

LA EMPRESA A TRAVÉS DE LAS GENERACIONES

AACREA. 2004. La Nación, Sec. 5 Campo, Bs. As., 17.04.04:14.

www.produccion-animal.com.ar

Cuando la marcha de los negocios depende de las relaciones parentales.

Por qué es importante hablar de los problemas, lograr el consenso entre los socios más jóvenes y comunicar todo lo relacionado con las finanzas y los proyectos futuros.



INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se parecen, y mucho. Pero cuando una empresa familiar tiene un problema, los integrantes de la familia tienden a pensar que es sólo de su incumbencia y de nadie más. Error: el primer paso para tratar de encontrar una solución es comprender que puede tratarse de un problema que suele ocurrir en muchas otras empresas de igual condición.

"Cuando me acerco a una familia con problemas en su empresa, suele suceder que me ocultan el problema porque lo consideran propio de su intimidad familiar; no desconocen el conflicto, pero han aprendido a convivir con él", indicó Guillermo Perkins, consultor privado y profesor del IAE/Universidad Austral.

En el desarrollo del ser humano existen momentos de dudas y tensión; por ejemplo, al pasar de la niñez a la pubertad o de la adolescencia a la juventud adulta. Con las empresas y los grupos familiares sucede algo similar, explicó el especialista. Durante su historia se combinan momentos de armonía o crecimiento con fases de crisis y desequilibrios. Esto es algo completamente natural. "Cuando una familia está en crisis, esa crisis es el resultado de su historia. Y cuando la historia conlleva a la generación de una crisis, lo mejor que podemos hacer es cambiar el futuro, porque a la historia no podemos cambiarla. Se trata entonces de construir recuerdos nuevos para reemplazar aquellos desagradables que habitan en nuestra historia", explicó Perkins durante una conferencia en el Congreso Regional de los CREA del Litoral Norte y Sur, realizado en Iguazú, Misiones.

"La armonía personal y familiar es un resumen de buenos recuerdos y proyectos comunes. Por lo tanto, si los recuerdos recientes no son buenos, lo mejor que puede hacerse es salir adelante con proyectos", añadió el especialista.

FUNDADORES Y SUCESORES

La fundación de una empresa familiar es un momento muy fuerte y de gran importancia para los herederos de las siguientes generaciones. Los creadores de la empresa son tan importantes, que son llamados "primera generación" o bien "miembros fundadores". "Cuando pienso en esos conceptos, yo me pregunto: «¿Esos hombres no tenían padres?, ironizó Perkins.

La vida de una familia se divide en un antes y un después de la fundación de la empresa. La empresa de primera generación es maravillosa y sus sucesores suelen tener -con el tiempo- una visión idealizada de ella. Pero las

firmas de segunda generación y sus sucesivas (sin dejar de poder ser también estupendas) son diferentes porque requieren, en la mayor parte de los casos, el consenso de varios familiares socios.

BENEFICIOS MÚLTIPLES

Una empresa es una institución cuya finalidad es la generación de riqueza y por tal concepto debe entenderse la creación de beneficios para sus accionistas y empleados, además del necesario crecimiento patrimonial de la explotación. Pero en forma paralela al desarrollo de la empresa se produce también el desarrollo personal de quienes la integran.

"La familia, por su parte, es una institución maravillosa que tiene por finalidad la generación de felicidad en sus miembros. De esta manera, en una empresa familiar se presenta la creación de riqueza con la generación de felicidad en forma paralela; por lo tanto, es una historia de dos desarrollos simultáneos. Esto hace inevitable que algunos temas de la empresa pasen a la familia y viceversa", apuntó Perkins.

COMUNICACIÓN Y ARMONÍA

El gran secreto de las empresas familiares reside en la armonía familiar. "En una oportunidad me encontré con una familia muy grande que era propietaria de una empresa que pagaba dividendos todos los días lunes; eso me llamó la atención. Entonces, con el propósito de averiguar qué era lo que estaba sucediendo en la firma, propuse pagar el doble en dividendos, pero lunes de por medio, y la idea no les pareció adecuada a los administradores", señaló Perkins.

"¿Qué estaba sucediendo en esa empresa? –continuó-. Se compraban voluntades de accionistas con dinero y esto es una verdadera trampa porque en algún período de estrechez financiera la empresa no va a poder seguir pagando esos dividendos y lo que va a suceder en ese momento es que va a manifestarse el conflicto presente en la firma familiar", agregó.

Una comunicación fluida es un requisito indispensable para mantener la armonía entre familiares. "Si un miembro de la empresa trabaja en otra actividad y se encuentra lejos del establecimiento, no dejen de enviarle información sobre el estado de la empresa con cierta regularidad.

En una familia con muchos hermanos suele suceder que no todos trabajan en la empresa familiar, pero eso no implica que los que están afuera tengan que dejar de querer a la empresa, y esto se consigue en el ámbito de la familia", aconsejó el profesor del IAE.

De esta manera, si una familia no trabaja para que los miembros que se desempeñan fuera de la empresa familiar quieran tanto a la firma como los que trabajan en ella, entonces el capital puede llegar a reducirse o desaparecer en caso de presentarse un problema financiero, porque los hermanos que están fuera de la empresa no se sentirán responsables o solidarios con el futuro de la explotación.

"Otro aspecto importante por considerar es que el trabajo y la familia son dos ámbitos distintos y, por ende, tenemos que aprender a combinarlos. Si yo le digo a un hijo que no va a trabajar en la empresa, al día siguiente -por dar un ejemplo- debo irme con él a pescar", indicó.

SUGERENCIAS PARA EVITAR PROBLEMAS

Las limitantes y posibilidades de una empresa están ligadas al tamaño del grupo familiar y su capacidad de gestión

Las diferentes situaciones que pueden presentarse en una empresa familiar agropecuaria varían de acuerdo con el tamaño de la familia y de la explotación. A continuación se exponen las recomendaciones de Guillermo Perkins en cada uno de los cuatro casos tratados.

Empresa chica / familia grande.

Los padres deben, desde temprano, transmitirles a sus hijos que deberán ganarse la vida fuera de la empresa. En otras palabras: deberán alentar el desarrollo profesional de cada uno de sus hijos. En caso de que en algún momento el perfil profesional de alguno de los hijos coincida con lo que la empresa necesita, entonces ese integrante de la familia podrá trabajar en la explotación; pero éste, además de ser un profesional. con una sólida formación, deberá poder mantener el cariño de sus otros hermanos por la empresa.

Empresa grande / familia chica.

Estas empresas necesitan buscar capacidades profesionales por fuera del ámbito familiar. Para que esta clase de explotaciones sean sustentables, sus accionistas deben ser capaces de dirigir a profesionales (los cuales en algunas oportunidades pueden estar más capacitados que los mismos propietarios). Esto implica, en gran medida, saber dirigir con respeto y aprender a escuchar y a preguntar.

Empresa grande / familia grande.

En este caso es recomendable la elaboración de un protocolo o acuerdo familiar en el cual se establezcan las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los integrantes de la familia. En otras palabras: no debe dejarse

nada por obvio para evitar conflictos posteriores generados por malos entendidos. El acuerdo también es indispensable para definir el futuro de la empresa de manera consensuada.

Cuando se lleva a cabo una reunión entre hermanos-socios, es recomendable que en la misma esté presente uno o más miembros extra-familiares (profesionales que trabajan en la firma o parientes políticos que actúan como representantes de accionistas de la firma). Esto es aconsejable porque, en caso de que haya diferencias entre familiares, el aporte extrafamiliar puede ayudar a encontrar soluciones alternativas. Una de las principales fuentes de conflictos en las empresas grandes con familias numerosas son los puestos de trabajo inventados para darle ocupación a un familiar; esas situaciones comienzan por dañar a la empresa y terminan generando problemas en la familia.

Empresa chica / familia chica.

Esta situación se presenta, por lo general, en empresas nuevas o reestructuradas que se encuentran en un proceso inicial de evolución. El énfasis, en este caso, debería estar en cuidar y promover la mejora de las capacidades de los miembros que componen la explotación familiar.
