

tribuna libre

Los tópicos de la empresa familiar

La primera generación funda la empresa; la segunda, la disfruta, y la tercera, la dilapidada...», «Las empresas familiares tienen problemas en la sucesión...». Ambas afirmaciones son ciertas en sus manifestaciones extensas, sin embargo, el origen del problema que tienen la mayoría de las empresas familiares no suele estar provocado por la sucesión, ni por su singularidad familiar.

Un gran número de pymes familiares tienen más problemas de estructuración que de sucesión. La sucesión pone en evidencia el personalismo de la compañía, la dificultad para gestionar la empresa por una persona diferente de su fundador... En el código genético de la empresa está identificada su defunción, ahora solo falta esperar el momento en el que debutará que previsiblemente será en la sucesión... Que en este caso, la sucesión suele significar buscar «otro igual...» otra persona a imagen y semejanza del fundador para que continúe la obra... circunstancia que se agrava porque la población potencial de búsqueda es limitada, el conjunto de miembros de la familia.

Focalización del problema

Desde el momento en el que se focaliza el problema de la empresa familiar en la sucesión, se está dificultando la búsqueda de soluciones más estables, menos personalistas y voluntaristas que logren perdurar en el tiempo. Y en su lugar, se plantean un amplio abanico de soluciones tópicas que parchean el problema y otorgan tiempo a la empresa. Tiempo que un gran número de empresa familiares desprecian y por tanto, repiten el problema en la siguiente generación... Sin embargo, a los más sagaces, les otorga capacidad de maniobra para gestionar eficazmente el proceso y resolver el problema de un modo más definitivo. La mayoría de las soluciones que se adoptan para resolver el problema de la empresa familiar parten del principio de que el problema no tiene otra solución, porque lo humano es insalvable y la realidad del entorno impacta. Y así vemos cómo se adoptan una serie de soluciones tópicas:

Soluciones tópicas

I.- La búsqueda desesperada de un líder dentro de la familia para que sea capaz de gestionar la empresa y mantener la unidad familiar. O lo que es lo mismo, se le demanda al líder potencial que repita la, en ocasiones, amarga experiencia de dirigir consensuando las decisiones con más autoridad moral que atribuciones... Que a la postre es lo que hizo o está haciendo el fundador, «sufir y reman...». Es como buscar un miembro de la familia que esté en condiciones de ser una especie de «mártir familiar», que sacrifique su vida por la familia, trabajando para los hermanos, en igualdad de condiciones y sin tener más compensaciones que la vanidad personal de saber que uno es el arquitecto de la obra,

J. B. MELEK*

pero sin reconocimientos formales ni compensaciones diferenciadoras... La verdad es que encontrar otro mártir es difícil, cada día hay menos personas dispuestas a serlo.

II.- Incorporar directivos foráneos para que hagan lo que no son capaces de hacer los miembros de la familia presentes en el negocio... Sin comentarios... Un gran número de pymes familiares continúan pensando que esta es una buena solución, que la desean practicar o que la practican... La experiencia nos indica que esta solución no suele funcionar; entre otras razones, porque la familia no deja mandar a los directivos foráneos... o éstos, para conseguir poder, hacen política creando divisiones en el seno de la familia...

III.- Cada familia limita el número de miembros presentes en la gestión en la empresa. Puede ser una solución provisional, pero suena muy fuerte... En términos filosóficos es como decir que el problema de lo familiar es tan grave que lo circunscribiremos a un grupo reducido de miembros para que le hagan el menor daño posible a la empresa... «Si nuestros hijos son tontos, no se van a entender o van a aportar problemas, cuantos menos pongamos en la gestión de la empresa, mejor...»

IV.- Prohibición de que los hijos entren a trabajar en la empresa familiar. Es el mismo ejemplo anterior, pero afectando a la totalidad de la familia... Como en el anterior, está afectado por el problema de la prohibición: puede ser una solución transitoria y pero aporta, al tiempo, un problema potencial mayor: ¿qué harán los hijos cuando sean accionistas?

V.- La división de la familia y la separación «traumática» del patrimonio de la empresa entre los hermanos. A veces no hay más remedio. Pero es una solución transitoria que traslada el problema a la siguiente generación. Sin embargo, se debe tomar conciencia

■ **Una solución típica es la búsqueda de un líder dentro de la familia capaz de gestionar la empresa**

■ **Los miembros de la familia presentes en el negocio aportarán contribuciones desiguales**

de que lo traumático no soluciona el problema. Y a veces transmite en mensaje subliminar a la siguiente generación, que quizá al primer síntoma de falta de entendimiento entre los hermanos, busquen una solución fácil, limpia, poco costosa y rápida: la separación.

VI.- La venta de la empresa. Puede ser una buena solución para un gran número de empresarios que ni andan ni dejan de andar... De hecho ha sido adoptada con éxito por un buen número de empresas familiares que han tenido la sagacidad de vender a tiempo...

Conocer la realidad

Estas soluciones típicas suavizan el problema, permiten que no aflore y favorecen la mejora de la gestión de la empresa durante algún tiempo. Sin embargo, las empresas familiares tienen una realidad concreta que deben reconocer y aceptar, porque forma parte de su esencia. Deben reconocer:

Que por su naturaleza tienen una estructura de poder más dispersa, porque hay más accionistas con capacidad para gestionar que en otras compañías no familiares.

Que suelen tener un mayor humanismo en la acción, que en muchas ocasiones provoca subjetivismo en el análisis de la gestión y en las exigencias de los gestores.

Que, por su forma de ser, las empresas familiares son más propensas a tener un mayor subjetivismo en la evaluación de los miembros de la familia presentes en el negocio.

Que los miembros de la familia presentes en el negocio aportararán contribuciones desiguales, porque las personas son desiguales, y por eso deberán tener compensaciones distintas.

Que los directivos de la familia son los que son, y que no se les puede hacer cambiar con facilidad.

El papel de los directivos

La empresa familiar debe gestionar a partir de su realidad, como en todas las compañías, no sólo en las familiares... A un gran número de directivos de empresas familiares les cuesta reconocer su realidad, y quizá por esto resulte atípica, desagradable y problemática la gestión, porque se desarrolla al margen de su naturaleza.

Las sociedades modernas, por su configuración, generan organizaciones empresariales complejas de gestionar porque su estructura debe contemplar la esencia de su naturaleza. Y si el poder está distribuido per se, la organización resultante tendrá a ser más centralizada. Es el ejemplo de los grandes bancos con muchos accionistas, así como el de las compañías de servicios profesionales, todas ellas están preparadas para gestionar las consecuencias de su naturaleza, se acepta la complejidad y se incorporan los recursos necesarios para gestionarla. Sin embargo,

las empresas familiares no acaban reconocer su complejidad, o la reconocen en un modo verbal, sin traducirla en artilugios estructurales y formas de gestión que la cohesionan y encaucen para facilitar el logro de las metas programáticas. Esta falta de reconocimiento provoca anomalías en la gestión porque se simplifica lo que es complejo por su naturaleza. Las grandes empresas también presentan problemas similares a los que se manifiestan en las pymes familiares, la diferencia es que: están más encajados los problemas en términos de estructura y dotación de recursos; extrañan menos sus manifestaciones externas; nos enteramos menos y los tienen en la cúspide de la empresa.

Principios de acción

Las empresas familiares deben tener en consideración algunos principios de acción que pueden contribuir a mejorar su gestión:

1. Reconocer que «hay cosas en la vida y en la empresa que no tienen más solución que aceptarlas como son». Y que gran parte del problema se resuelve cuando se acepta que una empresa familiar es más propensa al conflicto, que existirá un mayor subjetivismo en la evaluación de los directivos de la familia, etc. Entonces uno puede empezar a buscar soluciones de naturaleza estructural, no sólo personalista (como son las «voce externas» que pueden aportar mayor objetividad en el análisis).

2. Pasar «de ser hermanos a ser socios». Hay que estructurar mejor la relación societaria, otorgándole medios e instrumentos que la cohesionen y encaucen.

Los hermanos deben percatarse de que son socios, que comparten un proyecto empresarial común, son sólo de que son hermanos...

3. Cambiar una parte del sistema de valores de la empresa familiar, pasando «de lo familiar a lo patrimonial». El vínculo de unión no debe ser exclusivamente la familia, sino la gestión de un patrimonio común de naturaleza dinámica. A veces esta obviedad se olvida y provoca más conflictos basados en el poder.

La gestión de los hijos

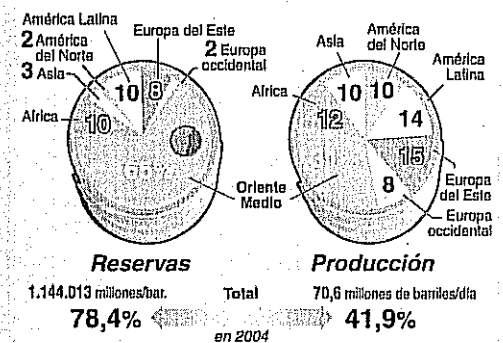
4. «La primera generación debe practicar en sus carnes el modelo de gestión que desean transmitir a sus hijos». La experiencia y el ejemplo impacta mucho más que las palabras. Si la primera generación predica con un ejemplo diferente del que postulan sus palabras, prevalecerán sus prácticas y no sus mensajes verbales. Este es un dilema que debe resolver toda empresa familiar que desee incorporar cambios que perduren. Y no es tarea fácil, porque la primera generación debe romper un modelo de gestión igualitario que a funcionado con éxito durante años. Y para hacerlo, están condicionados por sus familias, por su forma de ser y por el entorno en el que viven. Y, sin embargo, deben hacerlo, porque los modelos de gestión basados en la igualdad no funcionan, porque atentan contra la desigualdad manifiesta que existe entre los hermanos o miembros de la familia gestores, y al final provocan rupturas dentro de la familia...

* Consejero independiente.

a golpe de vista

El petróleo de la OPEP

La organización concentra el 80% de las reservas mundiales



Miembros de la OPEP



FUENTE: OPEP

APF