Se llama “mirar la empresa desde otro lugar”. Éste es un aspecto fundamental para favorecer la sucesión en la empresa familiar. El acompañamiento de quienes delegan es esencial para que los que suceden aprendan y absorban el *know how* de quien delega.

Siguiendo con la profesionalización de la empresa, es esencial tener planes de capacitación para los familiares que trabajan en ella, tanto en el puesto específico, como profesionalización a nivel estratégico para que puedan adquirir las habilidades o conocimientos que no posean. Esta tarea requiere de un monitoreo permanente de las capacitaciones, incluso fijando cantidad anual de horas que se necesitan por puesto. Esta práctica contribuye al proceso de mejora continua de la empresa y favorece la inserción y crecimiento de los miembros de la familia empresaria.

Y por último, es importante la aplicación de sistemas alternativos de resolución de conflictos: mediación, arbitraje, etc. Esta práctica resulta esencial en las empresas familiares que, algunas veces, por no poder resolver un conflicto terminan en el poder judicial. Eso quiebra relaciones y puede llegar a impedir la continuidad de la empresa.

Hoy existen mecanismos alternativos de resolución de conflictos (por ejemplo la mediación) que son óptimos en cuanto resuelven según las necesidades de las partes. En otras cuestiones un tribunal arbitral puede resolver los temas relativos a la valuación de las partes sociales y su forma de pago; éstos y alternativas de incorporación de terceros “ad hoc” cuando su mirada favorece la discusión, son sumamente saludables para que las empresas puedan llegar a acuerdos de manera amigable.

INFORME INTEGRADO DE GOBIERNO

Como medida final se recomienda que la empresa pueda realizar un **informe final integrado de gobierno corporativo**. Este informe es el que realizan los tres órganos de gobierno en conjunto para compartir información financiera y no financiera (según el órgano que la emita) y que influye en la toma de decisiones de cada uno de los círculos.

Para ello, aunque los ámbitos estén planteados de manera informal, se puede tener en cuenta una estructura que siga algunos lineamientos básicos, como por ejemplo:

a. Detalle de la información corporativa, que incluirá: la estructura de la propiedad de la sociedad; identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas o indirectas; relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario; pactos entre accionistas de los que tenga conocimiento

b. Política de pago de ganancias de la empresa si la hubiere, incluyendo la información histórica de los pagados a los accionistas en un promedio de años determinado (pueden ser los últimos dos o más).

c. Estructura de la administración de la sociedad. Composición del directorio y categoría de cada uno de los miembros, y comisiones constituidas en su seno; reglas de organización y funcionamiento del directorio; remuneración global por todos los conceptos de los miembros del directorio; sistemas de control de riesgo; funcionamiento y regulación de la asamblea; hoja de vida de los directores.

d. Información sobre los vínculos y conflicto: en el caso que hayan existido es el ámbito de la familia el que, a través del mapeo vincular, informará qué conflicto se presentó y en qué sentido fue resuelto.

e. Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo y documentos en los que se concretan.

f. Acuerdos sobre gobierno corporativo adoptados durante el ejercicio objeto del informe.

Para lograr este informe es necesario primero que las reuniones se realicen de la manera sugerida, de forma tal de poder rescatar la información necesaria para su confección. Una buena práctica como consecuencia de este informe es hacer un check list de lo que falta y es necesario mejorar, ideando planes de acción para poder suplir las falencias y aplicarlos. Tiempo después se vuelve a hacer el check list al respecto y de esa manera se puede detectar cuál es el nivel de mejora respecto de cada punto débil inicialmente.

En definitiva, las empresas familiares deben rescatar su origen y fortalezas de manera ordenada, a través de las buenas prácticas, tanto internas como externas. Lo importante es que se tenga en cuenta que todo lo sugerido anteriormente es uno de tantos caminos de mejora para que las empresas sean más competitivas y puedan trascender en el tiempo.

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

EL GOBIERNO CORPORATIVO

Santiago Antognolli

¿Cómo lograr que la rentabilidad del negocio y la armonía de la familia no sólo marchen en un mismo sentido sino que se fortalezcan mutuamente? El desafío de las empresas familiares puede superarse con la implementación de órganos de gobierno claros para cada ámbito del sistema. Este artículo explora las buenas prácticas en la definición y puesta en marcha de un gobierno corporativo efectivo para la empresa de familia.

El liderazgo de las empresas familiares tiene un componente adicional con respecto a otro tipo de empresas: mientras que en general el parámetro de éxito es la rentabilidad, en las empresas familiares el parámetro de éxito es RENTABILIDAD + ARMONÍA FAMILIAR. Esto hace que la dificultad para llegar al éxito sea mayor, debido a que hay que tener en cuenta características personales de todos los integrantes.

Además, los objetivos parecen encontrados. La rentabilidad tiene que ver con eficiencia, logros, metas, productividad, exigencia, y estos aspectos muchas veces atentan contra la armonía familiar, que se consigue conteniendo emocionalmente, perdonando, eliminando conflictos.

El liderazgo de la empresa familiar consiste en lograr que rentabilidad y armonía marchen en un mismo sentido, y en conseguir la sinergia de ambos, es decir, que en la medida en que la empresa va incrementando su ganancia, la relación entre los miembros de la familia se fortalezca. Esto provoca a su vez más entusiasmo y compromiso, lo que redundará en mayor rentabilidad, transformando la gestión en un círculo virtuoso.



Santiago Antognolli.

Ingeniero Químico.
MBA. Consultor Senior del Programa. Responsable de Negocios de Familia. Docente. Consultor internacional en programas de empresas familiares de Honduras, Nicaragua y República Dominicana, en convenio con el BID. Asesoró y redactó Protocolo Familiar en más de 100 empresas en la Argentina y el exterior.

POR QUÉ INDEFECTIBLEMENTE APARECEN CONFLICTOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los problemas que enfrentan las empresas familiares, son exactamente los mismos que los de las empresas no familiares, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia.

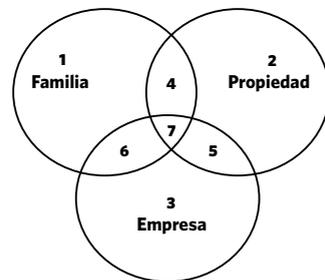
Es normal que en una empresa se le llame la atención a alguien por no alcanzar los objetivos, o que se promocione a un empleado a un cargo superior quedando subordinados sus antiguos colegas, o que a otro se los despida por no estar alineado con el rumbo de la empresa. Pero cuando esto sucede en una empresa familiar y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema cobra otra dimensión, porque repercute en el seno de la familia.

Muchas familias, por estructura, cultura, entre otros aspectos, enfrentan estos procesos sin grandes crisis; pueden hablarlo e ir decidiendo y evitando los conflictos, es decir, consensuando entre todos los intereses. Otras viven en constante discusión y pueden llegar al punto de distanciarse definitivamente. Las restantes no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente.

Para entender por qué una empresa familiar es problemática por naturaleza, resulta importante analizar cómo funciona el sistema empresa-familia-propiedad. La forma usual de representación de este sistema es la de los tres círculos de Davis - Tagiuri. La empresa familiar es un sistema que está conformado por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Cada uno de los círculos representa un subsistema y estos están continuamente interactuando e influyéndose entre sí.

SISTEMA DE EMPRESA FAMILIAR

1. Familiar que no trabaja en la empresa.
2. Accionista que no pertenece a la familia.
3. Empleados de la empresa que no son familiares, ni accionistas.
4. Familiar accionista que no trabaja en la empresa.
5. Accionista que trabaja en la empresa sin ser familiar.
6. Familiar que trabaja en la empresa y no es accionista.
7. Familiar, accionista y empleado de la empresa.



El problema del sistema empresa familiar es que cada uno de los tres subsistemas tiene una razón de ser diferente y, por lo tanto, distintos objetivos, que pueden no estar alineados.

- **La familia.** Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.
- **La propiedad.** La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir la rentabilidad del capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigiría el buen desempeño de los gerentes. Éste es un rol que los empresarios no saben desempeñar, y confunden el ser propietarios con el trabajar en la empresa; piensan que si dejan de trabajar pierden los derechos de propiedad, un derecho inalienable, que sólo se pierde si se vende o se cede.
- **La empresa.** Este subsistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos propuestos, son despedidos.

Estos subsistemas están formados por personas, aquellos que tienen alguna relación con la empresa familiar. Y esas personas pueden formar partes de uno, de dos o de los tres subsistemas.

Así en el gráfico la persona representada con el **número 1** es aquella que es familiar, que no trabaja en la empresa y no tiene participación en la propiedad, es decir que no es ni accionista ni socio. El objetivo para esa persona suele ser “mantener la armonía familiar”. En épocas en que la mujer no tenía participación tan activa en la empresa, esa persona era la madre de familia, que se quedaba en casa, no trabajaba en la empresa, ni participaba de la propiedad. Hoy en día la mujer ocupa un papel cada vez más importante en el desarrollo de las empresas.

El **número 2** del gráfico representa a un accionista que no es de la familia ni trabaja en la empresa. El objetivo para esta persona también está muy claro “exigir rentabilidad del capital invertido”.

El **número 3** representa a los que trabajan en la empresa, que no son familiares ni tienen participación en la propiedad (no son accionistas). El objetivo es “generar rentabilidad para los accionistas”, ya que de no ser así pueden ser despedidos.

También hay personas que participan de dos subsistemas; el **número 4** es un familiar que es accionista y no trabaja en la empresa; el **número 5** es un accionista que trabaja en la empresa y no es familiar, y el **número 6** es un familiar que trabaja en la empresa y no es accionista. Los objetivos para estas personas ya comienzan, en muchos casos, a ser enfrentados.

Y el **número 7** es aquel que es familiar, accionista y empleado de la empresa, que es a donde está la mayoría de los empresarios familiares, que debe estar tomando decisiones en el día a día atendiendo los objetivos de los tres subsistemas: mantener la armonía familiar, exigir eficiencia para obtener rentabilidad y trabajar para generar rentabilidad. Esto resulta tan difícil de llevar a la práctica, que es la razón principal por la que suelen surgir conflictos en las empresas familiares.

“El parámetro de éxito de las empresas no familiares es la rentabilidad, mientras que en las familiares el parámetro de éxito es RENTABILIDAD + ARMONÍA FAMILIAR.”

LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO Y LAS FUENTES DE CONFLICTOS

Hay un factor que hace aún más difícil y conflictiva la gestión de una empresa familiar: el tiempo. Cada uno de los tres subsistemas evoluciona y cada uno lo hace en su propia dirección.

- La familia crece, llegan los hijos, luego maduran y se casan, se incorporan los parientes políticos, adicionando en sus hijos una cultura distinta. Esto es lo que sucede en toda familia sana.
- La composición accionaria se va modificando a medida que las personas mueren, y sus hijos y cónyuges heredan los bienes. Esto es lo que sucede en toda sociedad normal.
- Toda empresa, si se hacen las cosas bien, está continuamente creciendo. Las organizaciones son como los seres vivos, si dejan de crecer comienzan a morir. En ese crecimiento, todas las empresas, pasan por etapas definidas y comunes, que hacen que la cultura de dirección tenga que cambiar a medida de esta transformación. Esto es lo que sucede en toda empresa exitosa.

La forma normal de evolución en casi todos los casos es:

- La propiedad pasa de pertenecer a un socio fundador a convertirse en una sociedad de hermanos y luego se transforma en un consorcio de primos, a medida que avanza el grado generacional.
- La empresa pasa de una etapa de arranque, el inicial donde todos hacen de todo, al estadio de expansión y formalización cuando la empresa comienza a crecer y, si se hacen las cosas bien, llega a la etapa madura con una gestión profesionalizada.
- La familia también va sufriendo transformaciones a medida que la empresa crece, van ingresando los hijos y el fundador debe dejar su puesto.

En cada etapa y en cada subsistema aparecen necesidades distintas y, si los empresarios no van evolucionando, acompañando esos cambios, se generan conflictos.

Entonces la gestión de la empresa familiar exige tomar decisiones en el día a día atendiendo a los objetivos de los tres subsistemas y, además, esas decisiones deben ir adaptándose de acuerdo a la etapa por la que está pasando la familia. Esto es prácticamente imposible, si no se implementan los órganos de gobierno de la empresa, como solución a este conflicto de necesidades y objetivos.

El gobierno de la empresa familiar debe así mantener en el tiempo el equilibrio entre los tres subsistemas, generando los ámbitos para la comunicación y el cumplimiento de los objetivos, sin perder de vista el parámetro de éxito: RENTABILIDAD + ARMONIA FAMILIAR.

Existen cuatro fuentes de conflicto en la empresa familiar, que son, casi siempre, la causa de todos los problemas que van apareciendo. Todos los conflictos que se manifiestan, si es que no existen graves disfunciones psicológicas en los integrantes de la familia o en la estructura de la misma, son síntomas de alguna de estas causas de fondo:

- Ausencia de una visión compartida
- Ausencia de órganos de gobierno
- Ausencia de un plan de sucesión
- Falta de entendimiento sobre las distintas etapas de crecimiento de la empresa

Podría plantearse entonces que el buen gobierno de la empresa familiar consiste en atacar estas cuatro causas.

DEFINIR UNA VISIÓN

La estrategia está fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria. Debemos estudiar cómo hacer para que estos aspectos culturales no se constituyan en un obstáculo y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

Si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa, no será posible

la existencia conjunta de ambas.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la familia tiene una imagen propia de empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

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

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

Esa visión, que surge de una necesidad en común, hace que los deseos personales pasen a segundo plano; se deja de lado el “yo” para dar paso al “nosotros”, priorizando el futuro a largo plazo de la organización por sobre cualquier aspiración personal.

La existencia de una visión compartida cambia el foco del poder, que deja de reflejarse en las personas para ubicarse en los objetivos: “Esto lo debemos hacer así, no por que yo lo digo, sino porque de otra forma no alcanzaremos el objetivo que dijimos queremos alcanzar.”

Así se presenta entonces la secuencia lógica de evolución. Teniendo presentes los valores familiares, se discute y se acepta una visión compartida, y utilizando el enfoque estratégico se desarrolla una estrategia competitiva.

Valores Familiares ➔ Visión de la Familia ➔ Estrategia de la empresa

En definitiva, la falta de una visión conjunta es una de las causas de desavenencias en la empresa y en la familia. El primer paso a llevar a cabo es: reunirse con todos los accionistas de la empresa y definir, consensuando, una visión compartida por todos. Sin este paso, no existe posibilidad de éxito.

“La existencia de una visión compartida cambia el foco del poder, de las personas hacia los objetivos.”

ENFOQUE ESTRATÉGICO

A dónde queremos ir	➔	Visión de la familia
Dónde estamos	➔	Análisis, diagnóstico
Cómo llegamos allí	➔	Estrategia

ESTABLECER ÓRGANOS DE GOBIERNO

Como vimos, los problemas y conflictos que se generan en una empresa familiar están implícitos en su génesis. Explicamos que el sistema está formado por tres subsistemas y que cada uno de ellos tiene objetivos distintos y a su vez evolucionan en el tiempo, también, de manera distinta.

Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno para cada uno de los tres subsistemas (asamblea y consejo familiar para la familia, directorio para la empresa y junta o asamblea de accionistas para la propiedad). De esta manera se amortiguan las diferencias que se producen en las fronteras intersistemas. Se trata de generar los ámbitos para tomar decisiones atendiendo los objetivos de cada uno de los subsistemas, aisladamente, sin la interferencia de los otros dos.

Se debe definir y poner a funcionar un órgano de gobierno para cada subsistema, es decir, un ente conformado por personas que se reúnen y toman decisiones que influyen un ámbito determinado. El mayor inconveniente es que por lo general son las mismas

“La asamblea familiar consiste en un encuentro formal en el que participan todos los miembros de la familia propietaria.”

personas las que deben tomar decisiones que atiendan a los distintos objetivos, en cada uno de los órganos.

Es esencial destacar que los órganos de gobierno no son designaciones nominales. Sólo cumplen su finalidad si los integrantes se reúnen con regularidad y utilizan este espacio para tomar las decisiones que atienden a su ámbito.

La mayoría de las empresas ante la pregunta “¿Tienen un directorio definido?”, responden “Sí, por supuesto, de acuerdo a los estatutos!”. Y ante la pregunta: “¿Y se reúnen?”, la respuesta es casi indefectiblemente: “No, casi nunca”.



LA JUNTA, ASAMBLEA Y COMITÉ DE ACCIONISTAS

Es el órgano que define la visión. Se reúne con el objetivo de seguir los resultados de la marcha de los negocios. Evalúa el trabajo de los gerentes, exige rentabilidad.

Tiene injerencia en todo lo relativo a la propiedad de los derechos o acciones de la empresa, valuación y compra-venta de acciones o partes. Es el órgano que decide si se reparten dividendos o se reinvierte la ganancia. Reúne a todos aquellos que tienen participación en la propiedad de la empresa, los accionistas o socios, trabajen o no en la empresa, sean o no familiares.

Se sugiere normalmente que aquellos padres que todavía mantienen 100% de la propiedad en sus manos y cuyos hijos ya comienzan a trabajar en la empresa, les habiliten, donen o cedan algunas acciones a fin de que los hijos vayan tomando experiencia en el ejercicio de la propiedad, es decir, que aprendan a ser accionistas.

En estas reuniones se sigue la marcha del negocio, se juntan los accionistas con los números de la empresa. Con el resultado operativo, se controlan gastos, pérdidas y ganancias, se deciden inversiones y, sobre todo, se evalúa la gestión de los gerentes.

Los empresarios, generalmente, no tienen el hábito de controlar la empresa a través de los números, se manejan instintivamente. Deben entender que “lo que no se puede medir no se puede mejorar”.

Se deben definir herramientas de control del negocio y esto son los números del mismo. En esto tiene muchísima importancia la gestión de los contadores de las empresas.

La administración de una organización tiene un único gran objetivo: “poner la empresa en números”, es decir transformar todas las operaciones y cambios en la empresa en parámetros medibles, generalmente en dinero. Esos números tienen dos direcciones como objetivo. Una, la información de la empresa hacia afuera, la que se tiene que entregar a organismos oficiales y bancos (declaración impositiva, balances, etc). La otra, la información de la empresa hacia adentro, que es la utilizada como herramienta de decisión por el empresario. La primera, al ser exigida por organismos oficiales y bancos, normalmente está bien llevada y al día. La segunda no se conoce o no se pide.

Cuando las empresas nacen, el propietario suele ser la misma persona que ocupa el cargo de máximo responsable ejecutivo del negocio. En esta situación, todos los papeles están concentrados en la misma persona, que actúa como empresario, director general. Éste dirige, controla y rinde cuentas sólo ante sí mismo. No existe estructura de gobierno formal, y muchas veces no hace falta. Luego el crecimiento de la empresa empieza a

requerir un reparto de papeles entre la figura del propietario y del máximo ejecutivo.

Finalmente, cuando estamos ante una gran empresa, la propiedad se diluye en un gran número de accionistas y, debido a su gran número, se hace muy difícil que puedan gobernar a la empresa en sus reuniones, por lo que hay que dividir las reuniones de propiedad y las de gestión.

DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS

El ser accionista conlleva derechos, pero también obligaciones. Los accionistas deben:

- Conocer ampliamente la empresa familiar
- Conocer ampliamente el sector y negocios en los que opera
- Conocer el funcionamiento estatutario de la empresa
- Comunicarse periódicamente con los gerentes de la empresa
- Realizar un control periódico de los resultados empresariales y de sus directivos

FERNANDO NOGALES - LA FAMILIA EMPRESARIA - EDITORIAL DÍAZ DE SANTOS - 2008 - MADRID.

Cuando el número de socios aumenta, es muy difícil llegar a acuerdos o discutir problemas de la empresa entre tantas personas, por lo que la junta de accionistas nombra a sus representantes y delega en ellos la elaboración y definición de los objetivos empresariales; a éstos representantes se los llama consejo de administración.

Este órgano, cuando la empresa es todavía pequeña, realiza tareas tanto directivas como ejecutivas, mezclando sus funciones con la de alta gerencia. Pero, a medida que la empresa crece y las operaciones se van complicando, éste se va alejando de las tareas ejecutivas y aparece bien definida la alta gerencia como el órgano ejecutivo de gestión.

Entonces el consejo de administración pasa a ser definitivamente el órgano que representa a los accionistas.

Muchas veces es conveniente que este órgano esté conformado, además de por accionistas, por expertos externos a la empresa, a fin de optimizar los criterios de decisión.

LA ASAMBLEA Y EL CONSEJO FAMILIAR

La asamblea familiar tiene dos grandes objetivos: informar y educar. Informar al resto de la familia de qué se está haciendo en la empresa, qué decisiones se están tomando, por qué y para qué. Educar a toda la familia en la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la empresa.

En definitiva se trata de transformar "una familia tradicional" en "una familia empresaria": la familia tradicional está unida por una historia, un pasado en común; la familia empresaria está unida por un futuro, un proyecto en común.

Es una reunión informativa, no decisiva. La asamblea familiar consiste en un encuentro formal en el que participan todos los miembros de la familia propietaria.

Una cuestión delicada consiste en determinar quién debe asistir a este tipo de reuniones. Lo habitual es que existan requisitos para poder asistir (edad, derecho a voto, etc.). Pero las dudas surgen casi siempre con los familiares políticos. Muchos pretenden vetar la asistencia de éstos. Lo habitual es escuchar: "No quiero que opine.", "No se debe meter, ino es de la familia!". La familia debe comprender que los parientes opinarán de todos modos puesto que tienen injerencia en las decisiones.

Debemos entender que todos analizamos, aun con información parcial: "lo que no sabemos, lo imaginamos". De este modo, el informar "todo lo posible, lo antes posible" elimina fantasmas.

Por otro lado:

- Los familiares políticos que conocen de primera mano los asuntos de la familia tienen una imagen más realista de la empresa familiar.
- Asistir a las asambleas familiares ayuda a poner a todos sus miembros en contacto con las tradiciones y procesos familiares y contribuye a fortalecer el compromiso compartido.
- La próxima generación y la familia política pueden hacer valiosos aportes por la frescura de sus enfoques. Es especialmente importante que los miembros de las siguientes generaciones encuentren un foro donde exponer su visión acerca de la empresa.

Además, las nuevas generaciones se van empaapando de este tipo de gestión.

Las reuniones suelen realizarse una o dos veces al año. Su uso aún no está muy difundido en nuestro país. Es importante que se organicen y planifiquen meticulosamente. Es fundamental elaborar y difundir, con suficiente antelación, un orden del día, antes de cada encuentro.

LOS FAMILIARES DEBEN:

- Liderar los grupos familiares para pasar de "mantenerse unidos por el pasado" a lograr "mantenerse unidos por un futuro en común".
- Desarrollar habilidades psicosociales para interactuar enfrentando los conflictos, priorizando ese objetivo en común.
- Desarrollar mentalidades emprendedoras.
- Definir bases y criterios para definir políticas familiares en el protocolo familiar.
- Formar parte de un consejo familiar profesionalizado.

En algunas empresas, cuando la familia es extensa y la empresa ha crecido, se hace necesario también nombrar a un grupo de familiares para actuar de forma permanente. El consejo familiar es una estructura permanente formada por algunos familiares designados por la asamblea, para debatir periódicamente acerca de las cuestiones de la empresa y la familia, y para establecer las políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas y retos derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares.¹

El consejo familiar permite:

- Articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta.
- Gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión y en el plan estratégico familiar.
- Asegurar la continuación de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar.
- Desarrollar una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre sus miembros y el refuerzo de la cohesión familiar.
- Defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa y que son o

¹ Casillas, Díaz, Vázquez. La gestión de la empresa familiar – Editorial Thomson – 2005 – Madrid

pueden ser accionistas o que pueden incorporarse a trabajar en la empresa.

- En relación con las nuevas generaciones, el consejo de familia juega un papel esencial en la educación y en comprometerlos con los valores que rigen a la organización. Los familiares no implicados en la empresa también deben ser informados, hasta cierto grado, de las relaciones entre la familia y la empresa.
- En La gestión de la empresa familiar² se proponen siete ámbitos de cuestiones que deben abordarse desde el consejo de familia.
- La misión de la familia: ¿Cuáles son las aspiraciones de la familia?, ¿Se quiere mantener la empresa a largo plazo en manos de la familia?, ¿Se desea que la empresa cotice en bolsa?
- Criterios de dirección empresarial: ¿Qué principios deben presidirla?, ¿Principios estrictamente económicos o principios familiares?, ¿Cuáles deben tener prioridad?
- Entrada de familiares en la empresa: ¿Cuáles son los criterios de admisión?, ¿Debe permitirse la entrada de familiares políticos?, ¿Quién y cómo evalúa a los aspirantes familiares?, ¿Cómo se establecerán los diferentes roles de los miembros de la familia?
- Propiedad de acciones de la empresa: ¿Quiénes pueden tener acciones?, ¿Quiénes deben participar en posibles ampliaciones de capital?, ¿Cómo se va a organizar la distribución accionaria en la próxima generación?, ¿Debe haber diferencias entre familiares accionistas implicados en la gestión y los no implicados?
- Sucesión de la dirección. ¿Cuál debe ser el criterio para seleccionar al sucesor?, ¿Cómo y cuándo se va a iniciar el proceso de sucesión?, ¿Qué planes de jubilación tiene el actual líder de la empresa?, ¿Cómo se puede garantizar su seguridad financiera?
- Relaciones entre familiares: ¿Qué responsabilidades tienen unos miembros de la familia con los demás?, ¿Cómo deben gestionarse los posibles conflictos entre familiares? ¿Cómo puede desarrollarse una atmósfera de respeto mutuo?
- Relaciones con terceros: ¿Cuál debe ser el papel y el peso de personas ajenas a la familia en los órganos de decisión de la empresa?, ¿Cómo se puede proteger a los empleados y directivos valiosos? ¿Qué responsabilidad tiene la empresa con su entorno?

“Un error que comúnmente se comete en las empresas familiares es permitir que los hijos comiencen a trabajar sin responsabilidades definidas.”

LA ALTA GERENCIA O DIRECTORIO

Está integrado por todos aquellos que ocupan cargos de gestión, es decir, los gerentes de área. Participan familiares y no familiares responsables de generar rentabilidad.

Las reuniones de este órgano deben seguir una dirección con el objetivo de definir una estrategia competitiva. Los pasos que deben llevarse a cabo son:

1. Conocer y aceptar la visión compartida definida por los accionistas.
2. Hacer un análisis de situación estratégica (análisis FODA, fuerzas competitivas, etc.).
3. Definir responsabilidades. Cada uno debe hacerse responsable de algún sector de la rueda operativa; un error que comúnmente se comete en las empresas familiares, es permitir que los hijos comiencen a trabajar sin responsabilidades definidas, la orden es: “hacé algo”. Cuando “todos son responsables de todo, nadie es responsable de nada”.
4. Definir herramientas de control del negocio. La empresa debe ser transformada en números. Lo único que elimina sensaciones es la certeza, “lo que no se puede medir, no se puede mejorar”. Decidir por “números” hace que el empresario pueda delegar y controlar, si no, como veremos en el paso cuatro, el mismo se transforma en el freno de la organización.

2 Casillas J. Díaz C., Vázquez A., Editorial Thomson. Madrid 2005.

5. Reunirse periódicamente verificando los resultados de las acciones y corrigiendo o intensificando las mismas de acuerdo a esos resultados.

LOS GERENTES DEBEN:

- Tener un nivel de formación académica medio-alto.
- Aceptar supervisión periódica de los accionistas.
- Tener conciencia de su imagen profesional para el resto de los trabajadores.
- Cumplir con el rendimiento acorde al objetivo del puesto.
- Recibir evaluación del superior correspondiente, igual que el trabajador no familiar.

JUGAR LOS ROLES

La gestión de la empresa familiar tiene un requisito imprescindible: el jugar roles.

Como se planteó anteriormente, por naturaleza la empresa familiar es problemática. Una misma persona tiene que tomar decisiones teniendo en cuenta objetivos encontrados, y él mismo debe exigirse y juzgar su labor. También debe exigir a los familiares y poder separar el “Esto no está bien hecho.” del “No te quiero más.”, que es como se interpretan, con frecuencia, las correcciones. Además, el líder debe saber cambiar y adaptarse a cada etapa de crecimiento de la empresa.

Entonces, el único camino para poder desempeñarse en el seno de una empresa familiar, es aprender a jugar los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica.

En la reunión de accionistas, pensar exclusivamente como accionistas, en la de gerentes, pensar exclusivamente como gerentes, y en la de la asamblea familiar, pensar y sentir como familiares.

Muchos empresarios dicen: “Si somos los mismos los integrantes de todos los órganos de gobierno... ¡no vamos a hacer tres reuniones!”

La respuesta es: “¡Sí deben hacer las tres reuniones!”

FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO				
ÓRGANO	DIMENSIÓN	REUNIONES	MIEMBROS	INSTRUMENTOS
Asamblea de accionistas	Propiedad	2 veces al año	Derecho de propiedad	Valuación Compra/Venta Dividendos
Directorio	Empresa	1 reunión mensual	5-8 miembros representativos	Definición Estratégica
Consejo de Familia	Empresa Familia	4 o 5 veces al año	Grupo pequeño de miembros de la familia	Constitución Familiar Sucesión
Asamblea Familiar	Familia	1 o 2 veces al año	Todos los miembros de la familia	Protocolo Familiar

La dirección implica asumir el rol en cada reunión, sin interferencia de los otros roles; implica ponerse en cada reunión el sombrero correspondiente (como sugiere el especialista Edward De Bono en "Seis sombreros para pensar") y analizar cada problema, cada situación, cada conflicto jugando ese rol, sin la interferencia de otros.

De este modo, si el gerente de producción no alcanzó los objetivos propuestos por todos, debe ser amonestado, aceptar la asignación de un colaborador o ser capacitado en aquellas funciones en las que está fallando o, incluso, ser despedido. Aunque ese gerente de producción sea MI HIJO.

Una caricatura en el sitio www.laempresafamiliar.com refleja exactamente cuál es este juego de roles. En el primer cuadro, un señor con un sombrero que dice GERENTE GENERAL le explica a un muchacho sentado frente a él: "No has cumplido con los objetivos de producción de este semestre y tampoco lo del semestre pasado; debo informarte que estas despedido".

En el cuadro siguiente el mismo señor pero con un sombrero que dice PADRE, le dice al mismo joven: "Hijo mío, sé que te han despedido; ¿en qué te puedo ayudar?"

La otra gran ventaja de gestionar aplicando los órganos de gobierno es que desarrolla cultura. Las generaciones jóvenes adoptan esa forma de gestionar como la propia, porque es la que vivieron desde pequeños y no admiten otra.

PLANIFICAR LA SUCESIÓN

La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión.

Ésa es en la práctica para todos los involucrados, la más traumática, de las etapas de vida de las empresas de familia.

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro qué hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente "padre" de la empresa y siente que debe dejar a su "hijo", si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esta etapa, que percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están listos, en definitiva, para comenzar esa nueva etapa, donde deben hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia porque sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

En definitiva todos, absolutamente todos los involucrados de una manera u otra con la

"La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas; los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión."

sucesión, deben atravesar una etapa de crisis.

La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio.

Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos; cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia oponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones, nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable.

No existen recetas para enfrentar la sucesión. Pero si se entiende qué genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que se puedan entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas irreversibles de relaciones.

Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación. Lo peor que se puede hacer con esta situación es dejar que llegue, dejar que pase.

La sucesión debe ser un capítulo más del programa estratégico de la empresa. Debe quedar definido, y esto se hace en el protocolo familiar, a qué edad se retira el actual líder, cuándo comienza el proceso de sucesión, cuánto tiempo van a trabajar juntos.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

Lo más recomendable es encarar la sucesión en etapas. Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores --de acuerdo con sus capacidades, producción, administración, o compras--, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, el directorio, donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores. De esta forma se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad, resultados.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

La sucesión debe pasar por tres etapas imprescindibles: enseñar a hacer, hacer hacer y dejar hacer.

Cuando alguna de éstas no se desarrolla en el proceso, lo más probable es que la sucesión no llegue a buen término.

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

INNOVACIÓN EN EL PROTOCOLO FAMILIAR

Roberto Bazán

La protocolización es un proceso clave para asegurar la supervivencia y crecimiento de la empresa familiar ya que en este documento fundamental se sientan las bases para la gestión y sucesión del negocio. El autor brinda en este artículo un enfoque innovador de los órganos de gobierno, para asegurar que la empresa familiar esté preparada a la hora de plantearse la redacción del protocolo familiar.

Peter Drucker dejó una reflexión que considero muy fuerte en relación al valor que tienen los procesos de protocolización en las empresas de familia: *“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es de hecho la prueba máxima de una buena gestión”*.

Esto es irrefutable, por supuesto, pero debe también servir como un disparador para identificar las buenas prácticas o buenos aprendizajes que han logrado las familias empresarias asistidas por el Programa de Supervivencia que lleva a cargo la Universidad Empresarial Siglo 21 conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo para la Región Centro de la Argentina.

A los fines expositivos, el presente documento ha sido dividido en dos capítulos:

- 1.- Las buenas prácticas referidas a la innovación en órganos de gobierno
- 2.- Las buenas prácticas referidas al proceso estratégico previo al protocolo familiar



Roberto Bazán

Consultor Senior del Programa. Fundador y presidente de la Asociación para el Fortalecimiento de la Empresa Familiar. Director de Roberto Bazán Consulting – Consultores de empresas familiares.

Especialista en el desarrollo de Procesos de Sucesión Anticipada para empresas familiares y en la construcción de protocolos familiares. Docente universitario en Empresas Familiares y Estrategia Empresarial. Consultor

internacional responsable del entrenamiento de consultores en Programa de Empresas Familiares de Honduras – COHEP- y en la Universidad de Ingeniería de Nicaragua, ambos under convenio con el BID.

CAPÍTULO 1 - LA INNOVACIÓN APLICADA AL DESARROLLO DE NUEVOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

No existe posibilidad alguna de que un protocolo familiar pueda llevarse a la práctica de manera eficiente sin que los órganos de gobierno se hayan conformado de manera formal, lo que implica ajustarse a las siguientes condiciones: que estén definidos los alcances y sus funciones, que se seleccionen las personas que lo han de conformar, y que esté claro el criterio de toma de decisiones en su seno.

Además, los órganos de gobierno del protocolo no son una alternativa a lo contemplado en la ley de sociedades comerciales, sino un complemento altamente necesario.

Ahora bien, ¿existe un recetario de órganos de gobierno al cual los empresarios o los consultores deban o puedan echar mano en los procesos de protocolización?. Definitivamente sí, existe y está al alcance de cualquier persona interesada en la temática de las empresas familiares.

Así pueden encontrarse modelos y experiencias de consejo de familia, que es una institución absolutamente necesaria para la empresa familiar, como lo es también la asamblea familiar, que es una institución aplicable a un perfil específico de familias empresarias, o los comités específicos para que sean abordados y resueltos determinados temas. Pero también puede presentarse la necesidad de propiciar modalidades de órganos de gobierno más avanzadas y que se ajusten al perfil de la empresa actual y, especialmente, a la proyectada, y que es la que da marco a trabajar en una estrategia de sucesión anticipada.

Les cabe a los consultores especializados en empresas familiares que conducen procesos de sucesión anticipada poner una fuerte impronta en buscar alternativas de órganos de gobierno más específicos en función del tipo de empresa y de familia que conforman el sistema empresa+patrimonio+familia.

A lo largo de los procesos de protocolización en los que he tomado parte he podido proponer y desarrollar nuevas modalidades de órganos de gobierno partiendo de la necesidad de apuntalar la trascendencia de la familia y de la empresa.

Debe quedar claro que no son aplicables a todas las empresas, ya que debe ser tenido en cuenta un amplio abanico de factores, que van desde la caracterización jurídica, la cantidad de familias fundadoras y ramas familiares vigentes y futuras, hasta la distribución geográfica de la empresa, solo para ejemplificar algunos.

Es a partir de la experiencia que se ha podido favorecer la creación de nuevos órganos de gobierno tales como:

- **El comité senior**
- **La escuelas empresa-familias**
- **El comité junior**

EL COMITÉ SENIOR

En las familias empresarias “RETIRO” es una palabra verdaderamente dura, por el impacto que genera. Obviamente el hecho de retirarse en las empresas familiares está directamente asociada a la generación o las personas que están conduciendo o decidiendo sobre una empresa.

La palabra retiro resulta inadecuada y debe ser desterrada del vocabulario utilizado en el mundo de las empresas familiares. Pensar en el retiro implica para muchas personas una suerte de despojo o postergación, o simplemente que lo dejen de lado; y esto juega en contra de los procesos de sucesión anticipada, pues la lógica reacción de un empresario a quien le consultan sobre la fecha de su retiro, por lo general es contestar “NUNCA”. En realidad, no es una respuesta, es una reacción a una situación impensada o inimaginable, mucho más si son los fundadores o iniciadores de la empresa.

Debemos evitar usar la palabra retiro y procurar reemplazarla por el concepto del “nuevo rol” de los más experimentados. No solo es una cuestión emocional, también es una necesidad para la empresa. No es lógico “retirar” a los que más saben o quienes tienen mayor experiencia. Sí es positivo definir un nuevo rol dentro de la empresa que, siendo activo e importante, no les insuma a los empresarios ni el mismo esfuerzo ni la misma dedicación horaria. Otorgarles la posibilidad de disponer de sus tiempos sin la carga emocional y de responsabilidad de dar el ejemplo permanentemente.

Se presenta a continuación el articulado de una empresa que ha sido protocolizada y cuyos socios acordaron en adoptar nuestra propuesta de creación del comité senior

“Esta entidad tiene como propósitos los siguientes: mantener vinculados con la empresa a los miembros creadores y fundadores de la empresa que superen los 65 años de edad y que estén efectivamente retirados de la gestión ejecutiva. Se desempeñarán en calidad de asesores permanentes sustentados en su experiencia y conocimientos.

Funciones

1. Participar en las reuniones de Directorio con voz pero sin voto cuando sean formalmente invitados por esta entidad.
2. Participar en las reuniones del Consejo de Familia y de las Asambleas de Familia.
3. Participar de las actividades que promueva el Comité Junior.
4. Representar a la empresa en manifestaciones sociales, institucionales, sectoriales, etc. por pedido del directorio o del Comité Ejecutivo.
5. Tomar parte de la Escuela EMPRESA como miembros referenciales, docentes o facilitadores de la formación de las generaciones de menores.

Retribuciones y gastos

Los miembros del Comité Senior que hayan sido fundadores y hayan trabajado efectivamente en la EMPRESA percibirán un aporte económico de por vida a partir de su ingreso a este Comité.

Adicionalmente, se les pagará los gastos de estadías y viáticos necesarios cuando los mismos representen a la empresa por pedido del Directorio o del Comité Ejecutivo.

Se definió un escalonamiento de la retribución en función al tiempo y esfuerzo brindado a la empresa:

- Creador y Fundador 1 y Creador y Fundador 2, recibirán una retribución mensual equivalente a 8 sueldos de la categoría Operario del gremio de.....
- Fundador 3, recibirá un importe equivalente a 7 sueldos de la categoría Operario del gremio de.....

“Les cabe a los consultores especializados en empresas familiares que conducen procesos de sucesión anticipada poner una fuerte impronta en buscar alternativas de órganos de gobierno más específicos.”

- *Fundador 4 y Fundador 5, recibirá un importe equivalente a 6 sueldos de la categoría Operario del gremio.....*

En caso de fallecimiento de algunos de los fundadores arriba citados, su cónyuge, tendrá derecho a percibir el 100% del mismo monto por un año posterior al deceso y luego de ese período el importe se reducirá al 60%: Fallecidos ambos (fundador y cónyuge) este derecho caduca.

Cualquier disposición que modifique la retribución de los cónyuges sobrevivientes deberá ser tratada y resuelta en el seno del Consejo de Familia.

En situaciones de crisis, cuando se realicen ajustes en las remuneraciones de los empleados, se tomará el mayor porcentaje de reducción aplicado en la empresa para disminuir las retribuciones antes mencionadas en todos los casos.

Miembros

Se acuerda en el presente protocolo que el Comité Senior será integrado, de forma vitalicia en su carácter de creadores y fundadores por: Creador y fundador 1, Creador y fundador 2, Fundador 3, Fundador 4, Fundador 5.

Los continuadores de los fundadores podrán integrar el Comité Senior si cumplen los siguientes requisitos:

- 1.** *Haber sido miembro del directorio de la empresa por un tiempo mínimo de seis años de manera alternada o continua.*
- 2.** *Estar percibiendo su jubilación efectivamente.*

Continuadores: Retribuciones y gastos

Los miembros del Comité Senior que no sean creadores o fundadores no percibirán aporte económico alguno por sus funciones, solo se les pagará los gastos de estadías y viáticos necesarios cuando los mismos lo hagan en representación y por pedido expreso del Directorio o del Comité Ejecutivo de la empresa"

ESCUELA EMPRESA-FAMILIAS

En la mayoría de las empresas familiares de cierta envergadura o en la que conviven más de dos generaciones activas, suelen plantearse las mismas dudas respecto a la trascendencia o la continuidad de la gestión de la unidad económica en manos de las generaciones siguientes. Se duda respecto a las habilidades o capacidades de la nueva generación, o al entendimiento que han tenido de los valores familiares y empresarios, o a la fortaleza emocional para asumir los desafíos que en la actualidad tienen quienes conforman la generación de mayores.

Esta situación, enmarcada en algunas inseguridades respecto a las generaciones que vienen, puede provocar demoras en la transición o que se lleve a cabo de una manera inadecuada, justamente por la falta de decisión de la generación vigente en dejar la gestión a los sucesores, amparados en la impericia de éstos. Por otro lado, quienes integran las nuevas generaciones y están en condiciones de asumir el *management* de la empresa necesitan claridad y certezas en la transición y en el rol y responsabilidades que han de asumir.

Así, ninguna generación confía totalmente en la otra. Como esta situación es generalizada decidimos proponer en numerosas empresas la creación de sus propias escuelas empresa-familias, de preparación y formación para los miembros de la o las familias fundadoras.

La escuela empresa-familias no tiene el propósito de "manipular" a los más jóvenes para que trabajen en la empresa o posterguen sus propios intereses o vocaciones en

pos de la empresa. Es todo lo contrario, lo que se persigue como propósito es contar con un programa de actividades que facilite la participación de los miembros de la familia empresaria desde pequeños, para despertar y consolidar la “propiedad emocional”, un sentido de tremenda importancia en el sistema empresario familiar.

A manera de ejemplo se transcribe parte del articulado del protocolo familiar de una empresa que instrumenta actualmente su escuela empresa-familias:

“El concepto de la Escuela EMPRESA FAMILIAS tiene como propósito infundir y apoyar el aprendizaje, el desarrollo profesional y personal de las generaciones actuales y futuras de las familias fundadoras.

La escuela se encuentra conformada por tres niveles: NIVEL INICIAL (menores de 17 años), NIVEL SUPERIOR (entre 18 y 24 años) y COMITÉ JUNIOR (mayores a 24 años).

Nivel inicial

Integrantes. Familiares directos de los accionistas menores de 17 años.

Actividades. La empresa realizará por lo menos dos eventos anuales, en los cuales podrán participar los integrantes de este nivel. Puede o no ser coincidente una de estas actividades con la Asamblea de Familia. Estas actividades serán comunicadas en el mes de marzo de cada año. Este evento contendrá métodos fundamentalmente didácticos y de aprendizaje y afianzamiento de la propiedad emocional.

Objetivos. Entre los objetivos que persigue este órgano se encuentran: preservar la unión familiar desde corta edad, generar un vínculo positivo con la empresa, desarrollar la propiedad emocional por la empresa familiar, propiciar el aprendizaje y la vocación profesional de las nuevas generaciones.

Nivel superior

Integrantes. Familiares directos de los accionistas entre 18 y 24 años de edad.

Actividades. La empresa realizará por lo menos dos eventos anuales obligatorios y que serán informados en el mes de marzo de cada año. Uno de ellos puede coincidir con la Asamblea Familiar. Uno de estos eventos será de formación y capacitación y el restante de información respecto a la realidad, perspectivas y cuestiones específicas de la/s empresas/s en las cuales se tenga propiedad en cada momento.

Objetivos. Entre los objetivos que persigue este nivel se encuentran: preservar la unión familiar y el buen vínculo entre los integrantes de ambas familias fundadoras en las diferentes generaciones; generar un vínculo positivo con la empresa; conocer acabadamente la empresa, respecto a sus unidades de negocios; lograr conocer a los empleados y a las familias de los mismos; ser la antesala para formar parte del Comité Junior.

COMITÉ DIRECTIVO JUNIOR (CDJ)

El comité junior está integrado por miembros consanguíneos de las familias fundadoras que trabajen o no en la empresa o empresas del grupo, y pretendan ser parte de una instancia de preparación y aprendizaje sobre los diferentes temas empresariales y de gestión.

Si bien no tiene carácter obligatorio, es una instancia importante al momento de que cada una de las familias fundadoras seleccione a sus representantes para integrar el directorio de la empresa o empresas.

Por lo general, toman parte de este comité los continuadores de las distintas ramas familiares que conforman la descendencia de las familias fundadoras a partir de los veinticinco años y hasta los cuarenta años, cualquiera sea su vínculo con la empresa. Una

“Debemos evitar usar la palabra retiro y procurar reemplazarla por el concepto del “nuevo rol” de los más experimentados.”

vez superada la edad máxima, los familiares pueden seguir perteneciendo al mismo, con voz pero sin voto, aportando su experiencia y conocimientos a los más jóvenes.

Propósitos

El propósito de este CDJ es disponer de un espacio formal de aprendizaje vinculado con diferentes aspectos de las empresas del grupo y del grupo mismo.

El CDJ no es una entidad que pretenda interceder en decisiones o cuestiones estratégicas u operativas de la empresa; su objeto principal es que quienes lo integren aprendan y comiencen a prepararse para asumir un rol laboral o directivo en el futuro o simplemente de socio responsable del grupo.

Son propósitos del CDJ:

- 1.** Disponer de un espacio adecuado y previsible que les permita a sus miembros entender y aprender respecto a la empresa y sus actividades. Para ellos a partir del año 2012 se establecerá un cronograma de actividades en el que se establecerán las fechas de reuniones, los temas de interés a ser abordados y los tiempos adjudicados por el comité ejecutivo o el consejo de familia para cumplir las actividades encomendadas, como parte del proceso de preparación.
- 2.** Darle continuidad a la experiencia por la que han transitado los más jóvenes en la Escuela EMPRESA-FAMILIAS, como una forma de fortalecer la propiedad emocional y los conocimientos sobre la empresa de manera de lograr una buena performance en el futuro desde la posición que cada quien asuma en relación a la gestión o la propiedad de la empresa o el grupo empresario.
- 3.** La participación de los jóvenes familiares en el CDJ debe ser consecuencia de la motivación de los padres y mayores.
- 4.** En función del cronograma de reuniones que se determine, solo se admitirá una ausencia que no supere el 20% de las reuniones que se lleven adelante cada año calendario.

Coordinación

La coordinación ejecutiva del CDJ será ejercida por el miembro de mayor edad de cada rama familiar, pudiendo hacerlo hasta por dos años consecutivos.

La forma de seleccionar a los coordinadores ejecutivos será a través del consenso dentro de cada una de las ramas familiares y cada año deberá ser revalidado este rol por cada una de ellas.

Responsabilidades

- 1.** Mostrar una clara disposición al aprendizaje y a la participación abierta en el tratamiento de temas que se consideren de interés para la empresa, las familias, los trabajadores y la sociedad en donde está inserta la/s empresa/s.
- 2.** Llevar adelante las iniciativas o propuestas de análisis, evaluación o estudio que les proponga el Comité Senior, el Directorio o el Comité Ejecutivo para facilitar la tarea de estos.
- 3.** Participar, por invitación, en reuniones del Directorio y del Comité Ejecutivo, ajustándose a las condiciones que estas instituciones impongan.
- 4.** Presentar proyectos formales que surjan de su seno al Comité Ejecutivo de la empresa para su análisis.

En función del número de participantes este comité podrá ser subdividido en comisiones de trabajo sobre temáticas específicas, tratando de que los miembros de las mismas mantengan la proporcionalidad en el número de representantes por cada una de las familias fundadoras.

Este comité será coordinado de manera conjunta por un representante de cada familia fundadora que será seleccionado por los mismos y comunicado al Consejo de Familia, entidad que tendrá derecho a veto, con las justificaciones formales.

CAPITULO 2 - EL PROCESO ESTRATÉGICO PARA CONSTRUIR EL PROTOCOLO FAMILIAR

Como resultado de la experiencia de años en trabajar conduciendo procesos de sucesión, me atrevo a decir que es el proceso mucho más importante que el protocolo. La explicación es simple; si el proceso es ineficiente, desmotivador y, fundamentalmente, si quienes participan en él no lo sienten como propio, inexorablemente el protocolo no va a ser vivido como un documento de previsiones y acuerdos.

Deben las empresas y los consultores, poner toda su inteligencia y esfuerzo en definir e implementar un proceso de trabajo profesional convincente para todas las partes, estará en directa relación con la calidad, aplicabilidad y asimilación del protocolo familiar.

A continuación, expongo una serie de simples recomendaciones, tanto para los empresarios familiares como para los consultores especializados que llevan o llevarán adelante procesos estratégicos de sucesión anticipada.

“El proceso es mucho más importante que el protocolo.”

Para los empresarios, familiares o socios de todas las edades

- Entender el valor de escuchar
- Aprender el valor de convencer
- Entender el valor de ceder
- Disponer de apertura para aprender
- Disponer de apertura para enseñar
- Ejercitar la paciencia
- Insertarse en la circunstancia
- Abandonar los roles jerárquicos
- Procurar siempre la fundamentación
- Ejercer la confianza en la delegación
- Responder a la confianza delegada

Para los consultores

- Mostrar profundos conocimientos y práctica sobre y en empresas familiares
- Abandonar la “única zona de comodidad profesional”
- Facilitar la decisión mas nunca tomar decisiones
- Trabajar y confiar en un equipo pluridisciplinario
- Profundizar su madurez para no involucrase con las personas en el proceso
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Capacidad de escuchar, mas capacidad de escuchar
- Capacidad de hablar poco
- Facilitar la participación convencida de todos quienes son parte del proceso
- Propiciar y mantener la desjerarquización mientras dure el proceso
- Mucha paciencia
- Coraje, mucho coraje

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES

Miguel Ángel Macaluso

El estado emocional de los miembros de las familias empresarias impacta en el futuro de los negocios, ya que las emociones predisponen a favor o en contra de la acción. El autor explica en este artículo cómo identificar y modificar estados de ánimo y emociones es clave para el éxito de la consultoría en la empresa familiar.



**Miguel Ángel
Macaluso**

Contador Público,
de la Facultad de
Ciencias Económicas
de la UNC. Consultor
Senior del Programa.
Ha realizado diversos
postgrados, cursos
y seminarios de
especialización.
Coach Ontológico.
Presidente de
la Asociación
Cordobesa de
Profesionales del
Coaching.

Todo lo dicho es dicho por alguien; el lenguaje no es inocente. Y toda palabra está íntimamente ligada, por las coherencias propias del funcionamiento de los seres humanos, a una emocionalidad y su correspondiente corporalidad. Además, la contracara fundamental de cualquier hablar, tiene que ver con el escuchar. Y el escuchar, indudablemente, también está sesgado por la emocionalidad de quien o quienes escuchan.

Durante los numerosos encuentros con miembros de empresas familiares hemos comprobado que cada vez que los miembros de una familia empresaria están en un estado emocional u otro, el futuro de la empresa se presenta distinto; las emociones que aparecen y los estados de ánimos subyacentes o evidentes influyen decisivamente en el resultado de las conversaciones. Los cuestionarios de autodiagnóstico, la elaboración y consenso del protocolo, y la concreción de las estructuras de gobierno familiares han sido siempre el resultado de profundas conversaciones y ajustes relacionales entre los integrantes de cada familia involucrada.

Con nuestras emociones damos cuenta de nuestra predisposición –o falta de ella– para la acción. El futuro de la empresa familiar se presenta distinto según el estado emocional. Es útil aprender a observar desde el lenguaje y la corporalidad, el estado emocional de los miembros de las empresas familiares con quienes conversemos y trabajemos, ya que la conversación misma va generando cambios emocionales.

Para que ocurra un cambio cultural en las empresas familiares sus miembros tienen que elegirlo y para ello es necesario cambiar su emoción. Saber cómo encauzar a los miembros de la familia hacia el optimismo y la superación de la adversidad, valorizando el gran impacto emocional que provocan las palabras y las acciones, disipa las emociones improductivas y canaliza la actitud del grupo familiar en una dirección positiva.

El rol que desempeña cada persona en la empresa familiar demanda una emocionalidad adecuada. ¿Cómo lograr como consultor influir positivamente para lograrla? Transformándose en un acertado observador de la emocionalidad, adquiriendo competencia en discernir cuáles de las emociones de los integrantes de la familia conducen a los objetivos propuestos y cuáles los obstruyen. También, promoviendo contextos o entornos adecuados al logro de las estrategias y planes propuestos e interviniendo en el diseño de la emocionalidad de la empresa familiar, respecto del cual las conversaciones juegan un rol fundamental.

Es importante acentuar la distinción entre estados de ánimo y emociones. Aun cuando ambos implican predisposiciones a efectuar determinadas acciones y definen espacios de acciones posibles, distinguiremos como estados de ánimo a los estados emocionales a largo plazo en que cada miembro familiar, cada familia y cada empresa se encuentran inmersos en forma recurrente – tal por ejemplo el optimismo, la ansiedad, el enojo, el resentimiento, la tristeza, la resignación, etc. Viven en el trasfondo desde el cual se actúa. Desde un estado de ánimo se tiende a recurrir a un estado emocional predeterminado, de carácter histórico, que acompaña a la familia desde largo tiempo y en el cual las circunstancias no siempre logran provocar ningún cambio.

Las emociones, en cambio, son la respuesta puntual a un evento determinado: una crisis en la comunicación familiar que provoca miedo, una reprimenda que causa enojo, un gesto que despierta ternura, un chiste que fomenta la alegría, etc. Al implicar cada emoción un cambio en la predisposición para la acción surgen acciones diferentes que, sin las nuevas circunstancias que dispararon ese cambio, no hubieran sido posibles.

LAS VIVENCIAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Sin duda el estado de ánimo propicio para el logro de resultados en el proceso de protocolización es el de permanente cooperación entre todos los integrantes de la familia empresaria. Pero ésta difícilmente ocurre sin la aceptación del otro como otro. En

relaciones de dominación no hay cooperación, sino obediencia y sumisión. Cuando proponemos incursionar en el diseño y dominio de la emocionalidad en las empresas, ponemos el foco primordial en la interrelación entre todos los sistemas vivos, tomando a la vida familiar como valor primordial, como foco hacia el cual converge toda la acción de consultoría.

Hemos visto que, por un lado y como si fuera un ser vivo, la empresa familiar tiende a mantenerse inalterable a lo largo de cambios estructurales continuos. Por el otro, como sistema similar al orgánico, tiende a ser flexible, plástica, adaptable a los cambios, aceptando la diversidad y sus contradicciones, como señal de crecimiento y vitalidad.

Los diálogos cotidianos que se dan en cualquier familia empresarial, sobre gerencia participativa, administración del tiempo, clientes internos, cooperación, ganar ganar, etc., suelen sonar falsos a los oídos de sus miembros frente a rutinas de incomunicación y falta de expresión.

Sin embargo, desde la libertad individual y el compromiso grupal se crea más. Es en un ambiente de autoconfianza elevada, de intercambio de estímulos positivos y de confianza recíproca, donde una organización familiar se vuelve mucho más creativa.

Deseamos facilitar el acceso a observaciones de su mundo emocional, individual, familiar y organizacional, por otras vías, por otros canales, por otros lenguajes, por un punto de vista innovador que incluya cuerpo, emoción, lenguaje y trascendencia. Buscamos conseguir una conversación multidominio que penetre en el hablar familiar para oír, no sólo el lenguaje verbal, sino también a sus cuerpos y a sus emociones. El hablar de esa conversación familiar a veces puede ser silencioso, mediante gestos, movimiento, miradas.

Esta acción reguladora a través de vivencias, no se ejerce solamente sobre el córtex cerebral voluntario, sino principalmente sobre la región límbico-hipotalámica (centro cerebral regulador de las emociones). Aclaremos que al hablar de vivencia nos referimos a esa experiencia vivida con gran intensidad en el seno de la empresa familiar, por hijos, padres, primos, etc., en un lapso de tiempo 'aquí-ahora' y que produce efectos emocionales favoreciendo la incorporación de nuevas respuestas al repertorio de vida de la familia, los equipos de trabajo y las empresas familiares en su totalidad, en una relación más alineada con los objetivos conjuntos.

Hemos observado en muchas oportunidades que en algunos miembros de empresas familiares hay un modo de estar ausente en la organización, a pesar de manifestar, en apariencia, toda su presencia. Se da en el acto de no mirar, no escuchar y no establecer un mayor contacto con el otro. A veces están cerca del familiar, pero con algún dejo de ignorancia. Por el contrario, creemos que celebrar la presencia del otro es una posibilidad saludable en la construcción de cualquier equipo familiar emocionalmente estable.

Sin desviarnos de los propósitos organizacionales, buscamos también como consultores que puedan realinearse con su origen familiar, persuadidos de que ese encuadre puede reconducir a posiciones de mayor solidaridad y afecto, donde se disminuyan los costos ocultos emanados de la falta de solidaridad. No pretendemos solamente mejorar la calidad de vida de cada empresa familiar, sino fomentar directivos familiares altamente automotivados, que reduzcan su estrés laboral y redescubran el placer de la producción colectiva.

Nos preocupa el desarrollo de posturas amplias, que vuelvan a las personas más abiertas, confiantes, flexibles, menos defensivas, con la percepción más agudizada, dispuestas a esforzarse más a favor de la profesionalización, la sostenibilidad y la expansión de la empresa familiar, consiguiendo siempre ver lo nuevo, mirar con ojos distintos y hallar caminos de transformación, creando un clima de aceptación y de no juzgamiento despiadado, aun en aquellas "realidades" más cristalizadas.

“El estado de ánimo propicio para el logro de resultados en el proceso de protocolización es el de permanente cooperación entre todos los integrantes de la familia empresarial.”

Es casi imposible que una familia permanezca inmune a ese tipo de relaciones. Cada persona de su entorno familiar y empresarial le despertará una emoción. Del encuentro con el otro nadie sale ileso. Trabajar la emocionalidad y la afectividad en la organización familiar contribuye a la creación de un clima más fraternal, con conversaciones abiertas y claras, en que los conflictos sirven como fuente de madurez, conformando equipos de intereses comunes y autocontrolados.

En ese clima, cada integrante de la empresa familiar vivencia la grandeza de su contribución a la organización con su labor cotidiana, amplía la dimensión de su mundo y deja de sentirse apenas un medio de producción, una herramienta. La trascendencia armoniza y abre las puertas para otros canales de predisposición.

¿Cómo podríamos instrumentar estas ideas en una praxis coherente con la visión familiar y los objetivos de la organización empresarial? Como es obvio, al inicio de las actividades de consultoría, es imprescindible acordar la confidencialidad con respecto a las experiencias a vivenciar y aclarar que en las conversaciones y relatorios posteriores, no se buscan confesiones de terapias grupales sino compartir una autorrevelación de lo vivido por cada uno en la experiencia de trabajar juntos entre familiares.

DESCUBRIR Y MEJORAR LAS EMOCIONES

La biología del emocionar muestra que es una activación de hormonas hipotalámicas, que actúan como factores colaterales para permitir la expresión de potencialidades humanas generalmente inhibidas. Las neurociencias y las ciencias microbiológicas han comprobado la existencia de genes tempranos, que se expresan en las primeras etapas de la vida, y de genes tardíos, que sólo se expresan después de cierta edad. Esto sugiere la importancia de facilitar la expresión genética en los primeros meses de vida de los miembros de cada familia, pero también la posibilidad de dar expresión a esa potencialidad en edades avanzadas. La enorme diversidad que se produce por la combinación de los potenciales del código genético en cada familia, sugiere posibilidades insospechadas de sus capacidades, que sólo necesitan condiciones óptimas para expresarse. Esta variedad, prácticamente infinita, se debe a las posibilidades matemáticas de combinación de los elementos del código genético familiar.

Pretendemos crear en las empresas familiares las condiciones propicias para que el conjunto de factores positivos, humanos y externos, alcance altos niveles de optimización, a través del afecto, el trabajo compartido y la expresión sincera de emociones, para que cada integrante de una familia empresaria inicie, se mantenga y finalice cada proceso de protocolización en un clima de armonía integradora .

¿Qué es lo que gatilla o modifica los estados emocionales? Es conocido que ciertas emociones son provocadas por estímulos externos. También es posible que el estímulo sea interno, por memoria emotiva, que sin motivo particular consciente, el mero hecho de pensar en algo nos puede entristecer, alegrar, etc.

Es muy importante tener en cuenta, para descubrir y mejorar la emocionalidad de la empresa familiar –si los componentes de la familia lo desean y creen necesitarlo–, que, sea el estímulo externo o interno, la emoción evocada se acompaña, aunque sea sutilmente, de modificaciones en la expresión facial, la dirección de la mirada y la postura corporal (todos componentes expresivos de la emoción), como también de ciertos cambios a nivel visceral (aumento del ritmo cardíaco, contracciones estomacales, rubor en la piel, aceleración de la respiración, etc.).

Repetimos que a simple vista puede observarse que las emociones son predisposiciones para la acción. La rabia, el amor, la culpa, etc., más que referirse a lo que cada familiar siente, aluden a espacios de posibilidades en el que se encuentran en su desenvolvimiento en la vida empresarial familiar. Las emociones abren o cierran posibilidades

dades para llevar a cabo acciones en los distintos dominios relacionales. La pregunta clave sería: ¿Cómo se puede producir una cierta emoción, controlar su comienzo y fin y, a la vez, transmitirla vívidamente, dependiendo de las circunstancias? Existen metodologías corporales imbuidas de criterios de validación científicos que permite reconocer, expresar y regular las emociones, y al mismo tiempo saber cómo entrar y salir de un estado emocional a voluntad, convirtiendo esta sabiduría en un poderoso instrumento para expresar la inteligencia emocional de la empresa familiar.

Desde hace tiempo practicamos en nuestra tarea de consultoría familiar la facilitación a nuestros clientes de un acercamiento consciente a los llamados patrones respiratorio-posturo-faciales característicos asociados con cada una de las emociones y estados de ánimo de los cuales mencionaremos solamente los más comunes: alegría, gratitud, tristeza, resignación, enojo resentimiento, miedo, ansiedad, afectividad y acercamiento. Se denominan a estos patrones "patrones efectores emocionales" admitiendo que la respiración, las actitudes posturales y las expresiones faciales que caracterizan a cada emocionalidad, pueden ser alteradas a voluntad. De esta manera también se pueden activar las emociones mediante la reproducción correcta de modelos respiratorios, posturas físicas y gestos faciales específicos.

El aprendizaje en las relaciones familiares, de los patrones respiratorio-posturo-faciales específicos, tiene por objetivo entrar en contacto con las principales emociones propias de cada miembro, de manera física, en forma sencilla y directa, y recuperar la consciencia de su propio emocionar y de los demás, facilitando la comunicación de las emociones propias, incrementando la capacidad para hacer distinciones entre las diferentes emociones, enriqueciendo el manejo de la inteligencia emocional y aprendiendo a entrar o salir de un estado emocional a voluntad.

Cada emoción puede ser evocada por una configuración particular compuesta de un patrón respiratorio, caracterizado por una modulación particular de la frecuencia y amplitud de los ritmos y una activación muscular caracterizada por un conjunto de músculos que se contraen y/o se relajan, definiendo una postura particular: Aproximación en el caso de rabia (pues las personas están listas para atacar) o, en el caso del miedo, evitación (las personas se preparan para huir) o, paralización (las personas se quedan tensamente inmóviles), dependiendo si se trata de miedo activo o pasivo. En el polo de la relajación, con leves diferencias del grado de tono muscular, se ubican otras emociones como la tristeza, la afectividad y la alegría.

Sin embargo, estas emociones se expresan en distintas actitudes direccionales. Un recogimiento leve, generalmente hacia abajo, en el caso de la tristeza (las personas se retraen). Una posición vertical abierta y levemente hacia atrás para la alegría. Una actitud total de aproximación en el caso de la afectividad (las personas se preparan a proteger y apreciar).

Cada emoción incluye una expresión facial o mímica facial caracterizada por la activación de diferentes patrones musculares faciales. Lo que normalmente ocurre es que las expresiones faciales correspondientes comienzan a aparecer espontáneamente en cada emoción. Los principales rasgos faciales que diferencian a las emociones son: grado de apertura de los ojos, posición o grado de tensión-relajación de los párpados, tensión muscular en la frente, dirección de la mirada, configuración de la boca y labios, etc.

Desde el aspecto conversacional, sabemos que las personas que desempeñan roles en algún tipo de organización familiar, responden fisiológicamente a los estímulos emocionales: los músculos se contracturan; tienen palpitaciones; se les seca o "anuda" la garganta; se debilitan; les duele el estómago; les sudan las manos. En fin, hay muchísimos ejemplos de respuestas corporales a situaciones emocionales en el mundo del trabajo en la empresa familiar. Sin embargo, es muy probable que se termine matando al mensajero (el síntoma) a golpes de aspirinas, antiácidos, laxantes, relajantes mus-

"Celebrar la presencia del otro es una posibilidad saludable en la construcción de cualquier equipo familiar emocionalmente estable."

culares, etc., en lugar de ocuparse de sus emociones.

¿Se puede intentar tapar un volcán? Las emociones, muchas veces apasionadas, están presentes en todo el hacer laboral familiar, aunque se trate de esconder o disfrazar las señales que indican su presencia. Por más que se intente taparlas, volverán a emerger, una y otra vez, y tal vez con mayor intensidad cada vez. Parangonando la actividad volcánica con el diseño y dominio de la emocionalidad en las organizaciones familiares, creemos que el volcán puede hacer erupción y destruir todo a su paso, o entregar toda su energía y bienestar en forma de agua termal.

En nuestro trabajo de consultores, asiduamente relacionamos el mundo de los hechos observables, la interpretación y la emoción, con la acción. Uno de los problemas que nos presenta esta actitud en el quehacer organizacional familiar, surge cuando las emociones en vez de expresarse en forma productiva, hacen un cortocircuito y generan un círculo vicioso de feedback sobre el lenguaje cotidiano del trabajo. Como la emoción afecta al lenguaje y el lenguaje afecta la emoción, controlarlas es una decisión consciente, no una lucha de dominación ni de sumisión. El uso inteligente de la energía emocional requiere conocerla, entender sus orígenes y respetar sus predisposiciones a la acción, sin traicionar los valores y objetivos trascendentes que tenemos como individuos pertenecientes a una familia. Las emociones son buenas consejeras pero pésimas dueñas. Es útil escucharlas y atender sus pedidos, pero sin abdicar la responsabilidad de analizar su racionalidad y actuar con integridad. Por ejemplo, mientras que la prudencia y la precaución por un lado, son usos generalmente positivos del miedo, por el otro lado, la timidez y la cobardía suelen ser formas negativas de temor.

Cada emoción tiene una demanda específica, relacionada con la situación que la origina. Al resolver saludablemente el desafío, la emoción fluye, se recupera un estado de paz interior y la intensidad de vivir a corazón abierto. Se trabaja con ganas y se aumentan los logros. Al reprimir o evitar el desafío, la emoción se estanca y se puede caer en una emocionalidad que juzgamos a priori como negativa, con sus consecuencias previsibles en el ámbito del trabajo familiar.

También cada emoción presenta una oportunidad de trascendencia, de ir más allá del disgusto emocional. Ejemplificando, acreditamos que se puede perder la alegría condicional de tener, manteniendo la alegría esencial de ser y existir. Se puede sentir el temor condicional de que nuestras habilidades laborales y técnicas no estén a la altura de los desafíos que plantea la familia, pero se puede sentir la confianza esencial en uno mismo y en el compromiso de hacer lo mejor que se pueda.

Asimismo, el apego a las emociones placenteras es directamente proporcional a la imposibilidad de disfrutarlas. Aquel líder de una empresa familiar que se apega al orgullo de ser visto como infalible en su desempeño ejecutivo, vivirá aterrado de cometer un error y tratará de evitar toda situación que pueda poner en riesgo su imagen de infalibilidad.

HACIA EMPRESAS MÁS HUMANAS

Anhelamos que los consultores en empresas familiares y sus líderes se interesen en las prácticas expuestas, para que puedan diseñar y dominar satisfactoriamente las emociones en el seno de la empresa. Entendemos que la excelencia en el desempeño de consultores y líderes de empresas familiares no depende tanto de lo que hacen, sino del modo en que lo hacen. No tanto de lo que dicen, sino de cómo lo dicen. En un trabajo organizacional familiar, es imprescindible saber cómo encauzar sus equipos de trabajo hacia el optimismo y la superación de la adversidad, valorizando el gran impacto emocional que provocan las palabras y las acciones.

Ambas emociones, optimismo y superación, pueden ser capaces de disipar las emociones tóxicas y canalizar la actitud del grupo familiar en una dirección positiva. Sabe-

“Algunos nos atrevemos a soñar con los ojos abiertos. Preferimos eso a cerrar los ojos ante la desesperanza y el sinsentido de la vida. No somos ingenuos; somos espezados.”

mos que el entusiasmo ayuda a que el funcionamiento de una empresa familiar alcance cotas muy elevadas, mientras que el resentimiento o la ansiedad suelen encaminar a cualquier grupo familiar hacia su desintegración. Propiciamos la comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral familiar, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a sus directivos familiares más sobresalientes, sino también en variables tan intangibles como la motivación o el compromiso.

Recapitulando, podemos llegar a operar con la emoción y no desde la emoción. Emoción proviene de *emovere*, implica movimiento, acción, pulsión que pugna por salir, por expresarse (presión hacia fuera). La acción sería la respuesta de salida que le damos a las emociones. Operar con la emoción no es actuarla (en el sentido de acting), tampoco es negarla o manipularla, ni mucho menos dejarla que se exprese impulsivamente. Es reconocer la libertad y la responsabilidad de elegir la forma de actuar y transformar esa acción en productiva.

En este sentido, decir no al chantaje emocional es decir no cuando alguien en la empresa familiar nos atribuye el poder de provocarle una emoción, así como otorgarle al otro el poder de provocarnos algo en particular. Estrictamente, el otro dice o hace algo ante lo cual sentimos alguna emoción. Al apropiarnos de la emoción, también nos apropiamos del poder de accionar con ella de manera productiva.

Se nos presenta muy interesante observar cómo estas emocionalidades viven en cada empresa familiar en coherencia con las conversaciones y la corporalidad, formando tendencias que los habilitan o no para abordar lo nuevo. La emocionalidad es una de las competencias decisivas para la consultoría en estas empresas.

Algunos nos atrevemos a soñar con los ojos abiertos. Preferimos eso a cerrar los ojos ante la desesperanza y el sin sentido de la vida. No somos ingenuos; somos esperanzados. Sabemos que desde la resignación no aparecen futuros posibles en la gestión de las emociones en las empresas familiares. Pero desde una sana ambición, surge la posibilidad, porque se crea desde la visión y la pasión. A un gran pedagogo le preguntaron alguna vez "¿Qué es la esperanza?". Y él respondió: "La esperanza es como los caminos. Se construyen entre todos. Primero se empieza con una pequeña senda transitada por un emprendedor. Luego ésta se convierte en un sendero para varios. Después en un camino muy transitado, y hasta en una avenida o una autopista."

Te invito a que sumes tu esperanza a la mía e invito a todos los consultores de empresas familiares a que sumemos nuestras esperanzas para tender un camino hacia un mundo humano más humano.

El abordaje disciplinario utilizado en este ensayo proviene del Modelo de Coaching Organizacional Integrado, diseñado por el autor de este trabajo. Incluye distinciones surgidas de la Diplomatura en Empresas Familiares de la Universidad Siglo 21, de la Ontología del Lenguaje (Rafael Echeverría), de la Reconstrucción Lingüística Ontológica de las Emociones (Julio Olalla), de la Programación Neurolingüística Código Nuevo (John Grinder), del Método Alba Emoting (Susana Bloch), del Pensamiento Sistémico (Peter Senge) y de la Educación Biocéntrica con Biodanza (Rolando Toro).

BUENAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

SINERGIA, UNA ESTRATEGIA DE ALTA PERFORMANCE

Pilar Maure / Claudia Martínez

La Unidad Ejecutora del proyecto UES21-BID, en pos de ahondar la formación del equipo de consultores de empresas familiares llevó adelante varias jornadas de actualización para profesionales formados en el programa.

Durante la jornada final, desarrollada en septiembre de 2011, se abordaron con la coordinación de las autoras de este artículo las mejores prácticas para consultores en las empresas familiares.

LA CONSULTORÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar, una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o compartirán en un futuro inmediato la propiedad y la administración, es un desafío para el asesor profesional ya que, independientemente de su área de especialización o su estilo de trabajo, es posible que tenga que trasponer la invisible frontera entre la familia y su empresa.

Es en este sentido que resulta primordial a la hora de trabajar con una empresa de naturaleza familiar tener una visión sistémica que incluye en su contenido tres subsistemas bien diferenciados: familia, empresa y patrimonio. En función de ello, resulta muy aconsejable diferenciar y comunicar al cliente que el rol como consultor no está basado en la respuesta a un problema determinado, sino que se trata de un rol de consultor de proceso.



Pilar Inés Maure

Contadora.
Consultora Senior del Programa. Docente Universidad Siglo 21 de la temática de empresas familiares en grado y extragrado. Coordinadora de diplomaturas para empresarios y consultores en la Universidad Empresarial Siglo 21 (UES 21). Workshop en Negociación Harvard - CMI Consulting Group - Argentina. Diplomado en gestión y gobierno de empresas familiares UES 21 / BID. Miembro de AFEF.

¿Qué significa esto? Desplazarse del rol como consultor tradicional o experto, es decir aquel que ofrece una respuesta concreta o alternativas de resolución a un problema determinado, así como distintos métodos de aplicación para la consecución del resultado deseado. En cambio, cuando hablamos de consultor de proceso, nos referimos a un consultor facilitador, ya que es la misma familia quien a través de su guía va a encontrar sus propias respuestas a los interrogantes que los preocupan. Este profesional facilitador hará favorables ámbitos, conversaciones, discusiones, que permitan a la familia comunicar, abordar y resolver aquellos temas que los preocupan, angustian o perjudican. Es en este punto imprescindible, como se dijo anteriormente, el conocimiento sistémico, ya que el consultor deberá facilitar distintos ámbitos de conversación, cada uno con sus reglas y material correspondiente, ya sea que se trate de las cuestiones relacionadas con la familia, la empresa o el patrimonio. En cada uno de estos ámbitos cambiarán quiénes participan, cómo participan, es decir en calidad de qué, y qué temas se podrán abordar en cada uno de estos ámbitos.

ÁMBITO DEL CONSULTOR

Hay familias y hay negocios. La mayoría de las personas cree que se trata de dos unidades independientes, que operan según conjuntos de reglas completamente diferentes. Pero para casi todas las empresas familiares, sean estas grandes o pequeñas, la excepción es la regla. Compuestas por familiares que comparten la propiedad y el management, estas compañías mantienen abiertas las fronteras entre familia y negocio: los problemas de la familia irrumpen en los negocios y los problemas de los negocios influyen en la familia.

En esta zona se mueven los asesores de las empresas familiares. Es por ello que desempeñan roles complejos. Prestan servicios a la familia, a la empresa o a ambas. Las cuestiones que los asesores enfrentan van desde los conflictos entre los miembros de la familia hasta los conflictos entre las necesidades de la familia y las necesidades de la empresa.

ROL DEL CONSULTOR

Trabajar con las empresas familiares es un arte. Así lo exponen los autores Bork, Jaffe; lane; Dashew y Heisler en su libro "Cómo trabajar con la empresa familiar". Sostienen que nunca existe una solución perfecta ni un solo camino hacia una solución para las complejas circunstancias que se presentan constantemente. Para ser eficaz con las empresas familiares es preciso aprender a reconocer y aceptar la etapa de desarrollo de la familia y ayudarla a incorporar soluciones posibles según su propia dinámica y sus necesidades particulares: a veces una solución bastante imperfecta o poco creativa es la que mejor se adapta a la singular situación familiar con la que se enfrenta el consultor. El ir redefiniendo su rol de acuerdo a la etapa en que se encuentran tanto la empresa como el proceso es la llave para lograr acuerdos exitosos y sustentables en el tiempo.

El presente trabajo orienta en la redefinición del rol del consultor en las distintas etapas del proceso y aquellos aspectos a tener en cuenta.

Asimismo, se reconoce que la situación ideal es aquella en que los asesores o consultores trabajen en equipo uniendo sus conocimientos, y ofreciendo luego sus sugerencias en un único mensaje. La colaboración franca entre los asesores les permite identificar y encarar las posibilidades colectivamente.

Con este marco teórico, aportamos en esta oportunidad el presente texto que es el resultado de un encuentro enriquecedor de 25 consultores de empresas familiares, y fruto de un proceso compartido en la búsqueda de la excelencia, intercambiando recursos, ideas, preocupaciones, propuestas, desafíos y, ante todo, con el objetivo común de optimizar el expertise profesional de todos y cada uno de los asistentes a la jornada de actualización de consultores, reconociendo que la búsqueda compartida permite un camino de mayor excelencia.

A continuación les comentaremos brevemente cómo se desarrolló la jornada y exponemos los resultados que reflejan las mejores prácticas encontradas para cada problemática planteada, siempre desde la óptica del consultor de empresa familiares, y las cuestiones que se comparten independientemente del tamaño de la empresa consultada, cantidad de familiares con los que se trabaja, etc.

En la presentación de la jornada, se delimitaron cinco etapas dentro del proceso de consultoría de las empresas de familia. Allí se pudieron identificar la Etapa I, de comercialización de la consultoría, que incluye venta, presupuesto y contrato de la misma; Etapa II de diagnóstico, que incluye entrevistas individuales a los miembros de la familia y una devolución de temas de mayor criticidad que posee ese grupo empresario familiar; Etapa III, donde se abordan de manera profesional y ordenadamente los factores de mayor criticidad que ofrece esa familia; Etapa IV, referida a la redacción del protocolo, su revisión y firma, y finalmente la Etapa V, de implantación de órganos de gobierno y evaluación del proceso.

Dentro de cada etapa, se definieron por grupos de trabajo los objetivos de la misma, la identidad y el rol del consultor.

Se realizaron las devoluciones y fueron plasmadas ordenadamente en una presentación, que fue confeccionándose de manera simultánea con las devoluciones, para un mejor compartir e identificación por parte de los participantes. Se pidió luego que identificaran aquellas actividades que ofrecían mayor complejidad durante cada etapa, y posteriormente, se pudieron recoger buenas prácticas en respuesta a las complejidades detectadas.

Se resume y sistematiza a continuación lo trabajado entre los 25 consultores que participaron del taller

ETAPA I: VENTA DE LA CONSULTORÍA, PRESUPUESTO, CONTRATO

Esta etapa comprende desde las reuniones de sensibilización que los consultores realizan a empresarios o profesionales relacionadas con empresas familiares hasta lograr la concreción de la venta del servicio, su presupuesto y su formal contrato.

Entendemos que la consultoría de empresas familiares, llámese protocolo familiar, no "se vende"; "se compra"; es siempre el empresario el que una vez que el consultor expuso la problemática, detecta su necesidad y vislumbra herramientas de solución para lo cual "compra" el servicio.

Objetivos

En esta primera etapa el consultor está motivado: sus objetivos se enmarcan en la con-



Claudia Martínez.

Maestría en Administración de Empresas. Diplomado en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares UES 21 / BID. Curso de Postgrado en Comunicación - Diplomatura en Comunicación Institucional. Licenciada en Filosofía. Workshop "Harvard Business Program of Negotiation". University of Harvard, Cambridge. Directora de Claudia Martínez & Asociados: Asesoramiento, Comunicación y Estrategia Organizacional - Protocolización de Empresas Familiares (Consultora Senior del Programa)- Broker de capacitación. Docente de grado y posgrados UES 21 y UCC. Miembro de COCEF.

secución de mayores ingresos y realización profesional. Su compromiso con la temática lo lleva a bregar por la continuidad de las empresas familiares. Asimismo, en el grupo de consultores de la jornada se vislumbró la motivación de promover el programa “supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina BID - UES21”, proyecto que apuesta fuertemente a la sustentabilidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo y en el éxito de los traspasos generacionales.

Se entiende en esta etapa que transmitir conocimientos contribuye a la armonía familiar. El servicio es trascendente para la empresa familiar: a través de su desarrollo se abordan temas o cuestiones que de otra manera no se podrían abordar. No se trata muchas veces de temas coyunturales, sino de mantener la visión a largo plazo y realizar acciones concretas para lograr materializarla.

La identidad de esta etapa está relacionada con la inducción y la sensibilización sobre la temática, en detectar la preparación que tiene esta empresa familiar para emprender la consultoría, y esto muchas veces implica esperar la maduración de la empresa para iniciar el proceso.

El consultor en esta etapa debe ser una persona con capacidad indagatoria, persuasiva, que demuestre solvencia y solidez. Asimismo, debe mostrar una actitud colaborativa con la familia empresaria. Su actitud de servicio y empatía facilitarán la concreción de la venta del proceso. La capacidad de observación y su actitud “evangelizadora” serán grandes aliados en esta etapa inicial.

Complejidades detectadas

Llegar al cliente y que “te compre” el servicio es el desafío mayor en este estadio. Muchas veces las familias no están dispuestas a enfrentar el problema, y no logran visualizar o reconocer la necesidad de arremeter con el proceso y finalmente protocolizar.

En otro orden de cosas, se vislumbra la dificultad de elaborar un presupuesto acorde a la complejidad de la empresa. En numerosas oportunidades no se logra conocer, en este primer momento, con profundidad los factores críticos o dilemas con los que se va a tener que enfrentar el consultor y esto interfiere de manera concreta en la elaboración de un presupuesto acorde a la problemática familiar. Familias empresarias que a primera instancia no parecían tener problemas graves, luego de comenzado el proceso resultaron super complejas con lo cual el presupuesto original quedó sesgado por esta diferencia de diagnóstico preliminar.

En resumen, las complejidades detectadas en esta etapa son:

- Lograr efectivamente la venta del servicio.
- Enfrentarse a una familia no dispuesta a enfrentar el problema
- Que la familia vea la necesidad de realizar el protocolo
- Elaboración de un presupuesto del servicio en virtud de la complejidad de la empresa

BUENAS PRÁCTICAS EN FUNCIÓN DE LAS COMPLEJIDADES IDENTIFICADAS

- **Para llegar al cliente.** Enfocar en el servicio, preguntando qué necesitan, aportando algunos tips y a partir de ahí elaborar una presentación de la temática que abarque los temas personalizados de esa familia empresaria. Comentar que hay herramientas válidas y probadas que colaboran con la resolución de aquellos problemas que hoy los angustian.
- **Para cerrar la venta.** Establecer plazos de cierre, no dejar suponer que la propuesta queda abierta en esas condiciones eternamente, sino que es válida por cierto tiempo. Utilizar técnicas de cierre de ventas. Establecer la necesidad de que se realice el proceso, aunque no lo hagan con nosotros. Valorizar el proceso. Explicar el impacto financiero

en relación al tiempo del proceso. Explicitar el costo de oportunidad de realizarlo. Dejar claro que el esfuerzo económico se hace al final y que es un riesgo para ambas partes

- **Para convencer a una familia no dispuesta a enfrentar el problema.** Se sugirió usar ejemplos de terceros, aporte de casos, sin personalizarlos, desde afuera. El relato de situaciones similares en otras familias siempre resulta positivo ya que los hace sentir que no están solos en ese tema.
- **Para que la familia vea la necesidad de hacer el protocolo.** Es necesario hacer hincapié en la necesidad de mantener la armonía familiar como factor de éxito de las empresas familiares. Indagar sobre quién toma las decisiones importantes y preguntarle sobre la importancia de las decisiones sobre el futuro de la empresa en "vida". Mostrar que las familias reales que no realizan el protocolo se quiebran.
- **Para presupuestar en virtud de la complejidad.** Resulta muy útil costear por etapas, ya que esto permite ir conociendo a la familia y a la empresa y poder determinar con claridad el grado de complejidad que mantienen como grupo. Incluir siempre un plus en función del reconocimiento y experiencia profesional. Incluir los viáticos. Es muy importante valorar y ponderar la capacidad que tenga la familia para reunirse en determinados horarios como parámetro para presupuestar, ya que enfrentarse con grupos familiares que suspenden las reuniones por cuestiones de agenda provoca pérdida de tiempos e ineficiencias en el consultor.

"En esta primera etapa el consultor está motivado: sus objetivos se enmarcan en la consecución de mayores ingresos y realización profesional. Su compromiso con la temática lo lleva a bregar por la continuidad de las empresas familiares."

ETAPA II: DIAGNÓSTICO, ENTREVISTAS INDIVIDUALES Y DEVOLUCIÓN DE AUTODIAGNÓSTICO

Esta etapa implica comenzar verdaderamente con el proceso. Diagramar actividades y tareas propias para realizar con esa familia empresaria. Se comienza con una reunión general, donde se exponen las reglas de juego del proceso, se fijan objetivos a lograr y en el tiempo y principalmente se unifica el lenguaje. Se repasan las definiciones básicas de familia empresaria, visión sistémica, comprensión de la dinámica de los tres círculos de la empresa familiar, sus relaciones y complejidades. Implica muchas veces armar el genosociograma, que colabora en la comprensión de los lazos familiares y personales y el mapa de la familia. En esta reunión se entrega el cuestionario de autodiagnóstico y se otorgan las instrucciones para su llenado. Este cuestionario es personal y secreto; ningún miembro de la familia tiene acceso a las respuestas de los otros miembros. Asimismo es en este punto donde se acuerda con la familia la dinámica de las reuniones, duración, participantes, compromiso, etc.

Luego se prosigue con las entrevistas individuales, abriendo un ámbito personal con el consultor para establecer confianza y poder aclarar aquellos temas del cuestionario de autodiagnóstico que a los ojos del consultor resultan críticos.

Luego de finalizadas las entrevistas individuales se prosigue con una reunión de devolución de autodiagnóstico donde, de manera sistematizada y luego de que el consultor procesó las respuestas, se destacan los factores que resultaron de mayor criticidad para esa familia en particular.

Objetivos

Pueden diferenciarse por actividades:

1. Actividad de diagnóstico (primera reunión)

- Discernir las variables críticas singulares en la familia
- Discernir las discrepancias en las percepciones de los problemas focalizados en las distintas generaciones
- Orientar a la familia sobre los tópicos que va a abordar el protocolo

- Unificar lenguaje y transmitir la visión sistémica de la empresa familiar que permitirá de manera ordenada comprender la evolución de los tres subsistemas en el tiempo, la complejidad de sus relaciones, las diferencias en sus objetivos y la necesidad de diferenciar los ámbitos para un correcto enfoque de los problemas de cada uno.

2. Entrevistas individuales

- Crear un contrato emocional para favorecer la apertura de la persona entrevistada.
- Identificar rasgos y perfiles de las personas y sus intereses.
- Identificar la percepción de cada uno desde el lugar que ocupa o querría ocupar en el sistema de la empresa familiar.
- Realizar el mapeo vincular del entrevistado y su familia.
- Identificar o que manifieste el entrevistado sus preocupaciones y visiones de la situación actual de la familia empresaria y su anhelo con el desarrollo del proceso.

3. Devolución del diagnóstico

- Lograr sistematizar las respuestas, agruparlas por generación/es, identificar aquellos factores en común, establecer un orden de criticidad de temas.
- Favorecer a través de la exposición, que todos los miembros de la familia conozcan las percepciones de los otros.
- En esta reunión se construye el rol del consultor que implica principalmente participar funcionalmente en la empresa familiar; en pos del proceso, definir qué actividades las va a desarrollar el propio consultor, en cuáles otras va a convocar a otros colegas.
- Es importante ya en esta instancia distinguir hechos de percepciones, e instalar algunas inquietudes en los miembros de la familia que luego serán disparadores para abordar los distintos temas críticos.

La identidad del consultor se construye en esta etapa a través de la empatía y el conocimiento, tanto de la temática y sus herramientas como del comportamiento de los vínculos. Se establece un marco mínimo de consenso y confianza.

Se destaca un rol motivador para el consultor, tanto en el conocimiento de la temática y los problemas que presenta la empresa, como también en la participación, en que todos tengan su lugar y aporte. Una actitud inclusiva colabora en lograr consensos más amplios. Implica sobremanera el respetar la autonomía del pensamiento propio de la empresa familiar. Si bien es una etapa de conocimiento mutuo, tanto de la familia como del consultor, es muy importante conservar el rol de facilitador firme donde colabora poniendo algunas reglas que van a ayudar a todos a lograr los objetivos individuales y encontrar los colectivos. Resulta esencial no influenciar o sesgar respuestas de parte de los familiares. Para ello se debe contar con una mente libre de prejuicios y ser capaces de esperar lo inesperado (y distinto).

El rol de facilitador comprende facilitar ámbitos y palabras que permitan explicarse lo mejor posible a los miembros de la familia, para ello la capacidad de “buen indagador” son muy útiles. La capacidad de escucha y su capacidad de observación le van a permitir colaborar de manera más eficaz con esa familia.

Asimismo, una herramienta válida y un rol interesante es el de creador de contextos. Muchas veces en las reuniones resulta difícil que un familiar pueda explicar su posición sin lastimar a otros participantes, para lo cual, el crear una situación o contexto amigable y factible de ser compartido por todos, se facilita la exposición neutral del tema a tratar.

Complejidades detectadas

- A los fines de aportar buenas prácticas en esta etapa diferenciamos algunas complejidades comunes en esta segunda etapa de la consultoría. Ellas son:
- Dificultad para que todos los miembros asistan a las reuniones y se involucren de la misma manera con el proceso.
- Dificultad para que expresen verbalmente/corporalmente lo que realmente piensan o sienten.
- En función de la complejidad anterior, lograr dejar en claro los puntos realmente críticos.

BUENAS PRÁCTICAS EN FUNCIÓN DE LAS COMPLEJIDADES IDENTIFICADAS

Para lograr asistencia. Se sugiere pautar sanciones que tengan que ver con las decisiones que se van tomando en cada reunión. Es interesante llevar adelante la reunión de todos modos, aunque haya gente que no esté. De esta manera se transmite que los temas definidos para esa reunión puntual se trataron y resolvieron, y que los ausentes se perdieron la oportunidad de participar y opinar al respecto. Otra sugerencia es generar expectativas para la próxima reunión, con asignación de tareas o responsabilidades de información para los participantes.

- **Para enfrentar la falta de compromiso.** Es natural que no todos se comprometan por igual; el mismo proceso va convocando a todos para que se involucren. A partir de la entrevista individual detectar qué rol cumple esa persona en la reunión grupal y activar la dinámica detectada. Hacerlos que se sientan tenidos en cuenta, que su opinión vale y construye, va colaborando en la construcción de este compromiso. Darles la palabra a cada uno sobre las expectativas del otro resulta inclusivo y ayuda a que dejen el miedo de lado. Asimismo se aconseja detectar al miembro que no se motiva con nada. Si alguien no se involucra puede estar reflejando algo más, un rol anterior; para ello se pueden realizar reuniones individuales y personales y exponer esta posición de desinterés e indagar sobre su origen.
- **Para que digan lo que realmente piensan.** Si bien la confidencialidad se mantiene a lo largo de todo el proceso, resulta necesario en muchos casos repetir y explicitar con algunas personas esta necesidad de confianza. Resulta muy útil una charla o un correo electrónico asegurándole que no se lo va a dejar expuesto en la reunión, y hacerle saber la necesidad de que realmente exprese lo que siente.
- **Para que queden en claro los factores críticos.** Es común encontrar dificultad en la exposición de aquellos puntos que en nuestro análisis resultan críticos. Una buena herramienta es la elaboración del análisis FODA que al sistematizar su resultado en grupo, resulta muchas veces esclarecedor para mostrar que existen temas de comunicación, compromiso, unión familiar, etc. que no están siendo tenidos en cuenta a la hora de llevar la empresa adelante. Otra herramienta válida es que se identifiquen estos factores críticos a través de las entrevistas individuales. Siempre tener en cuenta que puede haber diferencias en el discurso, para lo cual se aconseja no tomar las cosas como lo dicen, sino indagar hasta llegar a cómo son en realidad.

“La identidad del consultor se construye en esta etapa a través de la empatía y el conocimiento, tanto de la temática y sus herramientas como del comportamiento de los vínculos. Se establece un marco mínimo de consenso y confianza.”

ETAPA III: ABORDAJE DE FACTORES DE MAYOR CRITICIDAD

Esta etapa comprende el desarrollo de reuniones grupales de la familia empresaria para abordar ordenadamente los factores que resultaron de mayor criticidad en la etapa anterior. Aquí son válidos todos los recursos creativos del consultor a los fines de lograr acuerdos sustentables en el tiempo y que la familia pueda, a través de la facilitación del consultor, construir nuevos escenarios enriquecidos por el debate para prevenir conflictos a futuro y poner luz sobre los actuales.

Objetivos

- Ordenar los temas de mayor criticidad, en función a criterios propios o de la bibliografía, sin perder de vista el contexto de ese grupo familiar.
- Abrir el debate ordenado y maduro, para generar conciencia de los problemas y a la vez compromiso para resolverlos. Se debe instalar la noción de diferenciar ámbitos.
- Resulta sumamente necesario definir herramientas, plan de acción y una metodología acertada a los factores críticos identificados, de manera que permitan construir vínculos sustentables en el tiempo e implementar metodologías a futuro para la resolución de conflictos.

Esta etapa es el nudo del proceso de consultoría, ya que es en estas reuniones donde quedan bosquejados los acuerdos, los métodos y la calidad de la resolución de los conflictos. Así, el rol del consultor es principalmente de mediador. En innumerables ocasiones nos vemos involucrados en la discusión y en la exposición de intereses contrapuestos entre dos miembros de la familia. Ser mediadores no es tomar posición, sino facilitar la conversación para que se logre el consenso, explicando la diferencia con la unanimidad: el consenso implica siempre alguna renuncia de ambas partes para lograr el acuerdo en común, mientras que la unanimidad implica que todos piensen igual.

Ser moderador de las discusiones y neutralizador de malas expresiones resulta vital a la hora de las discusiones. Conservar las riendas de la discusión es el rol fundamental del consultor en esta etapa. Velar para que las conversaciones no desvíen su curso y poder identificar cuando las agresiones y mensajes fuertes comienzan a aparecer para poder canalizarlas efectivamente.

Muchas veces el consultor debe ser también negociador, en cuanto a actitudes, actividades y propuestas que velen por la salud del proceso. Los roles de guía, coordinador, contenedor y facilitador son, en definitiva, los más usados en esta etapa.

Resulta necesario asimismo aprender a manejar situaciones emocionales dificultosas, y tener capacidad para trabajar en equipo y motivar a la familia para que forme parte del mismo, constituyéndose en transmisor y formador de metodología para discusiones ordenadas y con final constructivo, que tengan en cuenta las individualidades de cada participante, su sensibilidad y emocionalidad. El consultor debe brindar equilibrio en los desbalances propios de la familia y aprender a tomar distancia emocional, para lo que debe disociarse y armar la tercera posición de observador.

Complejidades detectadas

En esta etapa, que no tiene un tiempo de duración certera, solo se sabe cuáles son los factores críticos, pero no el tiempo que esa familia va a demorar en madurar una resolución favorable para todos los involucrados. Se han detectado las siguientes complejidades:

- La falta de compromiso entre los socios o integrantes del proceso.
- Encontrar el límite para involucrarse como consultor.
- Falta de transparencia desde los integrantes del proceso.
- Algún o algunos familiares que no quieren participar más del proceso.

BUENAS PRÁCTICAS EN FUNCIÓN DE LAS COMPLEJIDADES IDENTIFICADAS

Para enfrentar la falta de compromiso entre los socios o integrantes del proceso. Como se señaló en la etapa anterior, se propone generar entrevistas individuales para indagar en privado sobre el no compromiso con el proceso.

- **Para encontrar el límite para involucrarse como consultor.** Comprender que no se

puede cambiar todo, que hay situaciones o complejidades que no están a nuestro alcance y exponerlas en el seno de la familia resulta esclarecedor para todos. Se puede en este punto convocar a otros colegas a que ofrezcan su visión sobre el tema y realicen su aporte.

- **Para superar el exceso de confianza y la pérdida de autoridad que puede suceder en esta etapa.** Se recomienda evitar situaciones demasiado amigables para no involucrarse más allá de lo que el rol profesional exige. Resulta conveniente en este punto recordar cuál es el rol, y qué objetivos nos fijamos para cada etapa, y de esa manera entender que hay situaciones donde no resulta profesional involucrarse ya que el perjudicado es el proceso y su familia.
- **Para superar la falta de transparencia desde los integrantes del proceso.** Aquí el rol del consultor adquiere una dureza mayor, ya que si bien se han realizado manifiestos de compromiso y confidencialidad, la falta de transparencia entre sus miembros solo trae deterioro en las relaciones y en el proceso mismo. Algunas dinámicas de entrevistas individuales, capacitaciones a la familia en temas de comunicación, resultan sumamente constructivas ante estas situaciones. Finalmente, y con la mayor profesionalidad posible, se pueden realizar reuniones grupales para blanquear temas complejos y esclarecer esa falta de transparencia de alguno de sus miembros.
- **Para enfrentar a familiares que no quieren participar más del proceso.** Como consecuencia del punto anterior y una vez develada la falta de transparencia o compromiso, puede suceder que algún miembro de la familia se sienta ofendido y no quiera participar más del proceso. Ante esta situación, indagar, buscar algún tema en común que sirva de motivador para unificar la participación y el compromiso en el proceso, u ofrecer algunas garantías de logro de objetivos personales resulta atractivo para el miembro aislado.
- **Para tratar temas críticos.** A efectos de colaborar en la construcción de acuerdos, se recomienda usar ejemplos de otras empresas, casos académicos, videos ilustrativos. Resultan útiles las reuniones diferenciando generaciones, esto es, cuando desde el diagnóstico se identifica que un tema es bien crítico para una generación y no para otra, trabajar las generaciones separadamente y madurar una idea antes de tratar de lograr acuerdos entre todos. Asimismo, reuniones por género o por familia en relación a los diferentes temas. Desdramatizar a través del humor, siempre resulta un recurso eficaz. Contar historias, leyendas, textos motivadores en relación al tema que se va a tratar en esa reunión.

“Ser mediadores no es tomar posición, sino facilitar la conversación para que se logre el consenso, explicando que esto implica siempre alguna renuncia de ambas partes para lograr un acuerdo en común.”

ETAPA IV: REDACCIÓN DEL PROTOCOLO, REVISIÓN Y FIRMA

Esta etapa comprende el corolario del proceso, ya que una vez discutidos y acordados todos los temas críticos y abordadas todas las situaciones que puedan resultar conflictivas para la familia en el futuro, se procede a la redacción de un borrador de protocolo, su consecuente revisión y rediscusión y, finalmente, la firma, que es el compromiso formal y que da vida a todos esos acuerdos.

El protocolo en sí mismo es un instrumento constituyente para la familia empresaria. En él se otorga autonomía a los tres subsistemas, se asegura la conformación de los órganos de gobierno y su funcionamiento sobre la base de los cambios propuestos, se asegura el cumplimiento de metodologías de sucesión y protección patrimonial, se aseguran los mecanismos de autogestión para la resolución de conflictos y todas aquellas otras cuestiones que para la familia resulta útil dejar discutidas y acordadas. Así, otorga muchísima tranquilidad para el futuro de la empresa.

Objetivos

En esta etapa se persigue lograr plasmar con la mayor fidelidad posible aquellas posi-

ciones en acuerdo de todos los miembros de la familia en relación a un tema determinado, como así también dejar establecidos mecanismos de resolución para aquellas situaciones conflictivas o inesperadas que puedan amenazar la armonía familiar y la consolidación de la empresa.

Implica recapitular el proceso y revisar la estructura del protocolo, bregando por la conservación y transmisión fidedigna de la cultura y tradiciones propias de esa familia empresaria.

También comprende desarrollar la autonomía de la familia para el funcionamiento y aplicación de lo acordado, muchas veces con la constitución de los órganos de gobierno corporativo y la consecuente puesta en funcionamiento de los mismos.

El consultor debe ser aquí buen intérprete y redactor, tratando de mantener el espíritu de la familia en la letra del protocolo. Se convierte así en buen testigo del proceso y en colaborador para rememorar el proceso, ya que a través de su recorrido la familia puede poner en conciencia todos los acuerdos logrados, el crecimiento tanto individual como grupal, y el desarrollo y adquisición de capacidades para discutir ordenadamente, comunicarse, y diagramar y perseguir objetivos en común.

Complejidades detectadas

- En algunas familias que no lograron madurar lo suficiente se producen arrepentimientos al momento de la firma.
- Resulta difícil reflejar los acuerdos en la terminología de la familia, y la revisión del borrador se centra más en la redacción literaria del mismo que en el contenido propio del documento.
- Nos encontramos que no hemos cerrado el proceso en el tiempo planteado originalmente.
- Encontrarnos que no interpretamos lo que quisieron decir y que redactamos cláusulas que nada tienen que ver con la problemática de esa empresa familiar.
- Vuelven sobre el problema y no lo dan por resuelto a la hora de la revisión. Resulta muy frustrante para el consultor volver al comienzo de la discusión sobre un tópico porque la familia cambió de parecer al momento de la revisión del borrador del protocolo.

BUENAS PRÁCTICAS EN FUNCIÓN DE LAS COMPLEJIDADES IDENTIFICADAS

- **Para enfrentar arrepentimientos al momento de la firma.** Insistir con un período adicional de revisión para volver sobre aquellos tópicos que al miembro arrepentido no le quedan claros o con los que no está de acuerdo. Implica una lectura detallada y de revisión minuciosa antes de la firma.
- **Para reflejar la terminología de la familia.** Resulta útil crear un glosario de palabras “no claras” o “confusas” para esa familia. Repasar los “dichos” en otras palabras. Parafrasear para una mejor comprensión. Escribir el protocolo durante los encuentros y releerlo antes de concluir la reunión o al comienzo de la siguiente, para ir dejando firme la redacción de los acuerdos logrados. Esto no solo va a contribuir a la revisión final, sino que asegura que se ha escrito lo que la familia verdaderamente quiso decir sobre un tema o una situación particular.
- **Para superar el que vuelvan sobre el problema y no lo den por resuelto a la hora de la revisión.** En familias muy conversadoras o inseguras, siempre quieren volver sobre un tema. Se aconseja armar un cronograma de reuniones con los temas a tratar, y no dar por terminada la reunión hasta que queden cerrados.

- **Para fomentar que los temas que quedan sin resolver tengan un intento de resolución.** Se sugiere tener mucha paciencia y proponer una reunión donde el consultor no participe, para que sirva de ensayo sobre la resolución de conflictos. Crear un ámbito de reunión para que puedan acordar entre ellos sin otorgarles la solución del problema. Favorecer el consenso, que como se explicó anteriormente, en empresas familiares no implica unanimidad.
- **Para evitar replanteos posteriores y que las reuniones resulten productivas.** Escuchar a todos los miembros de la familia de manera equilibrada y equitativa. Transmitir el concepto "Una conversación no es lo que se va a hacer, es el comienzo del hacer.". Se favorece así el entender que las conversaciones de las distintas reuniones son elementos constitutivos y constituyentes, y que a partir de la conversación o acuerdo logrado nacen las acciones que ponen en marcha y convierten en realidad los deseos de los integrantes del grupo familiar empresario. No cerrar un tema hasta que no estén totalmente todos de acuerdo. Retomar en la reunión siguiente un repaso y esclarecimiento sobre los temas acordados en la reunión anterior.

"El protocolo en sí mismo es un instrumento constituyente para la familia empresaria. El consultor debe ser aquí buen intérprete y redactor, tratando de mantener el espíritu de la familia en la letra del protocolo."

ETAPA V: IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN

Esta etapa incluye el proceso de implementación o implantación que comprende todas aquellas actividades tendientes a la puesta en práctica de los acuerdos plasmados en el protocolo y al funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo de manera sana y correcta para lograr así mejorar la rentabilidad de la empresa y la armonía de la familia.

Asimismo, involucra la evaluación del proceso y su grado de utilidad para la familia empresaria, el desempeño del consultor y el enriquecimiento de la familia a lo largo del proceso.

Objetivos

En esta etapa se busca verificar si se están llevando a cabo los acuerdos logrados, si se pudieron poner en práctica las metodologías cosechadas a lo largo del proceso, colaborar a que los órganos de gobierno desarrollen sus funciones correctamente, colaborar en la instauración de buenas prácticas, demostrar la validez del proceso de protocolización y del protocolo como instrumento regulador de las relaciones entre la familia y la empresa, y demostrar la aplicabilidad del protocolo a través de la resolución de conflictos actuales.

Implica asimismo, la autoevaluación del propio rol como consultor. Si hemos sido eficaces se debe lograr una retroalimentación sustanciosa para las acciones futuras, y poder sistematizar y replicar aquellas prácticas que resultaron valiosas en el proceso.

Permite también lograr ajustes y correcciones sobre situaciones particulares que no se dimensionaron en la confección del protocolo y que a través de la práctica o del transcurso del tiempo resulta necesario redefinir o resignificar, como así también reformular aspectos que se vieron modificados.

Esta etapa ofrece la posibilidad de continuar con la relación consultor-familia empresaria.

El rol del consultor al finalizar ya el proceso y volver a la empresa para la implantación y evaluación tiene que ver con la escucha. ¿Qué tiene esta familia para decir al final de todo? Es necesario también adoptar un rol de control de los acuerdos arribados y su puesta en práctica. Ser un consultor de acompañamiento y seguir proporcionando información sobre cuestiones de la empresa familiar.

Favorece mucho la continuidad de la empresa que el consultor adopte ahora sí el rol de

asesor o prescriptor –y no ya de facilitador-, para que ayudándolos a tomar conciencia de los logros alcanzados, se pueda verificar la aplicación de los logros.

En el sentido académico, el consultor puede convertirse en referente y nexa de capacitación sobre la temática.

Complejidades detectadas

En numerosas ocasiones, volver para la implantación y evaluación a una empresa para la cual se trabajó duro y mucho tiempo y encontrar que los acuerdos logrados no pudieron llevarse a la práctica o los órganos de gobierno no están funcionando como debieran provoca en el consultor el sentimiento de fracaso y sentir que “no hice nada”, y “la empresa familiar sigue igual”.

“La imagen del genio solitario que trabaja en su atelier es un mito en todos los ámbitos.”

BUENAS PRÁCTICAS EN FUNCIÓN DE LAS COMPLEJIDADES IDENTIFICADAS

El sentimiento de fracaso porque no se logró el compromiso adecuado para poner en práctica el protocolo, sus acuerdos y metodologías planteadas, puede compartirse en la empresa e indagar qué factores incidieron en la no puesta en marcha del protocolo.

Acompañarlos un tiempo más en las reuniones de órganos de gobierno y hacerles entender que el proceso no termina sino que comienza con la firma del protocolo suele resultar útil al encontrar ese panorama.

Asimismo, resulta necesario reforzar el ámbito de reunirse con objetivos, establecer mecanismos para autoevaluarse como familia, y reforzar la presencia del consultor, ya sea el mismo que los acompañó durante todo el proceso o un colega, para que colabore con las acciones tendientes a concretar la aplicación del protocolo. Algunas familias necesitan, debido a su inmadurez en algunas cuestiones, mayor insistencia en determinados temas.

Para motivarlos a poner en práctica el protocolo, puede promoverse el seguimiento por indicadores e insistir en la implementación de herramientas de gestión y puesta en práctica de los órganos de gobierno.

En cuanto a las buenas prácticas referidas a la evaluación como consultor, resulta conveniente, en este estado, controlar si el presupuesto fue acorde en función a lo que se trabajó y establecer automecanismos de control y evaluación propia para no desgastar el proceso ni la familia, con improproductividades propias del consultor.

CONCLUSIÓN

“Uno de los principios centrales es que los seres humanos somos, fundamentalmente, narradores de historias. Para tener un buen rendimiento y alcanzar el estado ideal, debemos ser cuidadosos con el lenguaje que usamos, las palabras que elegimos y, sobre todo, las historias que narramos”¹

En general, los estrategas siguen esforzándose por formular nuevas alternativas a los métodos tradicionales. Al diseñar la jornada nos preguntamos ¿por qué no probar otro camino?. Así fue que caracterizamos el encuentro como un proceso participativo y dialogado, no tan determinado por los plazos y que aprovechó las diferencias y los conflictos en lugar de evitarlos, todo ello con el propósito de inventar y aprender.

La imagen del genio solitario que trabaja en su atelier es un mito en todos los ámbitos.

1 LOEHR, Jim. (2007). Relación Fructífera. Alto Rendimiento. Gestión V.12. Argentina: HSM. Pág. 60.

Nuestra intención fue enfocar la búsqueda de Buenas Prácticas Compartidas en la importancia de incluir múltiples puntos de vista en el proceso; de convertirlo en una conversación. Cuanto más complejo es el desafío, mayores son los beneficios de contar con diversas voces y miradas. Las dinámicas operaron con expertos que conformaron equipos de alta performance, que equivalía a reunir a un grupo de personas capaces de pensar tanto en ellas mismas como en quienes las rodeaban, es decir, individuos dispuestos a trabajar en pos de un objetivo común, conformando círculos de feedback rápidos, logrando diseñar respuestas y propuestas, profundizar opciones y ahondar detalles.

Por supuesto, no alcanzaba con reunir a los consultores expertos en empresas familiares en un aula. Para producir diseños superiores teníamos que cambiar la manera en que hablábamos entre nosotros. En un ambiente de negocios, casi todos aprendimos a hacerlos como si estuviéramos en un debate: defendiendo una posición. Pero en un grupo variado el debate suele conducir más al estancamiento que al progreso. El avance proviene de formular nuevas preguntas, surge de reexaminar lo que dábamos por sentado.

Iniciamos este encuentro con la convicción de que los individuos a menudo se benefician al compartir conocimientos o competencias. Para nosotros el valor puede ser creado simplemente exponiendo a un conjunto de personas con otras, quienes tienen una manera diferente de hacer las cosas.

La simpleza permitió que, al converger individuos con un expertise afiatado, se conformaron equipos de alto rendimiento, es decir, lograron adoptar nuevos procesos que aportaron un conjunto más diverso de perspectivas a la conversación estratégica, concebidos a partir de una idea clara de los resultados que queríamos crear.

En este apartado hemos compartido muchos de nuestros “secretos” y lecciones del mundo de la consultoría para las empresas familiares: disciplina, autogestión, compromiso, energía, liderazgo, trabajo en equipo... El énfasis que muchas organizaciones colocan en apalancar core competences y compartir mejores prácticas refleja la importancia atribuida a compartir/sinergia de know-how... nuestra última buena práctica compartida en este capítulo.

CONSTRUIR EN FAMILIA

Caso Merlino-Donna

Del vínculo familiar consolidado al equilibrio empresarial

Germán P. Gallo

Los vínculos familiares inciden de manera directa en la gestión de las empresas de familia y son la base sobre la que debe construirse el futuro del negocio. En este artículo se desarrolla el caso de un grupo empresario que fue asistido con éxito en su consolidación como empresa familiar.



Germán P. Gallo

Contador Público (UNC), especializado en Sindicatura Concursal (U.N.C.), Administración Financiera Gubernamental (CPCECba). Posgrado en Responsabilidad Social Empresarial (UCC). Diplomado en Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar (UES 21 / BID). Es consultor en la protocolización de empresas familiares. Fue consultor del Programa de Modernización del Estado y del Programa de Desarrollo Social de la Prov. de Cba., ambos financiados por el BID. Miembro de AFEF.

Este artículo se propone mostrar la trascendencia de los vínculos de la relación familiar al espacio empresarial, sobre la base del caso del grupo empresario Merlino-Donna. Para ello, se utiliza como fuente de datos, las entrevistas y el relevamiento realizados durante los meses de trabajo en el marco del proceso de consultoría, los cuales constan en los informes redactados por el consultor y en el protocolo familiar que se completó con total éxito.

La familia Merlino-Donna representa un ejemplo de fuerte unión entre sus miembros, abocados a la creación de un grupo empresario con un vínculo intenso, lo cual incide de manera directa en la gestión, estilo de liderazgo y relaciones con empleados, clientes y proveedores.

A decir de su fundador, el presente es un punto nodal de la gestión que podría condicionar la futura *performance* de la empresa familiar, y posee plena confianza en que sus hijos, actuales conductores del grupo empresario, lograrán el objetivo perseguido.

A partir de este caso testigo se busca llegar a una conclusión general sobre la ventaja de mejorar y reforzar el vínculo empresarial para el futuro del grupo empresario en relación a la continuidad y trascendencia de la empresa. Se espera mostrar cómo impacta en la gestión empresarial la imposibilidad de separar estos vínculos, y la ventaja de salvar los obstáculos con el acompañamiento profesional adecuado.

LA EMPRESA

Merlino es una empresa familiar con más de 60 años de trayectoria en el mercado de la construcción de Córdoba. Nació con una fábrica de ladrillos y actualmente es la única del país totalmente automatizada. A lo largo de los años fue ampliando el grupo integrando verticalmente distintos rubros ligados a la construcción, por ello por los noventa adquirió la cantera de áridos denominada Recicladora de Áridos La Cañada SRL.

Con el correr de los años fueron integrando cada vez más prestaciones pensando en satisfacer la demanda de sus clientes, no solo en relación a los productos vendidos sino también en sus servicios. El grupo posee una vasta flota de vehículos propios, lo que asegura una entrega inmediata de los materiales al cliente. Asimismo, la amplia financiación en todos sus productos les permite llegar a los distintos segmentos de consumidores.

Entre los principales servicios que brinda se destacan la entrega a domicilio, el envío de áridos por bolsones, el asesoramiento personalizado y la atención especial a profesionales de la construcción.

La misión del grupo es ser la única empresa en Córdoba que ofrezca en un solo lugar todo lo necesario para construir una vivienda: buenos precios, excelente servicio, amplia financiación y normas de calidad en todos sus productos.

RELACIONES FAMILIA-EMPRESA

La familia empresaria se compone de Héctor Merlino y Lilian Donna –generación fundadora– y sus cinco hijos Diego (41), Darío (39), Matías (33), Ricardo (31) y Juan (21).

Héctor tiene 66 años, hijo de Guerino y Angelina, es el fundador del grupo empresario. Lleva 40 años en la empresa y en este momento se encuentra acompañando a sus hijos en la gestión y conducción del grupo. En sus comienzos, Héctor tuvo que sortear el gran desafío de llevar adelante una empresa y una familia solo, ya que quedó viudo cuando su hijo mayor tenía 5 años de edad.

Luego aparece en la vida de Héctor Lilian, quien opta por dejar su carrera universitaria y sumarse a la familia y la empresa. Lleva 24 años al lado de Héctor y, es socia de la

empresa, participando actualmente activamente en el sector de las finanzas del grupo.

Diego es contador, lleva 22 años continuos en la empresa y es el gerente general del grupo que hoy cuenta con cinco sociedades, cuatro de ellas integradas verticalmente en su rubro, y la otra un emprendimiento ligado al rubro hotelero que pretenden desarrollar en el futuro. Asimismo, el grupo como política de diversificación participa de varios proyectos inmobiliarios en la ciudad y está buscando horizontes en otros rubros.

Darío, de profesión abogado, actualmente es el gerente comercial de la firma, en la casa central. Posee 21 años en la empresa, aunque se alejó por un tiempo para llevar adelante algunos emprendimientos personales.

Matías, también abogado, tiene a su cargo la gerencia de Mecon S.A. dedicada a la fabricación de ladrillos. Lleva 7 años en el grupo y en Mecon tiene un desafío muy grande ligado a optimizar el proceso de fabricación de ladrillos a través de la automatización de la producción, inversión que viene demandando mucho dinero y tiempo, pero que empieza a ofrecer sus primeros resultados con buenas perspectivas para el negocio.

Ricardo, de profesión ingeniero agrónomo, tiene 8 años en el grupo y está a cargo de las dos sucursales de Ladrillos Merlino S.R.L. en Carlos Paz y Estancia Vieja.

Juan, estudiante de ingeniería industrial, no participa plenamente en la empresa por no estar recibido todavía, aunque trabaja algunas horas junto a su hermano Matías en la fábrica de ladrillos y trabajó también en la sucursal de Carlos Paz junto a su hermano Ricardo.

Como se puede observar, y volcado en el protocolo familiar, la política implementada por Héctor para el ingreso de familiares a trabajar a la empresa es poseer un título universitario, sin importar la carrera elegida, pero sí habiendo completado la misma.

La familia Merlino se describe como "cerrada", a punto tal que considera sumamente importante y relevante la participación de "un Merlino" en sus negocios. Les cuesta aceptar la idea de que un tercero participe en la conducción. Si bien coinciden en resaltar la importancia de la profesionalización del negocio, no todos aceptan la idea de separarse de la gestión delegando sus funciones en otros. La tendencia es a formar y promocionar la participación de las próximas generaciones de familiares al grupo.

En relación a los familiares políticos, todos comparten el criterio de la no incorporación de éstos a la gestión, excepto por una situación ya existente dada por la esposa de Diego que se encontraba trabajando en la empresa antes de contraer matrimonio con éste.

Es de destacar la fuerte relación que existe en la familia, entre padres e hijos y, principalmente, entre hermanos. Todos participan de las decisiones del negocio y, comparten mucho tiempo juntos, desde el almuerzo hasta las actividades deportivas.

Es normal que a veces las discusiones lleguen al punto de generar roces verbales entre los familiares, sin que ello afecte la relación familiar. Por ejemplo, Lilian en alguna de las reuniones mencionó que le sorprende ver a sus hijos estar discutiendo acaloradamente puntos de vista diferentes sobre un tema de la empresa, y luego de pasadas unas horas estar hablando por teléfono sin ningún tipo de rencor para juntarse a cenar a la noche para festejar el cumpleaños de algún familiar.

En la actualidad no se observan quiebres importantes en las relaciones, sin embargo el tipo de actitudes mencionadas, las que son frecuentes y recurrentes entre los hermanos, generan discusiones fuertes entre ellos, por el carácter y la personalidad de los miembros de la familia, pero duran solo el momento y son olvidadas luego cuando deciden reunirse para continuar los vínculos familiares. Podríamos decir que los fuertes lazos familiares están por encima de las discusiones empresariales entre los hermanos. ¿Sería tan fácil entre primos?



La empresa

Merlino es un grupo empresario cordobés dedicado a la venta minorista y mayorista de productos y materiales para la construcción, equipamiento para baños, pisos y revestimientos y amoblamiento para cocina. Fundado hace 60 años como una fábrica de ladrillos, hoy coexisten en su conducción la primera y segunda generación familiar.

“Para mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia, hace falta un proyecto familiar y un proyecto empresario.”

Los hijos de Héctor destacan de su padre que les haya dado libertad para tomar decisiones en cuanto al negocio, incluso cuando él sabía podían estar erradas. Eso los ayudó a ir participando e involucrándose activamente de la gestión y a ir ocupando un rol dentro de la empresa.

Lo que hoy Héctor le pide a sus hijos es que puedan desarrollar una “visión más empresaria”, buscando la manera de apartarse un poco de las cuestiones operativas para ir participando mucho más de las decisiones que hacen al negocio y a la trascendencia del grupo empresario.

LOS VÍNCULOS Y LA NECESIDAD DE CONSOLIDAR EL EQUILIBRIO EMPRESARIAL

En una empresa familiar confluyen los afectos y las necesidades administrativas y laborales. Hay que saber conjugar ambas cosas. Comenzar una empresa familiar o fortalecerla si ya se ha instituido parece simple, pero es una labor retadora pues hay que mantener equilibrio y armonía entre dos sistemas contrapuestos: la familia y el negocio. La trascendencia de una gestión adecuada en el negocio familiar depende de hacer compatibles los lazos emocionales de los miembros con la aplicación de reglas de mercado y principios de administración.

Dado que la familia se rige por la equidad y vínculos emocionales, “la gerencia tendrá que flexibilizar frente a determinadas situaciones”, y además “considerar manejar la empresa como un ente aparte e independiente de la familia es desconocer y marginar el elemento que la hace única y especial: los valores del fundador o los fundadores, de la familia”.

Hoy podemos hablar de una empresa familiar exitosa ya que ha logrado un posicionamiento de sus productos y/o servicios, no sólo por su calidad, sino también por el equilibrio existente en relación a los vínculos familiares que le toca vivir.

No obstante, lograr la “visión empresaria” que Héctor demanda a sus hijos dependerá de la capacidad de cada familiar de diferenciar su responsabilidad frente a la familia y al negocio. Ambos sistemas, familia y negocio, deberán interactuar y trabajar por la prosperidad propia y de sus aliados.

En la curva de crecimiento de una empresa, junto con los cambios que sufre la organización, se va evolucionando en la forma de liderazgo y en la cultura organizacional. Estos hitos pueden ser buscados o simples consecuencias de la crisis atravesadas, y, muchas veces, ambas cosas.

Las crisis atravesadas por el Grupo Merlino, principalmente la sufrida a fines de 2001 y 2002, implicaron un punto de inflexión en la conducción empresarial. La crisis fue aprovechada por la empresa y ello generó la oportunidad del cambio en la cultura organizacional y la forma de liderar la empresa. Se comenzó con el cambio en la visión y se rompió el molde instaurado por su fundador, aunque Héctor continuó acompañando a sus hijos en la transición. En ese momento se inició el camino a la transformación del fundador en empresario; éste comenzó a ver la empresa desde otra óptica confiando en la capacidad de sus hijos para hacer las cosas de una manera diferente.

CONCLUSIONES

Es muy distinto ser una familia empresaria, en donde sus miembros giran alrededor de una determinada actividad, a ser una empresa familiar donde familia y empresa están diferenciados de forma tal que se maximizan las ventajas del vínculo familiar y se minimizan las dificultades que el mismo conlleva.

Esta acción diferenciada mostraría el grado de profesionalidad de la familia. Y por profesionalidad queremos decir métodos y distancia observadora.

Es necesario reconocer que no se puede sembrar hijos al voleo en la organización y que también es difícil pensar en un crecimiento familiar alrededor de una extensión limitada del negocio.

Esto significa que, para mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia, hace falta un proyecto familiar y un proyecto empresario, habituados ambos a poner sobre el tapete, con total claridad, las situaciones diarias y los proyectos futuros; no solamente la laboriosidad sino también el dónde estamos y hacia dónde vamos, cada uno y la totalidad de la familia.

Podemos ver la empresa familiar como un lugar de superposición de dos lógicas: la familiar-afectiva y la empresaria-racional. Dependerá del grado de solapamiento, la dificultad de definir criterios en cada situación: si la empresa nubla la familia o ésta nubla la empresa. Hay mucho temor a destruir la familia o a la empresa; a perder el patrimonio familiar.

EL DUEÑO FAMILIAR VERSUS EL EMPRESARIO FAMILIAR	
El dueño familiar trabaja mucho	El empresario familiar piensa y elabora mucho
El dueño familiar hace las cosas él mismo o las controla personalmente.	El empresario familiar delega y controla resultados.
El dueño familiar es muy bueno solucionando problemas.	El empresario familiar es muy bueno definiendo estrategias y objetivos, se anticipa a los problemas
El dueño familiar controla que su gente esté todo el día trabajando.	El empresario familiar mide los resultados del trabajo de su gente.
El dueño familiar hace muchas cosas.	El empresario familiar genera mucho valor.
El dueño familiar se rodea de gente trabajadora y sumisa, no tiene tiempo para discutir.	El empresario familiar se rodea de gente capaz, se debate a fondo cada decisión.
El dueño familiar controla el funcionamiento de la rueda operativa de la empresa.	El empresario familiar está mirando la empresa, los cambios del mercado y la evolución del entorno.
El dueño familiar premia el esfuerzo.	El empresario familiar premia los resultados.
El dueño familiar conoce las máquinas de su empresa.	El empresario familiar conoce los números de su empresa.
El dueño familiar es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a rodar.	El empresario familiar es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que comenzó a rodar.

“El principal objetivo del consultor fue la orientación de los dueños familiares hacia su transformación en verdaderos empresarios.”

Por otra parte, en estos momentos los plazos son muy cortos y la baja rentabilidad o supervivencia no dan margen de maniobra para tapar conflictos ni tolerar internas desgastantes. La crisis de la empresa provoca la crisis de la familia y ésta a su vez alimenta la crisis de la empresa, en un círculo vicioso del cual es necesario salir.

Así, resulta esencial captar las oportunidades de las crisis, como el Grupo Merlino supo hacer. Muchas veces, inmersos en la pelea de la sobrevivencia cotidiana, abrumados con el día a día, el árbol nos impide ver el bosque. Sin embargo, en algún momento es necesario parar el juego y visualizar al tablero antes de hacer la próxima jugada: dar cabida a la estrategia. La duda es: ¿Dónde parar el juego? ¿Cuándo? ¿Cómo hablar sin afectar el trabajo o los vínculos familiares?

El acompañamiento de un especialista capacitado en la temática, permite a los familiares identificar las respuestas a estos interrogantes, dando a los miembros una visión independiente y objetiva de los posibles conflictos que podrían afectar a la empresa familiar y la forma de prevenirlos.

La tarea del consultor en el caso Merlino consistió en identificar aquellos puntos críticos que podrían poner en juego el equilibrio empresarial, y buscar un canal de comunicación para lograr el consenso entre los familiares sobre aquellos aspectos más problemáticos, a los fines de disminuir el riesgo de ocurrencia. Algunos de estos puntos: una política clara en relación a la retribución del trabajo y del capital, la delegación de tareas y funciones, la modalidad de ingreso y permanencia en la empresa familiar, la visión del negocio por sobre las operaciones diarias, la necesidad de asumir un rol de líder, el proceso de sucesión anticipada.

El principal objetivo del consultor fue la orientación de los dueños familiares hacia su transformación en verdaderos empresarios. Los acuerdos arribados y plasmados en el protocolo familiar sobre los distintos aspectos críticos mencionados implicaron un cambio en la forma de visualizar el negocio y la empresa, y haber recorrido el camino de la transformación.

El camino hacia la formación de los empresarios familiares ya comenzó en la empresa Merlino-Donna con el proceso que la familia inició al firmar el protocolo familiar. Recorrerlo con el acompañamiento adecuado permitirá lograr la consolidación del equilibrio empresarial.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer especialmente a la familia Merlino-Donna por su gentil disposición a colaborar con este artículo, por abrir las puertas de su familia a los fines de presentar cuestiones que no son simples de objetivar y de sacar a la luz. Asimismo, destacamos que el proceso de protocolización les ha permitido arribar a una visión más objetiva de la gestión y eliminar algunos preceptos o supuestos que podrían afectar el vínculo laboral-empresarial, en pos de optimizar resultados.

MATERIAL DE TRABAJO

Se utilizó como insumo principal para el artículo la documentación producida durante cada reunión en los ocho meses de trabajo, en el marco de la consultoría por el protocolo de familia desarrollada por el autor.

ARTÍCULOS CONSULTADOS EN LA WEB

Antognolli, S. (2009). *Empresa familiar: de emprendedor a empresario*. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/empresa-familiar-de-emprendedor-a-empleado.htm>

Misol, L. Legacy Consulting. (2010). *Negocios con un vínculo familiar*. <http://www.listindiario.com/la-vida/2010/5/31/144237>

Srebrow, C. (1996). *Desafíos de la empresa familiar*. *Congreso Técnico Empresarial*: http://www.produccion.com.ar/96nov_07.htm

UN MODELO DE ÉXITO

Caso Valentín Caon

¿Cómo mantener los valores
y la armonía familiar, apostando
al crecimiento empresario?

Claudio Lomello

Los valores de la familia son los pilares sobre los que se apoya la cultura de toda empresa familiar. El autor presenta en este artículo el caso de un conglomerado de empresas que ha logrado identificar sus valores centrales y transmitirlos a las nuevas generaciones, para asegurar un crecimiento empresario sostenido.



Claudio Lomello

Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público Nacional, Magister en Dirección de Negocios (Tesis en Elaboración), y Diplomado en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares UES 21/ BID. Realizó cursos de Posgrado en la École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC Business School París-Singapore). Integra el staff de Lomello-Flores Consultores de Pymes y Aequitas "Business Around the World". Es docente universitario. Miembro de COCEF. Consultor Senior del Programa.

Valentin Caon es un exitoso conglomerado de empresas del sur de la provincia de Córdoba cuya actividad principal es la distribución y venta de combustibles, desarrollando además, entre otras: venta de fertilizantes, agroquímicos, lubricantes y explotación ganadera.

La administración central, base de la distribución mayorista, venta de combustible al público, lubricantes y fertilizantes, se encuentra en la ciudad de Villa María, otro punto de venta en Bell Ville, y la explotación ganadera en Alto Alegre.

Desde el año 1983 hasta la actualidad Valentin Caon ha crecido sostenidamente con la característica particular de haber ido incorporando a la empresa a casi todos los hijos de los fundadores en edad de trabajar.

El modelo de crecimiento está basado en la firme convicción de que es imprescindible seguir los valores de honestidad, responsabilidad, excelencia, perseverancia y determinación, y que el logro de los objetivos empresariales es una consecuencia natural de ese comportamiento.

La familia está compuesta por los hermanos Atilio José Caon (56) y Miguel Angel Caon (52) fundadores del grupo económico, hijos de Valentin Bruno Caon y Josefa Benedetto (Pepa), quienes actualmente cumplen la función de Directores. Olga Norma Caon, la menor de los hermanos, abandonó la docencia para sumarse con actividades administrativas, y en la actualidad es responsable de finanzas. La segunda generación ya es un consorcio de primos. El mayor, Sergio Daniel Caon (32) se desempeña como Gerente General y miembro del directorio, Lucas Martín Caon (30) se desempeña como gerente de comercialización y logística, Ezequiel Maximiliano Caon (27) es el responsable de las actividades agropecuarias, Iván Rafael Caon (24) es el responsable operativo de la Estación de Servicios en la localidad de Bell Ville, y por último el más joven de los miembros de la familia que trabaja en la empresa, Albano Caon (20) se desempeña como auxiliar de finanzas y soporte de actividades operativas varias. Aldana Lourdes Caon (22) actualmente está estudiando la carrera de Veterinaria en Río Cuarto, y a pesar de no intervenir en forma directa en la empresa es una partícipe activa en la redacción del protocolo de familiar. Finalmente Valentin (17) y Agustina Caon (14) se encuentran cursando sus estudios secundarios, y a pesar de su corta edad, también han sido parte de las reuniones familiares para la elaboración del protocolo de familia.

En el plano afectivo se trata de una familia cohesionada, rica en términos de principios, con gran diversidad de perfiles y un ejemplo de unión que va más allá de los vínculos familiares.

El desafío que se plantea, de cara al futuro, es cómo mantener el crecimiento que permita a todos los miembros familiares vivir de la actividad, conservar y asegurar la armonía, mantener la productividad y una distribución equitativa de tareas, responsabilidades e ingresos, y sostener los valores característicos que hicieron a esta familia empresaria exitosa.

FACTORES DE ÉXITO: LA GESTACIÓN DE UNA CULTURA EMPRESARIAL

Nos preguntamos qué hace que ciertas empresas logren perdurar en el tiempo, qué factores son determinantes para que algunas puedan sobresalir y otras no. Para la familia Caon la respuesta es clara y concisa: esfuerzo, trabajo duro, servicio, honestidad y unión son los pilares para los buenos negocios.

¿Cómo se gestan esos valores? Para la teoría organizacional, ese comportamiento que se manifiesta como "la forma en que las cosas se hacen aquí" es fruto de la formación de una cultura. Esta cultura es el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los integrantes de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Son respuestas

que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna, y se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente salieron adelante.

En el caso de la familia Caon, la historia y los acontecimientos que les tocaron afrontar fueron los determinantes de una cultura particular que dejó su impronta empresaria:

- **Contratiempos, decisiones difíciles, sacrificios.** La familia Caon es descendiente de inmigrantes italianos. Atilio Caon, padre de Valentin Bruno Caon, luego de participar de la guerra ítalo-turca y de la primera guerra mundial, decidió escapar de los horrores de otra potencial guerra partiendo hacia Argentina, destino incierto y lleno de desafíos. Esta situación marca las características culturales de muchas familias de inmigrantes, que debieron superponerse a adversidades tomando decisiones drásticas, y enfrentar la realidad con esfuerzo para conseguir un futuro mejor.
- **Composición familiar y división empresaria.** Atilio Caon junto con sus hijos, nueras y nietos, explotaba una unidad agropecuaria en las inmediaciones de Alto Alegre. Una de las ramas familiares quería para sus hijos una vida mejor que las condiciones que el campo ofrecía en ese momento y, fundamentalmente, avizoraba un emprendimiento diferente en el que no tuvieran tanto peso las diferencias de género (uno de los hermanos tenía dos hijas mujeres). Es anecdótico que este grupo económico familiar, Valentin Caon, tan unido y con vocación de retener a sus miembros familiares dentro de la empresa, haya nacido de la división de una empresa familiar; tal vez este hecho impulsa a los sucesores a generar las condiciones y evitar que la familia tenga que pasar por una nueva división.
- **Determinación frente a pronósticos adversos.** En el año 1982, tras el pedido de devolución del campo por parte de los arrendatarios, se presenta la situación para Valentin Caon y su familia de iniciar una actividad en forma independiente. Al liquidarse toda la infraestructura, la familia dispone de un capital con la que compra una estación de servicio (actual sede de la empresa) en estado de quiebra y sumamente desprestigiada. Pese a los consejos del entorno, los pronósticos y la situación adversa de la empresa adquirida, Atilio y Miguel confiaron en su visión, confianza y determinación para remontar una historia que a priori se presentaba muy desventajosa.
- **Servicio y atención como fuente de ventajas competitivas.** Desde los inicios la estación de servicio de los Caon se destacó por su calidad de atención, apertura las 24 horas, servicios como lavado de camiones a la madrugada, limpieza de los vidrios de los vehículos que cargan combustible, entre otros sorprendieron a la clientela que a poco a poco fue aumentando y fidelizando. La combinación de las características culturales de esfuerzo y sacrificio, con la necesidad de ganar un mercado y prestigiar a la estación de servicio recientemente adquirida, determinaron una manera de gestionar que es el sello distintivo de esta empresa familiar.
- **Honestidad y cumplimiento de la palabra.** Para los fundadores la palabra empeñada y los compromisos asumidos tienen un gran valor, y siempre fueron prioridad. Este comportamiento trajo el reconocimiento de sus proveedores y clientes los que indirectamente generaron oportunidades; por el lado de YPF el ofrecimiento de nuevos negocios (distribución mayorista al agro entre otras) y por el lado de los clientes, mayor fidelidad. Es ejemplificativa la anécdota del escribano que firmó la garantía de la compra de la estación de servicio sin ningún tipo de respaldo económico, más que la confianza y el valor de la palabra de Atilio y Miguel.
- **Solidaridad empresaria-familiar.** Josefa, madre de los socios fundadores, sugiere la incorporación de Olga Caon, la menor de los hermanos, en tareas administrativas, sentando un precedente del concepto solidario del trabajo en la empresa. Para "la Pepa", referente como líder y gestora de la unión, la empresa familiar debe ser siem-



La empresa

Valentin Caon es un conglomerado de empresas del sur de la provincia de Córdoba cuya actividad principal es la distribución y venta de combustibles, desarrollando además, entre otras: venta de fertilizantes, agroquímicos, lubricantes y explotación ganadera. Conviven en la organización los fundadores, con la segunda generación, que es un consorcio de primos.

pre el lugar para apoyarse. Su concepción es que, por un lado el grupo económico Valentin Caon debe dar sustento a la familia y, por otro, los miembros de la familia deben dar su esfuerzo y compromiso a la empresa. Para ella es una relación lógica y uno de los principales motivos de la vida y existencia de la empresa.

- **Diversidad como fuente de equilibrio y unión familiar.** La familia, al repasar la historia de la empresa, relata con orgullo cómo Miguel y Atilio (los hermanos fundadores) asistían a cualquier negociación con proveedores, clientes, bancos y empleados en forma conjunta. Los perfiles de personalidad de ambos son bastante disímiles: por un lado Atilio, el emprendedor, visionario, de trato directo y temperamental, y por otro Miguel, con un perfil más operativo, calmo y conciliador, formaron un equipo que se apalancó en las fortalezas de cada uno, neutralizando mutuamente sus debilidades.
- **Empresa y vida personal el mismo espacio.** En los inicios la casa familiar estuvo físicamente en la misma empresa. Los hijos mayores de Atilio y Miguel pasaron muchos momentos de su infancia entre surtidores, autos, camiones y clientes, de hecho, la mayoría de las fotos de sus primeros años son en la estación de servicio. Esta situación llevó a que muy temprana edad los hijos de cada uno de los Caon colaboraran en la atención de la estación de servicio. Es anecdótico el relato de Daniel Caon, el más grande de la segunda generación, quien recuerda que su primer regalo importante fue una bicicleta, la que en gran medida fue utilizada como medio “recaudador” para cobrar cuentas a clientes.
- **Reinversión y austeridad como fuentes de crecimiento.** El sacrificio del consumo personal en pos del crecimiento empresarial ha sido una conducta permanente, generando crecimiento y nuevas oportunidades a través de la compra de camiones, ampliación de la playa y del autoservicio, mejoras continuas en la infraestructura, y la creación de nuevas unidades de negocio, con la compra en 1995 de un campo próximo a su primera residencia familiar, y de una estación de servicio en Bell Ville alrededor del 2000.
- **En los desafíos, oportunidades.** La estación de servicio de Bell Ville, al igual que la anterior es comprada casi en condiciones de quiebra, poniendo nuevamente en juego la capacidad de la familia para generar negocios a través de la gestión y el trabajo duro.
- **La gestión como una escuela.** Esta última compra es un hito en la empresa, ya que abrió la administración y las bocas de expendio en dos unidades de negocios, generando la necesidad de la delegación y el control a distancia por parte de los fundadores. La responsabilidad cayó en manos de Daniel, el mayor de la segunda generación, quien se hizo cargo de la estación de servicio, situación que lo llevó a aprender a tomar decisiones autónomas, a gestionar, liderar e instrumentar cambios, sirviendo este puesto como una especie de “escuela empresarial”.

Año tras año la empresa fue consolidando su posición, creciendo a tasas muy por encima del mercado y reinvertiendo gran parte de las utilidades en el negocio principal y actividades complementarias. La dirección está en manos de Atilio y Miguel, y se ha sumado Daniel quien impulsa con gran compromiso y dedicación ideas de gestión modernas: trabajo por objetivos, utilización de información sistematizada para la toma de decisiones, reuniones, evaluaciones de desempeño, y profesionalización de la empresa.

Hasta aquí las condiciones para la empresa eran muy prometedoras, crecimiento, reconocimiento del mercado, una cultura fuertemente arraigada, tecnología de gestión aplicada, alto compromiso, pero estaba a punto de enfrentarse a un nuevo desafío: la incorporación ordenada y efectiva de la nueva generación, sin perder los valores base de la cultura.

¿LA FAMILIA ENEMIGA DE LA EMPRESA O LA EMPRESA ENEMIGA DE LA FAMILIA?

El ingreso de los miembros familiares a la empresa era, por un lado, un derecho y, por otro, una obligación. En forma implícita los descendientes de la familia sabían que ni bien tuvieran edad de trabajar deberían colaborar en la actividad empresaria.

Este modelo estaba comenzando a ser contraproducente. Los miembros de la segunda generación, más tardíamente incorporados, estaban mostrando signos de bajo compromiso, según los estándares de trabajo familiares y falta de continuidad en los proyectos encomendados, lo que era leído como falta de interés por la generación fundadora.

La situación era señalada como preocupante, debido a que en gran medida el ejemplo había sido la mejor escuela, y estos comportamientos que estaban comenzando a gestarse, podrían presentarse como un antecedente para los más chicos que aún no ingresaban a la empresa.

El ala más orientada a los resultados "pro empresa" (o más dura, en términos caseros) comenzaba a presionar fuertemente para evitar estos comportamientos y a exigir, como históricamente lo había hecho, un mejor desempeño. Por otro lado, el ala más blanda "pro familia" apañaba la actitud de los más chicos, pedía trato más laxo y solicitaba más tiempo para que ellos alcanzaran la madurez necesaria.

Las discusiones ante ausentismos no anunciados, falta de cumplimiento de la palabra, no asunción de responsabilidades, se fue transformando en parte del día a día, y por primera vez encontraba a los miembros familiares enfrentados por cuestiones familiares/ empresarias.

Poco a poco las relaciones se iban tensando, el foco de las reuniones era la discusión de cuestiones personales, y las mismas pasaban los ámbitos empresarios para llegar a los ámbitos familiares.

La intervención de la Pepa para "perdonar" a los nietos era clave, y en muchas ocasiones se transformaba en la conciliadora, logrando la reincorporación de algún miembro, que por decisión personal o de la empresa, hubiera decidido momentáneamente separarse.

Esta situación impactaba por un lado en la productividad de los directivos, quiénes debían dedicar tiempo a cubrir espacios dejados por la segunda generación, y por el otro, en su motivación, al visualizar que algunos de sus miembros no se involucraban de acuerdo a sus expectativas en el proyecto por el que tanto habían sacrificado.

Comenzaba a aparecer un círculo vicioso, en el que los socios fundadores al ver la actitud despreocupada de los más chicos, bajaba el nivel de inversiones y las expectativas del futuro de la empresa, lo que a su vez, en el mediano y largo plazo podría generar desmotivación en la segunda generación al observar que la empresa detenía su crecimiento e ímpetu emprendedor y se sumergía en el conservadurismo.

Por otro lado, la segunda generación, frente a estándares de compañeros de su misma edad, sentía que sus horarios y responsabilidades iban más allá que las del promedio, y justificaba sus ausencias y actitud relajada en la lectura de que la empresa era demasiado exigente.

La situación había llevado a un dilema, muy difícil de responder para una familia en donde la cohesión y el trabajo duro habían sido los pilares de un grupo económico exitoso. ¿La empresa se había transformado en la enemiga de la familia? o ¿la familia en la enemiga de la empresa? ¿Existía un camino intermedio que hiciera factible mantener la armonía y el crecimiento empresario en equilibrio? ¿O debía alguna de las dos partes sacrificar sus principios básicos? ¿Sería el modelo de liderazgo de Atilio el que debía imponerse o el conciliador de la Pepa o Miguel?

“La situación había llevado a un dilema, muy difícil de responder para una familia en donde la cohesión y el trabajo duro habían sido los pilares de un grupo económico exitoso. ¿La empresa se había transformado en la enemiga de la familia? o ¿la familia en la enemiga de la empresa?”.

LA DETECCIÓN DEL PROBLEMA Y SU ABORDAJE CON EL PROTOCOLO FAMILIAR

Estas preguntas son las que enfrentan la mayoría de las empresas familiares. ¿Se debe resignar la rentabilidad y profesionalismo de la empresa en pos de conservar las buenas relaciones familiares? O en el otro extremo: ¿se debe resignar la familia y los principios de solidaridad con tal de conservar la productividad y el alto desempeño de la empresa? La buena noticia es que no necesariamente optar por un camino significa abandonar el otro.

Para la familia Caon el dilema era muy fuerte ya que de repente parecían chocar dos tradiciones muy arraigadas; el trabajo duro y el desarrollo permanente de emprendimientos desafiantes, contra la unión familiar.

Detectada la necesidad de abordar la situación, la familia comenzó a participar en seminarios y capacitaciones sobre empresas familiares, pero las situaciones conflictivas seguían a pesar de la información, y "la diaria" cada vez los absorbía más en cuestiones operativas y discusiones familiares que parecían no tener solución. Sin embargo, tenían cierta resistencia a la intervención directa de terceros en una temática tan sensible.

En uno de estos seminarios se presentó la herramienta del protocolo de familia, e inmediatamente Daniel intuyó que podía ser una gran ayuda. Pero sabía que la clave para el éxito de cualquier intervención requeriría del compromiso y participación de todos.

¿Cuáles fueron las características del protocolo que hicieron que la familia rompiera un prejuicio de intervención profesional de terceros en el seno de la familia y la empresa? El hecho de que el abordaje fuera integral y tratara la situación en todos sus frentes. Al ser el objetivo del protocolo asegurar no sólo la continuidad del proyecto económico, sino también conservar, promover la unión y la armonía familiar, lograría comprometer a todos los miembros en el proceso.

La metodología utilizada para la elaboración y redacción involucraría a todos los miembros de la familia, transformando así al proceso en una escuela de ejercitación de comunicación, organización de reuniones, diálogo y solución de conflictos, que en gran medida serviría de base para la gestión y organización futura de la empresa.

Sabían que la participación de todos generaría motivación, clave para que los compromisos fueran asumidos por el conjunto familiar, y el que el protocolo se transformaría en un pacto que todos quisieran vivir.

LA TRANSMISIÓN DE VALORES

La metodología de trabajo en una familia con una cultura y unión tan arraigadas, era precisamente iniciar el proceso por la explicitación de esos valores, aprovechar el orgullo de la familia por ese pasado común y detectar en forma conjunta cuáles conductas habían sido claves para lograr la situación actual.

Por otro lado, las circunstancias de los tiempos difíciles de los inicios eran muy diferentes a la situación que les tocaba encarar a los más chicos de la segunda generación. Era clave que pudieran asociar tanto esfuerzo, dedicación y horas a la ineludible responsabilidad de los primeros años de la formación de la empresa.

Luego de haber revisado la historia completa de la familia y de la empresa, en la que muchos de los eventos para los más chicos fueron novedad, se sintió la necesidad de hacer trascender en el tiempo dichos relatos y la de involucrar a los más chicos en el objetivo, por lo que se encomendó la tarea de subir los relatos, fotos y fechas más destacadas en el *geni.com* (herramienta similar al Facebook, pero creada para vincular y unir en esta herramienta informática a familias genealógicas).

Finalmente se seleccionaron y definieron en forma democrática cuáles eran los valores de la familia y comportamientos que todo Caon debía representar, comprometerse y proyectar en su vida de familiar empresario.

Los cinco valores seleccionados fueron: Honestidad, Responsabilidad, Excelencia, Perseverancia y Determinación. En un inicio estos valores fueron encarnados por la primera generación y aquellos de la segunda que acompañaron en la etapa de gestación del proyecto, pero era necesario que dichos comportamientos fueran tomados como propios por el resto de los miembros familiares. En gran medida el hecho de asociar dichos valores con el éxito empresario que generaron, permitió visualizar el porqué de la importancia de respetarlos, no sólo ya como valores morales sino también como poderosos activos intangibles de la mística de la empresa.

LA VISIÓN DE LA EMPRESA

La historia, los valores, y la justificación de los resultados obtenidos a través de las conductas morales permitieron determinar el pasado, el porqué del presente, y los pilares para el futuro.

Luego de la entrevista individual con cada uno de los miembros familiares, se fueron recopilando uno por uno sus sueños, sus aspiraciones, su proyección en o fuera de la empresa, para luego trabajar en sesión plenaria, con base a esos sueños individuales, el futuro de la empresa, una visión de conjunto que fuera más allá de los intereses de cada familia o miembro en particular.

La metodología utilizada fue un *brainstorming* (torbellino de ideas) donde cada uno de los miembros explicitaba su sueño e ideal de empresa para el futuro sin ningún tipo de restricciones ni interrupciones; fue así como de a poco y entre todos se fue formando una frase que materializara el sueño compartido. Finalmente se definió la siguiente visión:

El poder de la visión es muy fuerte, genera motivación al crear una expectativa de futuro que une y amalgama las diferencias. La visión debe ser inspiradora, guiar los esfuerzos y los comportamientos y explicitar lo que se espera de la empresa.

La definición de la visión permitió visualizar el potencial de la empresa, generó respeto por el proyecto y a su vez evidenció que nadie individualmente podría concretarla.

LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

Inmediatamente definida la visión se sentaron las bases, para que naturalmente comenzaran a preguntarse, ¿Quién es el responsable de generar los desarrollos? ¿Cómo podemos lograrlo si nos supera "la diaria"? ¿Qué es necesario hacer para conseguir cumplir el sueño? ¿Qué le toca hacer a cada uno?

A partir de estas preguntas se dispararon cuestiones organizativas.

La creación de un directorio

Ser innovadores, generar nuevos proyectos requería de un espacio que no estaba creado, se necesitaba desarrollar una estrategia, potenciar o generar vínculos. Naturalmente todos los miembros preguntaron: ¿quiénes, qué y cuándo serán los encargados de materializarla?

Se definió elegir responsables de dirigir la organización hacia la visión. La elección de un directorio favorecería la gestión en dos frentes, por el lado de los directores deberían tener la responsabilidad de lograr las tareas encomendadas y buscar los espacios necesarios para conseguirlo, y por el lado de las generaciones más jóvenes, deberían cubrir los espacios que estos directores dejarían fruto de la asunción de nuevas responsabilidades y funciones.

En el protocolo se dejaron plasmados los requisitos y las funciones que los directores debían cumplir, destacando la comunión con los valores de la empresa, años de experiencia en la firma, conocimiento del negocio, y entre las principales actividades, la

“Seremos un grupo económico innovador que genere desarrollos constantes para sus integrantes y la sociedad, asegurando el futuro sobre los pilares de la honestidad y la responsabilidad, siendo la excelencia el sello distintivo en cada actividad.”

definición y ejecución de la estrategia, fijación de políticas salariales (tanto para familiares como para no familiares), generación de información y reportes de gestión y el compromiso de formar y capacitar a la próxima generación.

La creación de un directorio trajo aparejada la institucionalización de la autoridad. En gran medida los miembros familiares sabían --habían elegido a los miembros y entendido la importancia de sus funciones-- que debían someterse a los designios de este órgano, dejando de ya de ser su tío o su padre o primo, quien les exigía determinada acción, para pasar a ser una autoridad que debían respetar.

Por el lado de los miembros del directorio, fijar sus principales funciones llevó a que tuvieran que comenzar a planificar una estrategia, generar nuevos negocios, y encontrar un marco para ejecutar estas acciones. El proceso del protocolo ayudó, ya que el hecho de participar de reuniones, analizar opciones, generar consenso, sentó las bases para la organización de los espacios para tratar temas que, anteriormente, por "la diaria" no eran abordados.

Las reuniones comenzaron a generar proyectos y la necesidad de lograr objetivos para concretarlos. El efecto fue importante, ya que luego de los debates y una vez que el directorio tomaba una decisión, ésta era internalizada como un compromiso moral y de responsabilidad que había que ejecutar.

El abordaje de los roles y funciones

Institucionalizadas las autoridades principales y sus funciones, naturalmente llevaba a la necesidad de fijar roles, y responsabilidades para el resto de las puestos que los miembros de la familia ocupaban.

Hasta el momento, y como en la mayoría de las empresas familiares y Pymes, no existían claridad de cuáles son los roles y funciones de cada uno, de hecho cada miembro que ingresaba inmediatamente cubría los espacios y actividades que hicieran falta en el momento, transformándose en especie de comodines funcionales de la empresa.

Se comenzó definiendo los roles, funciones y responsabilidades de los miembros familiares de mayor edad en la empresa.

Por otro lado, y aplicando el modelo exitoso, que habían desarrollado con Daniel, de preparación en la misma "escuela" se asignaron a unidades de negocios con importante responsabilidad a tres integrantes de la segunda generación (estación de servicio de Bell Ville y explotación ganadera de Alto Alegre). Se solicitó además a los responsables que desarrollaran proyectos para sus unidades de negocio y que los presentaran al directorio.

Las exposiciones se hicieron en reuniones plenarias de la familia, generando por un lado un fuerte compromiso y motivación en los responsables, y por el otro, el conocimiento de toda la familia de la situación, expectativas y planes para cada una de las unidades de negocio. Además, se fijó el antecedente de cuál sería la metodología de trabajo exigida de ahora en adelante.

Requisitos de ingreso, formación y capacitación

La asignación de proyectos y exigencia de resultados abrió el debate sobre qué pasaría en el caso de que algún miembro familiar no pudiera cumplir con las expectativas establecidas y el impacto que podría provocar en los empleados, familiares o no familiares, que ocupando una posición inferior vieran limitadas sus posibilidades profesionales y económicas por esta situación.

Por otro lado, también surgió la necesidad de profesionalización de gestión, frente a la complejidad de la situación empresarial en general, y las exigencias de gestión impuestas a las estaciones de servicio en particular. El mensaje era claro y fue agregado en las

cláusulas del protocolo: cada miembro familiar debía validar la posición que ocupaba.

Fue así como Ivan, el responsable de la estación de servicio de Bell Ville, inició un curso de liderazgo, Lucas y Ezequiel (responsables de la actividad agropecuaria) una diplomatura en agro negocios. Otras capacitaciones, como negociación con el sindicato, resolución de conversaciones difíciles, entre otras, también fueron encaradas.

Si bien la familia, antes de iniciar el proceso, tenía vocación de participar en charlas y seminarios, el hecho de que se fijaran y definieran los alcances de las posiciones y los roles, indicó el camino para capacitaciones más especializadas y vinculadas a la actividad que cada uno realizaba dentro de la empresa.

Daniel destacó que luego de estas medidas en la empresa se imprimió otro ritmo y motivación, y se logró evitar el prejuicio de que los puestos ocupados por miembros familiares y la falta de capacidad de los mismos son limitaciones al crecimiento de la empresa familiar y a las aspiraciones profesionales de todos sus integrantes.

Las remuneraciones

El hecho de clarificar las responsabilidades y jerarquías conllevó a diferenciar en forma natural que cada uno tuviera una retribución acorde a las mismas.

Así se discutió de manera plenaria cuáles serían las formas de remuneración más justas y equitativas. Se definió que la política de remuneración sería basada en sueldos del mercado, aunque podría haber remuneraciones superiores por responsabilidad, mérito o en posiciones estratégicas, siempre que las finanzas lo permitan. De esta forma, se dejó en manos del directorio la tarea de comenzar a implementar estas políticas.

Calidad de vida y manejo de los tiempos

Uno de los conflictos más persistentes se daba en torno a los horarios laborales y los tiempos libres. De hecho, parecía que las horas que los miembros de la familia pasaban dentro de la empresa jamás complacían a Atilio o a Miguel. Todos sentían la presión de estar en las estaciones de servicios prácticamente "full life" (toda la vida), no quedando espacio para actividades personales.

Por otro lado la sensación de la dirección era que no existía compromiso, ni continuidad, ya que en muchas oportunidades la segunda generación llegaba tarde a cumplir con sus actividades laborales e incluso faltaba, sin previo aviso, a reuniones con proveedores o clientes.

Era claro que debía llegarse a un equilibrio entre los intereses individuales y los requerimientos de la actividad, y así estos aspectos fueron incluidos en la redacción del protocolo. Por un lado, la empresa debería velar por la calidad de vida de los miembros familiares y el respeto de sus tiempos para esparcimiento, familia y formación, y por otro los miembros debían comprometerse al cumplimiento de las pautas y organización de trabajo que se establecieran.

Se debatió sobre este tema y se logró consenso en relación a que la propia actividad comercial que la familia desarrolla impone ritmos que no son muchas veces convencionales, que lamentablemente dichos espacios debían ser cubiertos, pero se reconoció y pautó que no era necesario que todo el tiempo estuvieran todos en la estación de servicio, para lo que se armaron turnos y se organizaron las jornadas de trabajo en forma ordenada de modo de cubrirse dichas necesidades, fuera de los horarios normales, con la menor cantidad de gente posible.

Las bases para la delegación

La clave para la continuidad de cualquier empresa, no solo familiar, es lograr que las personas con mayor experiencia comiencen a delegar sus actividades, permitiendo acelerar la toma de decisiones, generar motivación y enriquecimiento de puestos de trabajo, y liberando a las posiciones de mayor jerarquía para tomar decisiones estratégicas y de mayor valor agregado.

"Actualmente, delegando y fijando resultados se bajaron los niveles de ansiedad."

En el caso de la familia Caon en un inicio existía temor en delegar por miedo al no cumplimiento de las responsabilidades, ya que en el pasado la falta de continuidad y de compromiso habían sido comunes.

Por otro lado quienes habían recibido tareas delegadas señalaban que muchas veces la primera generación no tenía paciencia suficiente para esperar los resultados del proceso, la focalización estaba puesta en el "cómo" más que en el "qué", y señalaban que quien delegaba esperaba que las tareas se ejecutaran exactamente como las venían haciendo, interviniendo en forma directa antes que los resultados finales se concretaran, quitando así toda autoridad y motivación.

Para evitar esta situación se pautaron resultados a alcanzar y plazos para lograrlos y el compromiso por el lado de Atilio y Miguel de esperar los tiempos que se habían estipulado y por el lado de la segunda generación de asumir dichas tareas con profesionalismo y compromiso.

Actualmente, delegando y fijando resultados se bajaron los niveles de ansiedad ya que se procura no intervenir hasta el plazo estipulado, siempre y cuando se cumplan determinadas pautas.

CONCLUSIONES

La incorporación de la segunda generación implica una nueva etapa en la vida de la empresa familiar y requiere el desarrollo de nuevas capacidades. La familia Caon, si bien poseía un fuerte orgullo por su pasado, por su unión familiar, por el reconocimiento obtenido en la sociedad, no veía en todos sus miembros un compromiso cabal por el futuro empresarial común.

En la formación y desarrollo de la empresa se pueden identificar claramente diferentes etapas en donde las necesidades y capacidades involucradas difieren. En una primera instancia la clave fue la capacidad emprendedora, es decir la de generar y hacer negocios, pero a medida que la empresa comenzó a crecer y a incorporar nuevos miembros era necesario desarrollar otras habilidades, tales como la transmisión de valores, la cohesión interna, la profesionalización de la empresa, y la de gobernarse como entidad económica.

En el plano de los miembros familiares que se van incorporando a la empresa también resulta clave diferenciar el paso de ser solo miembro de la familia, a formar parte de una familia empresarial: En el primero la cohesión, el afecto, la solidaridad son los pilares, pero en el segundo, además, deben agregarse condiciones de capacidad, capacitación y profesionalización, así como la conciencia de que deben diferenciarse los roles y comportamientos a asumir en uno y otro ámbito.

En este caso, se aprendió a querer a la empresa. El hecho de conocer de dónde viene, dónde está, hacia dónde va y cuáles son las principales limitantes que impiden el camino hacia ese futuro soñado en conjunto, genera una dinámica diferente.

El compromiso, la profesionalización, la capacidad para separar lo familiar de lo empresarial, el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y metodologías para concretarlo son pilares fundamentales desde los cuales se construye el futuro de la empresa familiar y el de todos sus miembros.

Sentadas dichas bases, la familia en su proceso de redacción de protocolo está tratando, desde una óptica diferente otras capacidades elementales, tales como el trabajo de los empleados no familiares, el rol de la empresa y la familia en la sociedad y la sucesión patrimonial y operativa.

Somos muy optimistas que con este marco sumado al orgullo de ser un Caon, la unión, la pasión, el trabajo duro y un sueño común llevarán a la empresa a seguir su destino de éxito.

INTEGRAR A LA NUEVA GENERACIÓN

Caso Echaniz

La organización de la empresa y la planificación de la sucesión

Graciela Lingua Fernández

La participación de los jóvenes es imprescindible para impulsar a las empresas familiares hacia el futuro. En este artículo la autora desarrolla el caso de una empresa de equipamiento médico en la que se implantaron órganos de gobierno y se redactó el protocolo familiar con un importante aporte de la nueva generación.



Graciela Lingua Fernández

Contadora Pública,
Universidad Nacional
de Córdoba. Master
en Auditoría de
Cuentas, Universidad
de Vic-Barcelona.
Diplomatura en
Gestión y Gobierno
de Empresas
Familiares,
Universidad
Empresarial Siglo
21. Mediadora.
Consultora Senior del
Programa. Miembro
de COCEF.

El progreso de todo país está vinculado a una economía productiva que sea competitiva, y las principales protagonistas son las empresas familiares. En la Argentina, las empresas familiares están calculadas en el 70% dentro de la economía, pero solo un 10% de ese total llega a la tercera generación

Si analizamos estas empresas, sus características, valores, pensamientos, podemos concluir que la falta de profesionalización es una de las responsables principales de esta anticipada "mortalidad" y todo lo que ello conlleva. La manera de impulsar la profesionalización es planificando la organización de la empresa familiar y la sucesión a la siguiente generación.

En ACCME, decidieron confiar y apostar a la consultoría de empresas familiares con la conciencia de que de esa forma impulsarían la planificación anticipada de la sucesión en su empresa, como corolario de la definición de sus órganos de gobierno y de la firma del protocolo familiar.

Se acercaron con el fuerte convencimiento de que podrían lograrlo, todos, los once socios, los hermanos fundadores Carlos y José Luis, la mujer de Carlos, Lucía Alinari, y todos los hijos, Flavia, Claudia, Silvina, Lucía, Victoria, Gerardo, Mónica y Juan Ignacio, entre los que se destacó Lucía Echaniz que, desde recursos humanos, fue el motor que movió a esta locomotora que apostaba al progreso y a seguir creciendo.

Este artículo intentará mostrar desde lo relacional, la importancia que tienen los jóvenes en este proceso, importancia que radica en la fuerza que ponen desde el principio en lograr los cambios, tan imprescindibles en toda acción de crecimiento y evolución.

LA EMPRESA: ACCME, EQUIPAMIENTO MÉDICO

Fundada en el año 1992, ACCME es fruto del esfuerzo y visión de dos hermanos -Carlos Ignacio Echaniz y José Luis Echaniz- quienes junto a un grupo multidisciplinario de profesionales, focalizaron sus acciones en la fabricación de productos electro-médicos destinados al tratamiento de afecciones respiratorias.

En estos casi 20 años de vida, se ha posicionado entre las empresas líderes del mercado, gracias a la implementación de una política basada en la satisfacción del cliente y la permanente cooperación de sus distribuidores, hoy en prácticamente toda la Argentina. En concordancia con estos lineamientos, en el año 2002 obtuvo la certificación del sistema de gestión de la calidad bajo los estándares de la norma internacional ISO 9001:2000; además poseen autorización de funcionamiento como fabricantes de productos médicos, otorgada por la Dirección de Tecnología Médica de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica); ampliando el sistema de gestión de la calidad para el cumplimiento de las normas BPF (Buenas Prácticas de Fabricación) exigidas, auditadas y certificadas por la mencionada dirección.

Sus productos han evolucionado en prestaciones, diseño y tecnología. Han incorporado, a los ya existentes aparatos de aerosol-terapia, nuevas líneas de productos en el campo del equipamiento de iluminación y soporte diagnóstico, incursionando recientemente en la estética. Así, fabrican y comercializan nebulizadores, aspiradores, vaporizadores, lámparas, lupas y electro-estimuladores, contando además con el servicio de post-venta, formado por una amplia red de empresas especializadas en el rubro. La calidad y seguridad de los usuarios exigen procesos controlados y permanentemente monitoreados.

Actualmente tanto la fabricación como la administración y dirección de la empresa, se encuentra ubicada en Los Boulevares, ciudad de Córdoba. En la sede del centro se encuentra la unidad de venta al público de sus productos.

La historia comenzó con una lejana raíz de inmigrantes vascos, la familia Echaniz, e

italiana con la familia Ìspide, dos familias que se instalan en la pampa gringa, en la provincia de Córdoba, próximo al límite con Santa Fe. En los años 1898-1899 los Echaniz compraron un campo, momento en que se consolidaba como pueblo Camilo Aldao, que sus hijos Sebastián, José, Ignacio y Juan trabajaron prósperamente y con gran fidelidad, con la consigna "Entre Echaniz no hay cornada".

Juan, el menor, se casó con Juana Ìspide, y cuando su primer hijo, Carlos Ignacio llegó a la edad escolar en el año 1954, se mudaron al pueblo (Camilo Aldao) donde en 1955 nació su hermano José Luis. Allí construyeron una hermosa casa, la casa de los "Juanes", que no fue solo el hogar sino el refugio de tíos, sobrinos, familiares y un espacio de reuniones sociales muy requerido por personalidades del pueblo.

Una vez finalizados sus estudios secundarios, Carlos se mudó a Córdoba para ingresar a la Universidad Nacional de Córdoba donde se graduó de ingeniero civil y formó una familia con Gladys Torri, de la que nacieron sus tres hijas: Flavia, Claudia y Silvina.

José Luis, el hermano menor de Carlos, se quedó en el pueblo, trabajando el campo y el tambo. También formó una familia junto a Esther Osenda, de la que nacieron sus hijos: Gerardo, Mónica y Juan Ignacio.

Ambos hermanos se separaron. Carlos formó una nueva familia junto a Lucía Alinari, naciendo de esta unión Lucía y María Victoria. José Luis formó pareja con Martha Huerta

En 1987 murió Juan y en 1992 Juanita. En ese mismo año los hermanos Carlos y José Luis vendieron el campo y el tambo y se instalaron definitivamente en la ciudad de Córdoba, donde con la idea de comprar otro campo para instalar otro tambo, negocio que finalmente no concretaron.

Y si bien no tenían relación previa con la medicina, estimulados por amigos, decidieron intentar un negocio en el rubro de la electro-medicina. Es así como en 1992 nació ACCME, dedicado a la venta de equipamiento médico en el centro de la ciudad de Córdoba.

A causa de los logros conseguidos continuaron con el negocio. En 1993 Carlos tuvo la idea de fabricar nebulizadores, y José lo apoyó. Con más esfuerzos que experiencia, la pequeña fábrica se instaló en el galpón de un viejo amigo, Hugo Racca, oriundo de Camilo Aldao. En 1994 abrieron la oficina comercial de Capital Federal. En 2001 mudaron la fábrica a Barrio Los Boulevares en Córdoba, construyendo el edificio en un terreno de 9000 m2 compartido con la firma Leistung.

Actualmente, fabrican nebulizadores con las marcas Respirex y Ecam Air, Ecam Sonic, Pantallas Ecam Lux, Lupas Ecam Lup, Aspiradores Aspirex, Vaporizadores Ecam Vap y Electroestimuladores Ecam Estetic.

Los productos se comercializan en todo el país. José Luis visita a los clientes llegando hasta Jujuy, provincias de Cuyo, provincias del litoral hasta Misiones, norte de la provincia de Buenos Aires, Santa Fe y La Pampa.

Varios de los socios también trabajan operativamente en la empresa o lo han hecho en algún momento. Así Gerardo es el encargado de metalmecánica, matricería e inyección; Lucía en recursos humanos; Flavia y María Victoria en la oficina comercial del centro; Silvina videos y comerciales para la empresa; Mónica, ventas por Internet; José Luis es el gerente de ventas y Carlos el gerente general.

Así en el protocolo para sintetizar su historia familiar escriben:

"Fruto de la perseverancia, visión, aprendizaje, intuición, equivocaciones y mucho corazón, Accme creció hasta convertirse en la empresa de la cual todos, en mayor o menor medida, hoy somos parte, conservando los valores y principios de nuestros abuelos y padres, transmitiéndolos a nuestros hijos pequeños, con la responsabilidad de participar, colaborar y comprometerse desde el lugar y los conocimientos que tenemos individualmente para se-



La empresa

ACCME S.R.L. es una empresa argentina con base en Córdoba, con más de 19 años de trayectoria en el rubro de la electromedicina. Comercializa nebulizadoras, aspiradores y vaporizadores, entre otros equipos.

quir creciendo todos juntos, ya que unidos, con nuestras diferencias y coincidencias, seremos capaces de construir un futuro conjunto, sobre las bases que soñaron nuestros abuelos.”

MISIÓN Y VISIÓN

Otra muestra del compromiso que toda la familia asume, fue la elaboración de la misión y la visión, no como un mero enunciado, sino como la manifestación de sus sentimientos más profundos:

“En ACCME defendemos valores que han perdurado a lo largo del tiempo, y que nos comprometemos a mantener y transmitir a futuras generaciones.

Nuestros valores son: el respeto, la confianza que generamos en clientes, proveedores y colaboradores, la permanente calidad de nuestros productos, la honestidad, el esfuerzo y la integración familiar.

Haremos de esta empresa una organización en continuo crecimiento, líder en fabricación, distinguiéndonos por brindar una superior calidad de servicio a los clientes, dando oportunidades de crecimiento a todos nuestros integrantes, trabajando con compromiso, profesionalmente, con la visión de posicionar fuertemente nuestra marca en el mercado interior y exterior.

Nuestra raíz es la familia y aprendiendo y capacitándonos lograremos, con el esfuerzo de todos, que la empresa crezca a la par de la familia. Es nuestra misión.”

RELACIONES ENTRE PADRES E HIJOS

Como consultora que acompañó a esta familia en el proceso de organización de sus órganos de gobierno y posterior redacción y firma del protocolo familiar, me asombró particularmente, la inserción, compromiso, interés y colaboración por parte de los jóvenes de la familia. Así, de los 11 socios, 8 son los hijos de la segunda generación, los que asumirán el relevo generacional, y que desde ya se involucran, preguntan, aprenden, habiendo participado de manera muy activa en todo el proceso. Cada uno aportó valiosos elementos que hacen a la gestión y a las estrategias, pero se destacó la actuación de Lucía Echaniz, quien desde su lugar de Recursos Humanos se abocó a la tarea de reunir, acercar, armonizar a la familia con la empresa y a la empresa con la familia.

Y no puedo dejar de recordar que en cada reunión que llevamos a cabo, de socios, de gerencia, de familia, de lectura previa y parcial del protocolo a medida que avanzábamos en él, todos estuvieron allí, sin obstáculos, sin objeciones. El aporte de toda la familia fue invaluable; de una forma u otra todos participaron, mostrando unos el conocimiento, otros la experiencia, otros el amor, otros la suma de parte o de todo ello.

Fue fácil coordinar el grupo, entre charlas de mate y torta, que nunca faltaron, parecían una multitud antes de empezar las reuniones, pero una vez que tocaba el “gong” del comienzo, la calma, el silencio y el respeto lo invadían todo. Claro, que por momentos se saltaban las normas y querían hablar unos y otros, otros y unos, lo que evidenciaba cada día, más y más empeño en participar, en aportar ideas, soluciones, experiencias, pero siempre volvía el respeto, la aceptación, el consenso y también el disenso, enriqueciendo así la tarea. Como escribieron en su protocolo: “...seguir creciendo todos juntos, ya que unidos, con nuestras diferencias y coincidencias, seremos capaces de construir un futuro conjunto, sobre las bases que soñaron nuestros abuelos.”

Desde lo relacional, quiero destacar cómo todos los jóvenes de esta segunda generación, candidatos a suceder a la dirección, muestran el respeto hacia sus mayores y se comprometen con el crecimiento de la empresa., sabiendo que toda organización que pretenda permanecer en el tiempo, en algún momento de su vida, deberá realizar la sucesión, el cambio de los directores-fundadores, a la estrategia de los más jóvenes.

Siempre es importante el hecho de hacerlo con madurez y razonadamente y así lo plantearon en ACCME. Los fundadores, de a poco, dándoles el lugar a sus futuros-sucesores y éstos a su vez, escuchando, aceptando, aprendiendo, expresando sus intereses e ideas, pero con respeto hacia sus mayores aun ante las diferencias.

En particular, he escuchado en las reuniones en que consensuaban su protocolo, que la incorporación de nuevos miembros que fueran capaces de integrarse al equipo sería beneficiosa para la empresa, tanto como la motivación al personal, la capacitación y formación que llevan a cabo de manera habitual.

Relevar a una persona de su cargo, cuando lo ha desempeñado por largo tiempo y desde su línea de pensamiento, constituye una delicada tarea, la que dependiendo de cómo se lleve a cabo, impactará en mayor o menor medida en la armonía familiar.

Y allí es cuando el aspecto relacional debe sobresalir como uno de los más importantes, ya que la empresa no puede esperar a que sus fundadores se jubilen, sobre todo cuando éstos ocupan puestos estratégicos. No es sensato prescindir de ellos de un día para otro y que todo lo valioso que aportaron a la empresa quede diluido en el recuerdo.

También es cierto que los jóvenes deben comenzar a relevar a la generación de los fundadores, teniendo la oportunidad de exponer sus ideas, sus estrategias, la innovación y, en definitiva, la fuerza de la juventud.

Son dos realidades distintas: la experiencia, el recorrido, el trabajo de los fundadores, y la innovación y fuerza de la nueva generación. Ambas facetas deben aprovecharse en beneficio de la empresa.

En este caso la familia ha consensuado en su protocolo lo valiosa que es la experiencia desarrollada por los fundadores, la que será aprovechada con consultas puntuales o asesoramiento permanente. Se deja así establecido que los directivos sucedidos son de invaluable utilidad para la empresa, y que ese valor debe capitalizarse para que la nueva generación reciba la experiencia, conocimientos y valores de la familia empresaria y así lograr una transición eficiente y en armonía.

La organización sólo actúa a través de sus integrantes, y estos integrantes ven el mundo desde diferentes puntos de vista y con distintos sistemas de valores. La empresa, a medida que crece, se va tornando cada vez más y más compleja, y las relaciones entre integrantes de la familia empresaria se ven sometidas a malentendidos, fuertes emociones, los intereses de unos priman sobre los intereses de otros, etc.

Por ello es muy importante al comenzar la sucesión, o cambiar integrantes en los órganos de gobierno, que el equipo trate de brindar sus conocimientos, sus capacidades, desde el respeto, desde la escucha efectiva, desde una conversación profunda y comprometida. Y aun así surgirán dificultades, que pueden afectar a las relaciones entre los familiares en diferentes escenarios. Por ello, conflictos vividos a nivel de empresa pueden fácilmente derivarse a las relaciones de la familia.

El éxito reside en la manera en que se afrontan las dificultades de comunicación y los conflictos de las familias empresarias, o sea discutir, llegar a acuerdos, aun cuando tengan intereses diferentes. Desde la familia se debe tratar que los conflictos de intereses entre socios que trabajan y socios que no trabajan en la empresa, para que no perjudiquen las relaciones y lazos familiares que generalmente son de respeto, amor y armonía. Así, tampoco las relaciones familiares deben influir en la empresa, por ejemplo con favoritismos hacia unos en desmedro de otros.

Y en ACCME están de acuerdo con la ventaja que representa tener un espacio y un tiempo adecuado para el diálogo y la comunicación, donde conocer la opinión de todos, la del consenso, la del disenso, la del acuerdo.

“Son dos realidades distintas: la experiencia, el recorrido, el trabajo de los fundadores, y la innovación y fuerza de la nueva generación. Ambas facetas deben aprovecharse en beneficio de la empresa.”

Pronto la generación más joven asimiló y adoptó el consejo de familia como ese “lugar” de encuentro y debate, de fortalecimiento de la relación familiar. Y no solo los más jóvenes, ya que uno de los fundadores también es integrante del mismo, aportando su valiosa visión, su experiencia, sus valores, articulando la integración de ambas generaciones. Allí se facilita expresar los sentimientos, dialogar, discutir, para llegar al acuerdo consensuado.

VARIABLES TÉCNICAS

En el desarrollo del proceso de consultoría de empresa familiar, llevado a cabo en ACCME, se cumplieron los objetivos propuestos de implantar los órganos de gobierno corporativo y de redactar el protocolo familiar. Para ello me basé en determinadas herramientas para la implementación de la consultoría, a partir de un KIT de herramientas elaborado por el Ing. Santiago Antognolli.

De entre todas las etapas y pasos a seguir para lograrlo destaco a continuación las más relevantes.

Evaluar la situación actual

Llevé más de una reunión analizar la situación actual de la empresa entre el conjunto de gerencias. La herramienta utilizada fue el análisis FODA. Aquí aparecieron las debilidades y fortalezas de la organización y, al haber realizado el análisis en conjunto, se unificaron criterios respecto a cómo trabajar para efectivizar cambios. ACCME sabía de manera más consciente dónde estaba, definieron a dónde querían llegar, y a partir de allí el trabajo consistió en definir objetivos, de corto, mediano y largo plazo y cómo los concretarían.

Definir responsabilidades

Si bien las responsabilidades estaban bastantes definidas por cargos, no lo estaban de manera acabada, siendo usual, por ejemplo, que se superpusieran funciones, con lo cual, cada uno no asumía la responsabilidad de una función concreta dentro de un área o departamento. Se trabajó definiendo un organigrama con responsables de cada tarea. A veces fue necesario que alguno asumiera más de una responsabilidad, y otras solo una parte (por ejemplo un responsable de exportación y no de todo ventas) de acuerdo a la cadena de valor de la organización. También los mandos medios o gerentes no familiares forman parte de esta organización. Así en el protocolo consta:

“La Gerencia General se encuentra compuesta por un gerente general, un gerente del área metal-mecánica, un gerente de fabricación médica, un gerente financiero-administrativo, un gerente de comercialización.

Los cargos y responsabilidades serán asignados conforme al ORGANIGRAMA de la Empresa y ocupados de acuerdo a las necesidades.

Si la Gerencia General lo considera necesario, podrá recurrir a un consultor externo en RRHH que evalúe objetivamente la asignación de los cargos gerenciales.

A efectos de la selección de los gerentes, se considerará la antigüedad en tareas similares, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional, la capacidad personal y los valores del postulante.

Reunidas condiciones similares entre dos o más personas, se preferirá al que pertenezca a la familia, de ser el caso.

Queda expresamente establecido que se evitará la incorporación injustificada de parientes y amigos que no cumplan con los requisitos señalados en este artículo.”

METODOLOGÍA DE REUNIONES Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

Se autó cómo se reunirían y quiénes son los integrantes de las reuniones de socios, del directorio o gerencia y de la asamblea y consejo familiar. Para cada uno de estos órganos se fijó una frecuencia de reuniones y temas definidos a tratar en cada reunión.

- **La reunión de socios:** conformada por los dueños o propietarios de cuotas partes, que tiene como objetivos, entre otros, seguir la marcha de los negocios, decidir inversiones y retiros de dividendos, y que se reunirá en una primera instancia entre tres y cuatro veces al año. Se reunirán con los números de la empresa, los que serán generados y entregados en tiempo y forma por los gerentes.
- **La dirección o alta gerencia:** que tiene como objetivos el día a día y el control de la marcha de los objetivos. Son los responsables de la gestión integral de la empresa, los que deben generar los resultados.
- **La asamblea y el consejo familiar:** este órgano es imprescindible en la tercera generación y aconsejable en la primera y segunda. Se reunirá cada seis meses y tiene como objetivos regular la relación entre la empresa y la familia, mediar en los conflictos y la redacción y actualización del protocolo familiar. Si bien durante la primera y segunda generación no es imprescindible, en ACCME se ha puesto en funcionamiento el consejo de familia, de mucha utilidad en algunos desacuerdos familiares que se suscitaron, y que arribaron a una solución conciliatoria. Además prepara a los integrantes en la cultura de reuniones.

“Cuando la conversación que mantenemos está relacionada al proyecto en común que compartimos, eso nos da fuerzas y motivación.”

REDACCIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Se llevaron a cabo varios pasos, destacándose entrevistas individuales, reuniones generales, presentación del proyecto de protocolo, documento final y firma del documento.

Las entrevistas individuales se realizan con el objetivo de obtener visiones personales y neutrales de los entrevistados respecto a diferentes factores de la empresa que pueden ir desde sus percepciones hasta la exposición de temas concretos y de amplio conocimiento del entrevistado. Así, en las entrevistas con los miembros de la familia Echaniz, se creó un ambiente de confianza donde todos se expresaron sin condicionantes ni prejuicios sobre los temas propuestos, además de temas que ellos mismos proponían, estableciéndose así las bases sobre las relaciones actuales y futuras entre el entrevistado, la familia y la empresa.

CONCLUSIONES

En muchas ocasiones cuando conversamos, viene a nuestra memoria el tiempo pasado, y la urgencia de saber si estamos cumpliendo con el compromiso asumido con nuestra empresa familiar. Y cuando la conversación que mantenemos está relacionada al proyecto en común que compartimos, eso nos da fuerzas y motivación.

Al principio, cuándo los jóvenes comenzamos a trabajar en la empresa familiar, más de una vez sentimos que nuestros padres dan las “órdenes”, que no pertenecemos a ella, que no podemos implementar nuestros ideales, que no nos permiten actuar libremente.

Pero con el paso de los años, hemos ido comprendiéndolos, integrándonos padres e hijos, y así hemos ido queriendo a nuestra empresa, hasta convertirla en “algo” importantísimo en nuestras vidas.

Y ese “algo” importantísimo no es poseer las participaciones sociales, o trabajar en ella o integrar algún órgano de gobierno, ese “algo” es sentirla como parte de nuestras vida, es el vínculo afectivo entre primos, es el amor entre padres e hijos, es el respeto mutuo, es el escucharse, el entenderse, es enfrentar cada día las dificultades internas y externas, es ser honestos con cada uno, es la confianza, la capacidad puesta a pleno

para llevar adelante nuestro proyecto, es seguir comprometiéndonos cada día como lo asumimos en algún momento, en definitiva es permanecer y compartir los valores desde una buena, cálida, sentida, sincera relación familiar.

AGRADECIMIENTO

Familia Echaniz, todo ello lo percibí de cada uno de ustedes, en mayor o menor medida, pero siempre con la fuerte convicción de pertenecer.

Gracias por todo lo aprendido.

BIBLIOGRAFÍA

ANTOGNOLLI, S. (2009-2011). *Artículos Varios*. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/empresa-familiar.htm>

ANTOGNOLLI, S. (2011). *Kit de Herramientas para la Implementación de Consultoría de la Empresa Familiar*. Argentina: Universidad Nacional de Ingeniería / Proyecto de Empresas Familiares UNI- BID.

AGÜERO, A. (2001). *El arte de conversar*. Argentina: Editorial Consultora.

CODURAS MARTÍNEZ, O. (2010). *Saber preparar la sucesión*. Recuperado de: <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1495/saber-preparar-la-sucesion>.

TORRENT COLOMÉ, J. y DEDEU RIBERA, M. (2002-2011). *Artículos varios*. Recuperados de: <http://www.torrentidedeu.com>.

DEL FUNDADOR A LA EMPRESA PROFESIONALIZADA

Caso Jorge Micolini S.A.

Los órganos de gobierno como ámbitos de comunicación

Ciro Montenegro

Los órganos de gobierno resultan imprescindibles en la empresa familiar para tratar y planificar temas como la sucesión. En este artículo, el autor presenta el caso de una empresa de autopartes que logró una comunicación efectiva a través de la formación de un consejo de accionistas, un directorio, una gerencia y un consejo de familia.

Jorge Micolini S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Jesús María, provincia de Córdoba. Con 40 años de trayectoria, esta familia empresaria, impulsada por el fundador y ante diversas situaciones que se estaban dando en el seno de las relaciones familiares, decidió que era el momento oportuno para comenzar el proceso de sucesión.

¿Qué pasaría con la empresa? ¿Qué sucederían con los vínculos familiares? ¿Estaría la empresa preparada para seguir sin su fundador? Y lo que es aún más importante... ¿estaría la familia preparada para seguir manteniendo el control de la propiedad? Estas son algunas de las preguntas que se le plantearon naturalmente a Jorge R. Micolini y a las que, no sin esfuerzo, dudas, idas y vueltas, toda su familia comenzó a dar respuestas.



Ciro Montenegro

Analista de Mercado y Estrategias de Comercialización, egresado del Instituto de Estudios Superiores (IES). Diplomado en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares (Universidad Empresarial Siglo 21). Miembro y uno de los fundadores de la CoCEF (Confederación de Consultores de Empresas Familiares). Consultor Senior del Programa.

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y LA COMUNICACIÓN

En una empresa tradicional no familiar, las estructuras de gobierno corporativo abarcan tres niveles de decisión: accionistas, directorio y gerente general. Cada uno tiene su campo de acción bien definido. Los accionistas controlan la propiedad y toman decisiones para que el capital que tienen invertido genere los mayores dividendos posibles. Para esto designan un directorio, que se encarga de guiar la gestión a través de la definición de estrategias, mirando siempre al largo plazo. Las decisiones del día a día quedan en manos de la gerencia que, atendiendo las cuestiones de la rueda operativa, realiza tareas para cumplir la estrategia impuesta desde el directorio.

En una empresa familiar estos órganos de gobiernos corporativos deben estar presentes para garantizar que la empresa sea rentable. Pero se debe sumar a éstos, un órgano de gobierno fundamental: el consejo de familia, que tendrá a su cargo garantizar la armonía en toda la familia empresaria estableciendo las pautas de gobierno con que se manejará el delicado equilibrio entre familia-empresa-propiedad.

A lo largo del presente trabajo, y tomando como caso de estudio a Jorge Micolini S.A., se mostrará como los órganos de gobierno surgen como consecuencia de generar el contexto necesario para que se den diálogos efectivos en la familia empresaria, y cómo se fueron encontrando los espacios para una comunicación efectiva a través de la formación de un consejo de accionistas, un directorio, una gerencia y un consejo de familia.

La creación de los órganos de gobierno de la empresa familiar permitió que familiares que antes estaban aislados de la vida y las decisiones de la empresa se sumaran, de una manera proactiva, al proyecto que había nacido, hace ya 40 años, de la visión de su fundador.

LA HISTORIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Jorge Micolini está casado con Teresita (64 años), jubilada docente. Tiene tres hijos: Paola (38), Jorge (h) (33) y Virginia (32). Los tres están casados y sólo uno, Jorge (h), trabaja en la empresa hace casi 10 años. Paola es docente de plástica y Virginia es profesora de educación física.

En el año 1966 Jorge Micolini egresó de la "Escuela industrial de la Nación Ing. Carlos A. Casaffoush" con el título de Técnico Electromecánico. En ese mismo año iniciaba sus actividades en Jesús María "Eveready", una multinacional reconocida en el mundo como fabricante de las pilas. Surgió la oportunidad de ingresar en el área de Control de Calidad; la propuesta no lo seducía completamente, pero el aspecto económico y el hecho de seguir viviendo en Jesús María fueron determinantes para aceptar.

De los 18 años que transcurrieron, Jorge recuerda "a fines de la década del '60, nuestro país empezó a vivir una efervescencia política y sindical que se veía reflejada inevitablemente en el clima laboral. La inestabilidad hacía que los empleados con cargos jerárquicos emigraran a otras zonas del país y en muchos casos al exterior en busca de

trabajo". En Jorge comenzó a surgir la idea de ir diseñando su vida laboral de manera independiente.

Así es que el primero de agosto de 1971, sin dejar de trabajar en Eveready, inauguró su local con venta minorista de repuestos de electricidad y encendido del automotor con el nombre de "Integral Encendido". Su hermana atendía al público, mientras que Jorge se encargaba de las compras y la administración cuando no trabajaba en la fábrica. Durante los primeros años, el crecimiento fue muy lento, atribuido, según su fundador, a la "falta de experiencia, ya que habíamos iniciado esto sin conocimientos previos en la faz comercial".

A fines de 1972 contrajo matrimonio con Teresita, quien a partir ese entonces pasó a formar parte del emprendimiento, realizando tareas administrativas. En 1978 incorporaron un empleado en relación de dependencia.

El 1 de agosto de 1985 Jorge decidió renunciar para dedicarse completamente a la actividad comercial. Esto obligó a buscar nuevos horizontes, poniendo mucha voluntad y coraje, incursionando dentro del mismo rubro pero ahora como mayorista, extendiendo el servicio hacia todo el norte del país. A comienzos de 1987 se trasladó al local donde funciona actualmente el negocio. A partir de entonces dejó de ser "Integral Encendido" para ser "Jorge Micolini".

Paola, Jorge (h) y Virginia, en su adolescencia, realizaron algunos trabajos operativos durante las vacaciones. Vender, ir al banco, hacerse cargo de la caja eran una de las tantas tareas de los hijos de Jorge, aunque al parecer eso no los motivaba mucho a pensar en un trabajo dentro de la empresa.

Fue así que al momento de terminar el secundario, y ante la decisión de qué estudios cursar, ninguno de los tres hijos de Jorge Micolini pensó en alguna carrera que se relacionase con el ámbito empresarial. A pesar de todo, Paola, por ser la mayor, mantenía algún tipo de contacto con la empresa a través de su padre que solía encargarle algunas tareas puntuales administrativas o de cadetería.

En la mitad de los noventa no se visualizaba una continuidad familiar en la empresa, en virtud de que, como expresara Jorge, "Jorge (h) cursaba Biología, una carrera universitaria no afín al comercio, con marcada inclinación por la misma. Paola y María Virginia, más vinculadas a sus tareas docentes y familiares, mostraban poca afinidad, quizás por desinformación, a todo lo referente al futuro de la empresa familiar".

A pesar de todo, el empuje de Jorge y sus ganas de crecer, pensando siempre en la continuidad de la empresa, lo llevó a ir incorporando a la empresa personal más capacitado. Cambió su personalidad jurídica pasando de ser una empresa unipersonal a una sociedad anónima cuyo capital accionario se repartía de la siguiente manera: 20 % Jorge, 20 % Teresita, 20 % Paola, 20% Jorge (h) y 20 % Virginia. En el año 2000 se convirtió en "Jorge Micolini SA".

En el año 2001 la crisis económica que por esos tiempos castigaba a la Argentina estaba alcanzando su mayor intensidad. Jorge (h), quien ya estaba finalizando sus estudios universitarios, decidió comenzar a trabajar en la empresa para ayudar "al viejo", ocupándose de tareas administrativas y también desempeñándose como vendedor y viajante. En palabras de Jorge: "Esto tuvo un giro cuando Jorge (h) decidió incorporarse a la empresa habiendo resignado su futuro como biólogo, pasando a formar parte de las decisiones más importantes en el desenvolvimiento de la empresa"

Así se llegó al 2010 con decisiones muy importantes como la incorporación de un nuevo sistema de gestión y la construcción del nuevo local para la parte mayorista. Todo estaba listo para seguir creciendo.

Sin embargo, la relación de la familia con la empresa no estaba en sus mejores momen-



La empresa

Fundada en 1966 Jorge Micolini S.A. se dedica a la venta por mayor y menor de autopartes eléctricas. Participan en la empresa familiares de la primera y la segunda generación.

tos. Distintas circunstancias hicieron que tanto Paola como Virginia se alejaron en los últimos años de toda la vida empresaria. Tal como Virginia comenta, “cuando pasaba por enfrente del negocio no sentía ganas ni siquiera de entrar ya que si lo hacía me sentía totalmente extraña y fuera de lugar”.

¿PROBLEMA O QUIEBRE?

La expresión “quiebre” es usada en el mundo del coaching, del cual Rafael Echeverría es uno de los principales exponentes en el habla hispana, para indicar una situación que marca un punto de inflexión en la vida de una persona u organización.

Es importante notar que la familia empresaria, a lo largo del proceso de protocolización¹, muy pocas veces se refirió a su situación usando las palabras conflicto o problema. Esto, sin lugar a dudas, allanó el camino hacia el diálogo.

Vale la pena un pequeño comentario para facilitar el abordaje de diversos temas dentro de la familia. El término conflicto o problema suele asumir una carga negativa y, naturalmente, eludimos tener conflictos o problemas. Más aún si se éstos pueden involucrar a la familia.

Pero, ¿cómo podemos llamar a esta situación a la cual la familia se enfrenta sin caer en la tentación de definirlo como conflicto o problema de manera que resulte más amigable su tratamiento?

Rafael Echeverría, en su libro *Ontología del Lenguaje* (2001) introduce el “quiebre” como una opción lingüística a las palabras conflicto o problema. Según este autor, “un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida”, por lo tanto podemos definir como una “situación de quiebre” en la empresa familiar aquella que indefectiblemente marca un cambio de rumbo en el normal transcurrir de la vida de una familia empresaria.

Por lo tanto, la expresión quiebre, en el contexto de una familia empresaria, puede asumir una connotación positiva o negativa, y no necesariamente negativa como en el caso de las palabras conflicto o problema. Así, puede ser abordada como una oportunidad y no como un conflicto o problema a resolver.

LA SITUACIÓN DE QUIEBRE

A Jorge le ha costado hablar con sus hijas de temas referidos a la gestión de la empresa. La falta de comunicación en temas relativos a la marcha del negocio entre quienes trabajan en ella y los que no, ha dado origen a malestar en la familia. El crecimiento de la empresa ha aumentado el interés de las hijas en tener algún tipo de participación, control o información, puesto que desde afuera de la organización son muchas las cosas que desconocen y los malentendidos por no estar claras las pautas de trabajo de los familiares.

Por otra parte, Jorge está pensando en su retiro y en cómo delegar la dirección. Sabe que existe un contexto favorable para el crecimiento y tiene la intención de que la empresa continúe en el tiempo.

Podríamos describir esta “situación de quiebre” de la cual parte la familia, como la siguiente:

¹ En 2010 la familia ingresa en el Programa de Empresas Familiares BID-UE21 con el objetivo de protocolizar la empresa.

- **Accionistas familiares externos**² (Paola y Virginia) aislados completamente de la vida de la empresa.
- **Escaso sentido de pertenencia.** Las accionistas familiares externas no sabían de qué manera podían relacionarse con la empresa.
- **Los tres hijos están casados**, por lo que ya son cuatro familias las que poseen algún tipo de interés en la empresa. Cada uno tiene diferentes necesidades económicas y diferentes visiones del futuro.
- **No se tenían en claro los términos o pautas de trabajo** de los familiares, en especial de Jorge (h).
- **Mucha incertidumbre con respecto al futuro.**

¿Cuáles eran los riesgos de seguir con esta situación? La existencia de accionistas familiares aislados es una situación bastante común en muchas familias empresarias donde la segunda generación está en condiciones de suceder al fundador. Suele ser vivida de una manera trágica. El sólo hecho de que al menos un hijo se encuentre trabajando en la empresa familiar mientras que los demás hayan decidido encaminar su vocación hacia otra dirección, puede producir en el seno de la familia conflictos que atentan contra la sustentabilidad de la empresa y la armonía familiar.

De no afrontar ésta “situación de quiebre” de una manera efectiva, los familiares que trabajan en la empresa podrían llegar a ver a sus pares que no poseen una relación laboral con la misma como indiferentes, desinteresados y despreocupados por la marcha del negocio de la familia. Si a esto le agregamos que en un futuro heredarán una parte de ese patrimonio que, según los que trabajan en la empresa, no contribuyeron a hacer, tenemos como resultados que la percepción que se formarán de los que no trabajan en la empresa no va a ser la mejor para asegurar una buena relación con el resto de los propietarios.

Los familiares que no trabajan en la empresa familiar, si no se le da el lugar necesario, ven que los que sí lo hacen mejoran su situación económica, utilizan los bienes y recursos de la empresa sin consulta alguna y cómo, según ellos, hacen del negocio familiar lo que quieren.

El resultado es la formación de un campo propicio para conflictos, discusiones y todo tipo de malentendidos.

La ausencia de ámbitos en donde se pudieran tratar estos temas originaba en la empresa mucha incertidumbre con respecto al futuro. Sin un espacio donde cada integrante de la familia pueda jugar los distintos roles que exige el hecho de pertenecer a una familia empresaria, se llegará a una desorganización destructiva de la empresa, la propiedad y la familia. Los órganos de gobierno que toda empresa familiar debe tener brillaban por su ausencia.

El fundador lo intuía. Sus preocupaciones sobre el futuro de la empresa se basaban en:

- ¿Asumiría Jorge (h) la responsabilidad de gerenciar a la empresa?
- ¿Cómo se comportaría el personal de la empresa ante el hecho de que Jorge no esté más?
- ¿Estaba Jorge (h) dispuesto a dialogar con su familia? Y en todo caso ¿en qué marco y de qué manera se darían esos diálogos?
- ¿Qué rol asumirían y cómo reaccionarían Paola y Virginia?

“La expresión quiebre, en el contexto de una familia empresaria, puede asumir una connotación positiva o negativa, y no necesariamente negativa como en el caso de las palabras conflicto o problema.”

2 El término accionista familiar externo hace referencia a aquel propietario familiar que no trabaja en la empresa, en contraposición con el accionista familiar interno que sí lo hace.

EL DESAFÍO

La familia había llegado al punto de quiebre en el cual necesitaba sentarse a poner en claro de qué manera se manejaría las relaciones familia-empresa. Había que plantearse objetivos claros:

- Lograr una visión compartida.
- Que Virginia y Paola se integraran como accionistas de una manera positiva.
- Crear los ámbitos de diálogo que le permitieran a la familia tratar los temas relativos a la empresa de manera efectiva.
- Planificar el retiro de Jorge.

¿Por qué plantearse estos objetivos? Lograr desarrollar una visión del negocio compartida por toda la familia resulta fundamental para la sustentabilidad de cualquier empresa familiar. El sueño del fundador es lo que le ha dado la motivación necesaria para afrontar, no con pocos sacrificios, el crecimiento y la consolidación de la empresa. Ese sueño, muchas veces, no es compartido por todos los integrantes de la empresa o por la generación siguiente lo que causa desmotivación y falta de proactividad, que atentan contra el crecimiento de la empresa.

La integración de Virginia y Paola como accionistas era fundamental para equilibrar las relaciones dentro de la familia empresaria. Todos los integrantes debían aprender, y entender, que en una empresa familiar existen diferentes roles en que les tocará desempeñarse, y uno de los roles que habrá que "aprender a jugar" será el de accionista, con los derechos, obligaciones y responsabilidades que ello implica.

El accionista interno, es decir el que trabaja en la empresa –en este caso Jorge y Jorge (h)–, tendrá que hacer el esfuerzo mental de separar su trabajo en dos: como accionista (dueño/propietario) y como empleado de su empresa que, aunque le cueste ver, es de él mismo y de sus pares familiares.

Teresita, Paola y Virginia, como accionistas externos, debían convertirse en propietarios activos de la empresa familiar en donde aprender a evaluar la marcha de la empresa a través de indicadores, números y otras herramientas de gestión que le permitan formarse una visión completa de la marcha del negocio, era una habilidad que no tenían pero que era imperioso desarrollar.

Tanto los que trabajan en la empresa como aquellos que no lo hacen coincidirán en este rol de accionista, muchas veces descuidado, pero que de jugarlo correctamente, da como resultado una sinergia increíble en la empresa familiar.

PLANEANDO EL RETIRO

Jorge no podía levantarse un día de la cama y decir "a partir de hoy no trabajo más" por dos motivos. Primero, sería un error dejar a la empresa de un día para el otro sin ninguna orientación de cómo seguir, y segundo, nadie se lo creería.

Por estas razones era conveniente abordar el tema de su retiro de otra manera, dándole participación a su familia. Esto ayudaría a pensar a la familia en dos direcciones: ¿Cómo va a seguir la empresa sin Jorge, líder y fundador del negocio? y ¿Cómo sería su vida después del retiro? Pensar y ponerse a trabajar para atender estas cuestiones sería la premisa.

La primera pregunta obligaría a pensar en la empresa. ¿Quién va a tomar la posta? ¿Está esa persona preparada? y lo que es más importante: ¿está la empresa preparada?

La segunda de las preguntas llevaría al fundador a plantearse cuestiones personales ¿Qué voy a hacer después de mi retiro? ¿A que me voy a dedicar? ¿En qué voy a gastar mi tiempo? La sucesión había que planificarla y luego comenzar a hacerla. Y Jorge abría ese espacio a la familia.

LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES

La productividad del trabajo manual estamos acostumbrados a medirla a través de la destreza física que se tenga al realizar una tarea. Taylor solucionó el problema de la productividad³ al desagregar a la destreza física en dos componentes: movimientos y tiempos. De esta manera, se podía examinar el tipo de movimientos que realizaba el trabajador manual y examinar también el tiempo en el que los ejecutaba. Siempre existía la posibilidad de rediseñar esos movimientos y tiempos, de manera de garantizar aumentos en la producción.

Pero el trabajo de empresario, el que deben realizar los miembros de una familia empresaria para desempeñarse de manera efectiva, ya no como empleados de la empresa, sino como accionistas, directores o como miembros del consejo de familia, difícilmente pueda medirse con los mismos parámetros de movimientos y tiempo que el trabajo manual.

¿De qué manera una familia empresaria puede volverse más productiva? Podemos definir el trabajo que realiza una familia empresaria como una forma de trabajo no manual. Un empresario familiar ocupa la mayor parte de su tiempo en conversaciones. Conversaciones del tipo en qué invertimos, cómo organizamos, cómo responderemos frente a diferentes situaciones que se planteen en la familia, en qué puntos hay que ponerse de acuerdo, etc.

Hablar es lo que más hacemos. Muchas veces sin dedicarle tiempo a la creación de contexto. ¿Cómo medir la efectividad de una familia empresaria? Según Rafael Echeverría (2009): la productividad de un trabajador no manual se mide por la efectividad de sus conversaciones.

Por lo tanto en una familia en que nunca o pocas veces se hablaba de la empresa familiar era necesario crear los ámbitos (y los contextos) en los cuales esas conversaciones se pudieran dar y llegar a buen término. Esos ámbitos que garantizarían un nivel de comunicaciones efectivas en la familia empresaria serían los órganos de gobierno: el consejo de familia, el directorio y la gerencia, y el consejo o junta de accionistas.

TRANSICIÓN: AFRONTANDO EL DESAFÍO

El comienzo no fue fácil. Costaba hablar, pues era mucha la tensión y fallaba la comunicación entre los miembros de la familia. Las cosas que se decían parecían más bien acusaciones, que aportes.

Se establecieron:

- Reuniones semanales para tratar temas concernientes a la relación familia-empresa. Daba sus primeros pasos el consejo de familia
- Reuniones de accionistas: se incorporó el análisis de herramientas contables básicas, como estado de resultados, punto de equilibrio y capital de trabajo, a los encuentros mensuales que hacían una vez al mes los miembros de la familia propietarios de la empresa para seguir su marcha. La gerencia se veía obligada (y comprometida) a brindar información de manera periódica a los accionistas familiares.
- En la empresa se establecieron reuniones de gerencia tres veces a la semana para el personal que tenía a su cargo las tareas más importantes. Se incorporaron dos empleados al círculo de confianza para formar un equipo gerencial liderado por Jorge (h) que le permitiese a Jorge dejar de estar ocupado por el día a día.

3 La distinción entre trabajo manual y no manual, su productividad y las competencias requeridas se encuentran definidas en Echeverría Rafael (2009), *“La Empresa Emergente”*.

“Un empresario familiar ocupa la mayor parte de su tiempo en conversaciones.”

EL CAMBIO

Los integrantes de la familia fueron cambiando como así también su postura e interés acerca de la empresa. Comenzaba el tránsito por el largo camino a crecer como familia empresaria.

Las accionistas familiares externas, Paola y Virginia, comenzaron a dar su opinión acerca de la empresa. El hecho de no estar metidas en la rueda operativa diaria les daba una cierta dosis de objetividad en los temas tocados. Paola como mediadora, Virginia con su interés en proteger los lazos familiares y en cuidar que la empresa no se coma a la familia. Aunque no sin dificultades, dada la escasa formación de gestión, el interés en la empresa y la opinión creativa fueron creciendo a lo largo del proceso.

El entusiasmo fue cristalizando, un tanto de manera inconsciente (pues no era uno de los objetivos del proceso), en la creación de un directorio compuesto por: Jorge, Jorge (h), Paola y Virginia. Estas dos últimas reconociendo la necesidad de profesionalización que la tarea demanda, supieron comprender que si no se profesionalizan en un futuro deberían darle lugar a un director externo no familiar.

La creación del directorio tendría las siguientes ventajas:

- Integrar más a los accionistas externos familiares en la vida de la empresa sin necesidad de entrar a trabajar en ella.
- Permitiría a Jorge moverse dentro de un ámbito que pudiese controlar la empresa, dirigiéndola y marcando el rumbo de la misma sin estar en el día a día, dejando la gerencia en manos de su hijo y de un grupo de empleados más antiguo en los que el confiaba.
- Sería un ámbito en donde le permitiría a Jorge (h) salir del día a día que implica manejar la rueda operativa de la empresa desde la gerencia, pudiendo mirar hacia el largo plazo.

RESULTADO FINAL

La familia Micolini llegó a la creación de órganos de gobierno para sus distintos ámbitos: el directorio, el consejo de accionistas y el consejo de familia.

El directorio

Las accionistas familiares externas comprenden la tarea fundamental que pueden hoy jugar en el directorio. Paola plantea: "En un principio no sabía en lo que podía aportar, pero después Papi nos animó a que ayudáramos aportando otra visión a la empresa desde nuestra experiencia, ya que trabajamos en organizaciones educativas y tenemos nuestras propios emprendimientos como Vicky, que tiene a cargo la piletta municipal"

El directorio tendrá como objetivo:

- Concebir el plan estratégico de mediano y largo plazo de la empresa.
- Orientar la política empresaria.
- Controlar la gestión que desarrolla la gerencia y cómo ésta lleva a cabo la ejecutividad de la estrategia.
- Desarrollar todas las acciones tendientes a cuidar y proteger la propiedad.
- Analizar nuevos negocios y controlar los ya existentes.
- Obtención de recursos de capital de riesgo.
- Gestionar el desarrollo de la capacidad humana y profesional de la gerencia y de todos los empleados.

El consejo de accionistas

El consejo de accionistas tiene como misión velar por la propiedad de la familia Micolini, cuidando el patrimonio y estableciendo las reglas que aseguren su mantención y crecimiento de acuerdo a las aspiraciones y necesidades de la familia, las cuales son expresadas por el consejo de familia.

El consejo de accionistas tendrá a su cargo:

- Analizar y aprobar el plan estratégico de mediano y largo plazo propuesto por el directorio.
- Establecer objetivos estratégicos claros que orienten la política de la empresa.
- Controlar la gestión que desarrolla el directorio.
- Desarrollar todas las acciones tendientes a cuidar y proteger la propiedad de la empresa.
- Autorizar al directorio a entrar en nuevos negocios, desarrollar nuevas unidades de negocios y determinar la continuidad o no de los ya existentes.

El consejo de familia

El consejo de familia, formado por Jorge, Teresita, Paola, Jorge (h) y Virginia, tuvo la responsabilidad de al cabo de siete meses de trabajo consensuar las pautas de trabajo con que la familia se manejaría en relación a la empresa y que quedaron plasmadas en el protocolo familiar.

Las principales funciones del consejo de familia son:

- Velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el protocolo.
- Resolver situaciones no contempladas en el mismo como así también cuestiones relativas a su interpretación,
- Establecer las pautas de trabajo y los límites entre familia empresa y propiedad,
- Fomentar la unión de la familia y el desarrollo de los valores familiares en las generaciones futuras.
- Resolver problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
- Reformar el protocolo familiar si fuera necesario conforme a su seguimiento.

CONCLUSIONES: UNA EMPRESA FAMILIAR EXITOSA

Se considera que una empresa familiar es exitosa cuando ha podido alcanzar dos objetivos claves: rentabilidad y armonía familiar. Estos dos objetivos, que en principio parecían encontrados, comenzaron a verse como alcanzables para los Micolini luego de varios meses de arduo trabajo que se vieron reflejados, no sólo en la firma del protocolo familiar, sino también, en el deseo de comenzar a transitar juntos un camino como familia empresaria.

Lo que hizo posible esta apertura antes impensada, fue la creación un contexto favorable para que los diálogos referidos a la empresa familiar se pudieran dar. La programación de reuniones sistemáticas y periódicas fue definiendo los distintos ámbitos para que esos diálogos tuvieran lugar. Reuniones de consejo de familia, de accionistas, de gerencia y finalmente de directorio fueron preparando el terreno para que cada integrante de la familia pudiera desempeñar con efectividad el rol que le tocaba jugar de acuerdo a si trabajaba o no en la empresa.

“La programación de reuniones sistemáticas y periódicas fue definiendo los distintos ámbitos para que los diálogos tuvieran lugar.”

De esta manera la familia empresaria Micolini consiguió crear un método de gestión que le permitirá la profesionalización de los tres subsistemas que interactúan en toda empresa familiar: familia, propiedad y empresa.

Tras definir un futuro empresario en común, el mantenimiento y el control de la propiedad en la familia está asegurado. Ahora reglas claras aseguran su continuidad y crecimiento.

AGRADECIMIENTO

Familia Micolini: Este ha sido el camino que a lo largo del 2011 emprendieron. Felicitaciones y Fuerza!!!

BIBLIOGRAFÍA

ANTOGNOLLI, S. (2009). *La empresa familiar. El juego*. Recuperado de: <http://www.negociosdefamilia.com.ar/articulos.html>.

BELAUSTEGUI GOITIA RIUS, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Editorial McGraw-Hill.

DODERO, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

ECHEVERRÍA, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.

ECHEVERRÍA, R. (2009). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Editorial Granica.

SERRA, R. y KASTIKA, E. (1994). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

SUSTENTAR EL CRECIMIENTO

Caso Martínez-Ceballos

Los supuestos y su influencia
en el desarrollo de la empresa
y la familia

Paola Grión

Los vínculos familiares trascienden al espacio empresarial, impactando en la comunicación. En este artículo, la autora analiza la incidencia de los acuerdos entre familiares, no siempre explícitos, en el desarrollo de un grupo de empresas en el campo de la salud.



Paola Gríón

Licenciada en Sociología Organizacional. Consultora Senior del Programa. Socia Fundadora de GPS Proyecto Sustentable. Consultora de Empresas en el área Organizacional y de RRHH. Diplomado en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares UES 21/ BID. Miembro de COCEF.

Este artículo intenta mostrar la trascendencia de los vínculos de la relación familiar al espacio empresarial. Para ello se trabaja en base al estudio de caso, sobre el grupo empresario Martínez- Ceballos, una organización con la cual, durante ocho meses se ha trabajado en el proceso de protocolo. Desde su inicio el grupo empresario ha pasado por cambios de liderazgos y de personas, aunque ha seguido creciendo, sorteando los avatares de las relaciones y lo vincular externo.

La temática elegida es la incidencia de los supuestos en la comunicación de la empresa y la familia. Para ello se va a trabajar en base a las variables que propone Pierre Bourdieu en su teoría, estructurando el campo de la empresa y de la familia en función de los capitales: social, simbólico, económico y cultural. Dentro de ellos se incluye la comunicación, generación que integra la empresa, edad, educación, herencia histórica familiar. Para el análisis del caso se plantea trabajar con la propuesta teórica de Bourdieu y su estructura del campo social en tanto campo de luchas y fuerzas que se desarrollan para alcanzar una posición determinada.

Para conocer sobre los supuestos se analizó que la empresa familiar toma de su cultura los pilares fundamentales en la cual se fundan los acuerdos básicos de funcionamiento, que se explicitan en la misión, visión y valores de la empresa. También se generan acuerdos tácitos, que no se dicen pero que tienen una incidencia mayor que los acuerdos explícitos.

Lo que se espera aportar con este caso es mostrar, en una primera aproximación, cómo condiciona el accionar de la familia a la empresa y los vínculos que se suscitan, principalmente los que no se dicen, y que provienen de los *hábitus*.

BOURDIEU, PIERRE FELIX, (1930-2002) Sociólogo francés, fue uno de los pensadores más relevantes de la segunda mitad del siglo XX. Sus ideas son de gran relevancia tanto en teoría social como en sociología empírica, especialmente en la sociología de la cultura, de la educación y de los estilos de vida. Su teoría destaca por ser un intento de superar la dualidad tradicional en sociología entre las estructuras sociales y el objetivismo, por un lado, frente a la acción social y el subjetivismo, por otro lado. Para ello incorpora dos conceptos nuevos, el *hábitus* y el campo, así como reinventa uno ya establecido, el capital.

LA EMPRESA: EL GRUPO MARTÍNEZ-CEBALLOS Y LA SALUD

La familia empresaria se compone de Liliana y sus tres hijos Gonzalo, Leonardo y Gastón. Fernando Ceballos, padre de los chicos, fue el co-fundador y falleció en 2009.

La empresa nació en 2004 a raíz de que Liliana y Fernando quedaron sin trabajo. Ambos desde el año 1993 se ocupaban en el sector de la salud y decidieron entonces generar un emprendimiento propio. Habían trabajado para una empresa de medicina prepaga orientada a un estrato social alto y, considerando que era un buen nicho de mercado, optaron por crear una empresa con características similares, pero orientada a un estrato social medio.

Con este emprendimiento no obtuvieron los resultados esperados, y después de algunos vaivenes se abrieron a un nuevo proyecto que es la actual NOBIS SALUD SA. Cuenta Leonardo que la nueva empresa respetó la metodología de la firma anterior y eso les permitió arrancar sin problemas.

Con el tiempo, los empresarios, fueron mejorando los procesos de trabajo y propiciando un nuevo ordenamiento interno. La actividad comercial la llevaba adelante Fernan-

do, y la parte administrativa era el área de Liliana. Si bien existieron diferencias, entre los dos generaban la sinergia necesaria para avanzar con el negocio.

Cuando falleció Fernando, se decidió desarrollar los mandos medios en la empresa, ya que Liliana no podía hacerse cargo de todo. A partir de esta modificación, Leonardo quedó a cargo del área de afiliaciones. Hoy considera que gracias a toda la experiencia adquirida en los diferentes puestos por los que pasó, tiene seguridad para enfrentar una gerencia específica, y "ganas de construir la empresa".

Gonzalo, empezó a trabajar con la familia en 2004 realizando una suplencia, aunque la idea del padre era que fuera un nexo entre la dirección y la base de la empresa, y luego fue recorriendo diferentes puestos. Actualmente, está gerenciando PANAKOS CIS, la segunda unidad de negocios que se creó. Es un centro médico que cuenta con consultorios externos y además consultorios odontológicos.

El grupo se encuentra en una etapa de pleno crecimiento como empresa y reacomodándose como familia empresaria. Cuando se producen todas las modificaciones por causa del fallecimiento de Fernando se decide tercerizar la parte comercial. Además, con un convenio saltaron de 300 a 1300 afiliados, heredando dos comercializadoras de medicina prepaga.

Gastón es el último de los hijos que está actualmente en proceso de incorporación a la empresa. Hoy está a cargo del área comercial y a cargo de la comunicación institucional del grupo.

RELACIONES DE FAMILIA

Liliana, tiene 51 años, es contadora y actual gerente general del Grupo Martínez Ceballos. En ella se puede observar cómo las relaciones han transformado su vida y a la vez su experiencia hace que quiera incidir en los demás. Este sentimiento hace que tenga siempre alerta el sentido de proteger a cada uno de sus hijos y de su familia, atendiendo a los pedidos y haciendo tareas que suelen invadir espacios ajenos. Si bien no se observan quiebres importantes en las relaciones, este tipo de actitudes genera cierto estado de tensión.

Gonzalo, el mayor de los hijos tiene 24 años. Estudia administración de empresas en una modalidad semipresencial ya que se ha incorporado a la empresa como gerente de PANAKOS CIS. Tiene una buena relación con sus hermanos. Esto no significa que no existan roces, sobre todo con Leonardo. Su relación con Liliana es muy buena, y en el sentido empresarial es con quien logra mayor entendimiento. De los hermanos es quien no vive en la misma casa.

Leonardo es el segundo de los hijos de Liliana. Tiene 22 años, estudia RRHH, también en la modalidad a distancia, debido a que trabaja en la empresa. Entre los hijos es quien primero se integró a la vida laboral, dejando una carrera universitaria. Si bien tiene en común muchos aspectos con Liliana, los enfrentamientos constituyen una parte importante de la relación, tanto en lo familiar como en la gestión.

Gastón es el menor de los hijos, tiene 21 años, está estudiando la carrera de administración de empresas en modalidad presencial. Es el último de los integrantes de la familia que ingresó a la empresa, y su vínculo con el resto de la familia es bueno.

Si bien la familia empresaria está acotada a sus cuatro miembros, es importante aclarar que dentro de la concepción de empresa, Liliana considera siempre a su familia primaria. De hecho, trabajan en la firma su padre "Coco", su cuñada Fabiana, y algunos sobrinos, como es el caso de Carla, Camila y Santiago. Ha considerado también que es de importancia incorporar a la empresa personas que gocen de su confianza, por lo cual, también trabajan en la misma amigos, y la novia de Gonzalo.



La empresa

El Grupo Martínez Ceballos hoy cuenta con dos unidades de negocios, NOBIS SALUD SA y, PANAKOS CIS, centro de salud. Coexisten en la empresa la primera y segunda generación familiar.

LA TEORÍA

Siguiendo la teoría de Bourdieu, se introduce el concepto de campo como “espacios de juegos históricamente constituidos, con sus instituciones y sus leyes de funcionamiento propias”¹. Para que exista un campo es necesario que haya un interés que esté en juego y además gente que esté dispuesta a jugar.

Para comprender el concepto de campo hay que contemplar la necesidad de acumular un bien, que puede ser poder, riqueza, amor, posicionamiento social. También es un “campo de luchas” por parte de los actores en pos de transformar o conservar posiciones relativas. Por lo tanto, en la estructura de un campo hay siempre un estado de relaciones, luchas y tensiones; hay trayectoria y estrategias.

Específicamente en el campo de la empresa familiar interactúan la familia nuclear (madre e hijos), la familia ampliada o secundaria (padres-abuelos, hermanos-tíos, sobrinos-primos), los empleados externos, los clientes, los proveedores, entre otros actores.

Cada agente social está dentro de un “espacio social” multidimensional de posiciones, esto es, según las posiciones relativas que ocupa cada uno en los diferentes campos. Definidas tales posiciones en relación al volumen global y a la estructura del capital.

Otro concepto vinculado al campo es el capital. Este se define como “un conjunto de bienes que se producen, se distribuyen, se consumen, se invierten y se pierden”². Existen tanto campos sociales como capitales estén puestos en juego. Bourdieu propone cuatro tipos de capital: social, cultural, económico y simbólico.

- **Capital social:** “...el conjunto de recursos actuales o potenciales que están ligados a una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de reconocimiento; o, en otros términos, a la pertenencia de un grupo, como un conjunto de agentes que no sólo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por un observador, por los otros o por ellos mismos), sino que también está unidos por lazos permanentes y útiles”³.
- **Capital cultural,** ligado a conocimientos, ciencia, arte, que se impone como una hipótesis indispensable para rendir cuenta de las desigualdades de las performances escolares. El capital cultural puede existir bajo tres formas: en estado incorporado (*hábitus*), en estado objetivado y en estado institucionalizado.
- **Capital económico,** que tiene que ver con la acumulación de riqueza vs. la justicia. Bourdieu inicialmente toma de Marx el concepto económico, pero luego incorpora el resto de los capitales.
- **Capital simbólico:** “es una propiedad cualquiera, fuerza física, riqueza, valor guerrero que percibida por agentes sociales dotados de las categorías de percepción que permiten percibirlas, conocerla y reconocerla, devienen eficiente simbólicamente, semejante a una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a “expectativas colectivas”, socialmente constituidas, a creencias, ejerce una suerte de acción a distancia, sin contacto físico”⁴.

De esta manera los individuos pueden acumular diferentes tipos de capitales y definir su participación en cada campo. Es por ello que Bourdieu además introduce la noción de volumen global de capital y estructura del mismo. El primer concepto alude a la acumulación de capital en sentido global y el segundo, a su distribución, es decir su peso específico.

1 Gutierrez, A. (1997). Pierre Bourdieu. *Las prácticas sociales*. Argentina: Editorial Universitaria / Universidad Nacional de Misiones y Dirección General de Publicaciones / Universidad Nacional de Córdoba.

2 *Ibíd.*

3 *Ibíd.*

4 Bourdieu, P. (1999). *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. España: Editorial Taurus.

De la interacción entre la estructura de capital y el volumen global del mismo, se deduce entonces que cada actor va a ocupar diferentes posiciones. En el caso en análisis el campo puede ser la empresa o el ámbito privado de la familia. En la empresa, el capital que se pone en juego es el profesional, el que tienen que ver con la destreza de trabajo, según sea la exigencia.

Sumado a lo anterior, se ponen en juego los *hábitus*, que tienen que ver con el capital cultural, ya que hábitos familiares y empresariales coexisten en tensión permanente. El *hábitus*, tiene que ver con estructuras sociales internalizadas, son las “disposiciones a actuar, percibir, valorar, sentir de una cierta manera y no de otra”. Así la vida de cada uno se encuentra marcada por el tipo de relaciones que se desarrollan con los demás. Los *hábitus* son los que estructuran las prácticas de los seres humanos.

Si bien la teoría queda desarticulada de la realidad por algunos conceptos que pueden no tener aplicación directa, Bourdieu plantea claramente cómo se producen las luchas entre los diferentes actores, comprometiendo nuestro acervo, es decir cada tipo de capital con su volumen específico. Esto determina la posición en el campo y la relación con los demás individuos que deciden ingresar para interactuar en un espacio dado.

La acumulación de capital determina no solo a los actores; también modela las estructuras y las relaciones con el otro. Por lo tanto, todo lo que hace tiene que ver tanto con lo que trae cada uno, es decir los capitales que han conseguido en otras luchas, supóngase aquí en el campo de la familia, en la casa. Esta cuestión también tiene importancia, porque hoy se puede ocupar un lugar y el día de mañana modificarse, por la razón que fuera, en función de las luchas que sobrevengan.

CAPITAL SOCIAL, CULTURAL Y SIMBÓLICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Al momento de conjugar familia y empresa, se observan cómo ciertos patrones relacionales se reproducen y se legitiman en ambos ámbitos. Así, en este caso, se puede ver que el vínculo madre e hijos, se proyecta en la empresa como gerente general y responsables de áreas. Cuando se debe reflexionar sobre el futuro de la empresa, la madre y gerente está pensando cómo deja armadas unidades de negocios para que cada uno de sus hijos tenga un espacio de liderazgo propio. Esto muestra la preocupación que existe en Liliana por preservar el vínculo de la familia. No se piensa la empresa como un todo donde cada uno contribuye al éxito de la misma, y donde todos al final ganan por el hecho de generar una sinergia. Se vive una empresa pensando en las tensiones de poder y la impronta que puede dejar cada uno en la misma.

Otra conducta recurrente en este caso es el problema de la comunicación, agravado por la mala interpretación simbólica que tiene la familia en cuanto a lo que quiere decir, demostrar o evidenciar. La familia detecta que existen en la organización problemas de comunicación (o de falta de ella), que analizándose en detalle, se puede transpolar a la realidad de la familia. La comunicación se suplanta con supuestos, y éstos se traducen también en una inconsistencia política entre familia y empleados. Por ejemplo, cuando los propietarios muestran insatisfacción al valorar que el desempeño del empleado no es el esperado, no evalúan que el origen de la situación está en la cultura que ellos mismos desarrollaron y transmitieron a la organización.

Las luchas de poder son luchas familiares que dentro de su ámbito no logran superarse y se trasladan a la empresa, generando inconsistencias. Algunas de estas cuestiones, además de la inconsistencia mencionada anteriormente, se ven en el desempeño, la falta de compromiso, las acciones que van en contra de los lineamientos de la empresa, como permisos y privilegios, que en la actualidad se están revirtiendo con la implementación de criterios claros en la toma de decisiones.

Estos comportamientos se observan porque la familia empresaria que debiera limitar el

“En el campo de la empresa familiar interactúan la familia nuclear, la familia ampliada o secundaria (padres-abuelos, hermanos-tíos, sobrinos-primos), los empleados externos, los clientes, los proveedores, entre otros actores.”

campo de acción de la misma y poner en juego los capitales necesarios para su crecimiento, desarrolla un espacio de interacción donde se deja lugar a libre interpretación sobre el accionar de cada uno.

La confusión en el juego de roles que aplican a campos diferentes genera un juego que no es el adecuado; luego el resto entiende que puede jugar ese juego. Más tarde, esto mismo se ve como inaceptable.

La empresa es un campo de lucha donde particularmente se pone en juego el capital económico, social, cultural y simbólico. Es así que la empresa debería ser un espacio donde se objetiven conocimientos, liderazgo empresarial y sinergia de equipo, para alcanzar sus objetivos, que tienen como foco el rédito económico, pero no solo para alcanzar la subsistencia de las personas que trabajan en ella, sino para que cada uno alcance determinado posicionamiento en la sociedad y en el círculo de relaciones que fomenta.

Cómo propone el psicólogo estadounidense Abraham Maslow a través de su pirámide de necesidades, las personas y las empresas trabajan en pos de superar determinados estadios de desarrollo. Así cuando se cubre el nivel básico de necesidad, surgen nuevas pretensiones como necesidades nuevas a cumplir, y así sucesivamente, generando un crecimiento permanente y una traslación constante de un campo a otro.

Para la empresa, una necesidad básica puede ser alcanzar su punto de equilibrio; lograda esta etapa, un nuevo objetivo será crecer, ya no solo en lo económico sino también en lo organizacional. Estabilizado el campo de acción, con la acumulación de capitales que promuevan lo organizacional y económico, seguramente el objetivo será crecer en cuanto a expansión, es decir, nuevas unidades de negocios, afines o diferentes al objetivo inicial.

En este caso, se observa que la empresa ha crecido rápidamente y esto les ha permitido alcanzar el punto de equilibrio y superarlo en un corto plazo. Si bien el rédito económico alcanzado es importante tanto para la empresa como para la familia y le aportó la tranquilidad del sustento, surge claramente una necesidad de hacer eficientes los procesos de gestión a los fines de apuntalar los logros económicos alcanzados.

Es aquí donde entra en juego la consultoría como fuente de capital cultural. Existe una necesidad objetivada de la familia empresaria de organizar la empresa, de manera que ésta no se vea afectada en un futuro por una gestión ineficiente que no esté en consonancia con el crecimiento económico.

Así, la complejidad del problema que se suscita es que como cultura y subcultura de gestión se están generando hábitos de trabajo, de convivencia y de relaciones externas que si no son ordenados y previamente consensuados en el mediano plazo se corre el riesgo del quiebre económico. Entonces, por ejemplo la familia quiere mostrar como práctica objetivada que se acepta la diversidad en todos sus sentidos y que el ambiente o el tipo de relación es muy cercana a lo familiar. Se ve esto reflejado en que no tienen límites para la aceptación del personal, con lo que en la empresa trabajan personas sin un perfil claramente definido y porque privilegian la relación personal o familiar antes que lo profesional. Esta situación genera que los empleados aprehendan una forma de trabajo que posiblemente no sea lo que la empresa necesite, pero sí es lo que la línea gerencial propone tácitamente dentro de su estrategia de trabajo y además lo practica con sus familiares directos.

Cuando la empresa objetiva estas incompatibilidades que se da en la gestión diaria, es cuando toma intervención la consultoría que viene a poner en juego todo su capital cultural, social y simbólico para generar un nuevo campo de fuerzas donde la empresa va a apropiarse del sustento necesario para modificar los cursos de acción y definir nuevas estrategias que apuntalen el crecimiento.

Para este tipo de situación siempre es válido el aporte de un tercero objetivo, porque in-

ternamente cada actor que está en el campo está luchando por imponer su capital, por agregarle valor al mismo y no se ve claramente un proceso de trabajo sobre el consenso por ejemplo, donde la exigencia es escuchar, expresarse claramente, atender objetivamente la propuesta del otro, objetivar los conflictos para conseguir resultados positivos, pero también para transmitir desde lo inconsciente, lo tácito, aquello que promulgan pero que nunca hacen.

Se recuerda aquí que lo que cada individuo es, en términos de Bourdieu, es la estructura y volumen de capital que haya sido capaz de acumular en sus distintas luchas a lo largo de su existencia. Con esto se refiere a lo que se enseña o impone de manera inconsciente con la forma de hacer y de ser frente a los demás, que conjugado con la posición que ocupa cada uno en el mapa organizacional condiciona el comportamiento de unos y otros.

Para ahondar el tema de las posiciones, los vínculos y los límites de acción, se debe mencionar el tema de la toma de decisiones. Es una cuestión que encierra, si se quiere, las luchas más feroces en virtud de posicionar ya sea un tema, la empresa, o una persona. Abordar el tema de toma de decisiones es más complejo en el campo de la empresa porque involucra hacerse responsable de una situación en particular, pero además es cultura en la organización porque en general nadie tiene responsabilidades sobre lo que no se hace o no se dice. En este escrito se entiende como cultura los hábitos que trae incorporados la persona en su bagaje histórico familiar y personal, y que son agregados a la vida institucional como un rasgo de personalidad de la misma. Así lo personal se reproduce en lo institucional. En función de lo anterior es claro como ejemplo lo que se dice banalmente cuando se habla de decisiones, y que dice: *si nos va bien el éxito es de todos, si nos va mal a quién le cargamos al culpa?*

La toma de decisiones, es uno de los temas que más da cuenta de lo tácito en las relaciones. El mundo empresarial es una cadena de toma de decisiones para accionar cada tarea, cada actividad para que ésta funcione. Sin embargo, es uno de los temas que más opera en base a los supuestos. Si bien es real que la empresa pauta decisiones para acciones importantes, también es cierto que para las cuestiones menores, operativas del día a día, no son tenidas en cuenta y generalmente están dadas por supuestas.

Otro tema que se viene manifestando de manera implícita y que es necesario también objetivarlo para darle el peso que tiene son las “reglas del juego” las normas de trabajo y convivencia, que son los límites de acción que cada integrante de la organización tiene.

La empresa sobre la cual se realiza este trabajo, está en una etapa de transición, en la búsqueda de un equilibrio en la gestión y la objetivación de los supuestos. La transición está dada por dos cuestiones, en primer lugar por el crecimiento acelerado de la empresa por sobre la gestión. En segundo lugar, porque la estructura de la organización está sufriendo un cambio importante en la cultura natural de su inicio.

CONCLUSIONES

Para concluir con este estudio de caso se considera importante resaltar que dentro del campo de relaciones donde operan lógicas de distinto origen pero con los mismos actores, se ponen en juego los aspectos más relevantes de la empresa y de la familia. En ambos, las redes de relaciones son tendientes a lograr objetivos que tienen su peso específico, de acuerdo a la incidencia de cada uno en la familia o en la empresa.

Para alcanzar el equilibrio en ambos ámbitos es necesario plantear claramente las reglas del juego, para que las fuerzas que se utilizan en las luchas tengan por objetivo la sinergia y no el posicionamiento individual. Toda manifestación a través de supuestos muestra la debilidad de la empresa en el plano decisorio y relacional.

“El mundo empresarial es una cadena de toma de decisiones para accionar cada tarea, cada actividad para que ésta funcione.”

Dentro de los aspectos que se han evaluado en el grupo Martínez Ceballos, se ha detectado que hay un importante cúmulo de intenciones y acciones tácitas que impiden una mejor relación a nivel familiar y empresarial.

Si bien es cierto que entre la familia y la empresa familiar hay un sinnúmero de significados que se comparten —desde la misión y los valores, hasta el liderazgo personal y el desempeño en la empresa—, es importante aprender a separar las luchas familiares de las luchas empresariales.

También será importante generar los espacios propicios para que la familia pueda expresar aquello que no dice. Del mismo modo será importante que en el ámbito de la empresa se prevean de manera minuciosa las tareas y las decisiones que encierran, a los fines de que no quede espacio a interpretaciones erróneas.

Sin duda, se puede decir que lo manifestado sobre la familia Martínez-Ceballos es lo que le sucede a todas las empresas familiares, y gracias al proceso de protocolo y las reuniones que involucra, se da un espacio donde las fuerzas confluyen hacia un objetivo común, que es preservar tanto a la familia como a la empresa.

Ése es el mejor camino para que las empresas familiares puedan subsistir en el tiempo: generar espacios donde prevalezca la disposición de los miembros hacia el acuerdo, hacia el consenso, creciendo de esta manera no solo en lo empresarial sino también en lo vincular, cuestión que muy bien ha entendido este grupo empresario y en lo cual trabajan sus miembros día a día.

AGRADECIMIENTO

Se agradece especialmente a la familia Martínez-Ceballos por su colaboración en este texto, así como por su disposición para compartir información acerca de su familia y su empresa. Es de destacar su crecimiento como familia empresaria. A través de la protocolización que están llevando a cabo, están buscando mejorar su gestión y objetivar los supuestos, en pos de optimizar resultados.

BIBLIOGRAFÍA

BOBADILLA, y Gutiérrez Ayala, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME, estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Editorial Fundes Internacional.

BOURDIEU, P. (1999). *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. España: Editorial Taurus.

BOURDIEU, P. (2000). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Editores Siglo veintiuno.

GUTIERREZ, A. (1997). Pierre Bourdieu. *Las prácticas sociales*. Argentina: Editorial Universitaria / Universidad Nacional de Misiones y Dirección General de Publicaciones / Universidad Nacional de Córdoba.

MASLOW, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

SALÓ, N. (2005). *La comunicación en la empresa en Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>

SATU, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Argentina: Ediciones Lumiere. Vélez Montes, D., Holguín Lagos, H., De La Hoz Pinzón, G., Durán.

EMPRESAS FAMILIARES BUENAS PRÁCTICAS EN ARGENTINA

Este libro sintetiza observaciones, reflexiones y conclusiones de consultores que llevaron a cabo la asistencia a las Pymes participantes en el Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de la Argentina. Sus casos y buenas prácticas resultan de utilidad y gran valor no sólo para las empresas familiares y consultores participantes en el programa, sino para todo aquel interesado en la temática. Los consultores brindan su experiencia en asistir a más de 150 empresas para que, a través de la redacción de un protocolo familiar, abordaran temas clave como la visión compartida, el gobierno corporativo y la sucesión, entre otros.



Consultores del Programa, en un encuentro de capacitación.

ISBN 978-987-21008-1-0