

CÓMO ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ernesto Niethardt*. 2010. Extractado de un artículo de Ernest A. Doud, Jr.

*Consultor de empresas familiares.

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)

La mayoría de los fundadores de las empresas familiares son personas seguras, astutas y decididas, pero muchas de estas condiciones desaparecen cuando deben enfrentar las cuestiones que involucran a la familia. ¿A qué tipo de cuestiones nos referimos? A cuestiones como la incorporación de los hijos a la empresa, su régimen de retribución y evaluación, a la elección del sucesor o sucesores, y a la transferencia de la propiedad de la empresa a la siguiente generación. Este tipo de cuestiones que son comunes a todas las empresas familiares, sin embargo se presentan muchas veces como cuestiones difíciles de resolver para el fundador y su familia.

Para entender porqué resultan tan difíciles estas cuestiones debemos mirar los dos mundos en que viven estas familias, el mundo de la familia y el mundo de la empresa. Cada uno de estos mundos se mueve por sus propias reglas y valores. Los valores que dirigen la familia son opuestos a los que rigen la empresa. El no reconocer y gestionar las diferencias entre los valores de la familia y los de la empresa, es una de las principales razones por las que este tipo de empresas no logra sobrevivir a la primera generación.

Otras de las realidades que Ud. y su familia deben enfrentar son los múltiples roles que pueden llegar a desempeñar. Tome un papel y lápiz y dibuje tres columnas. La primer columna titúlela “Miembros de la Familia”, la segunda “Empleados” y la tercera “Propietarios”. Luego escriba en cada columna los nombres de cada miembro adulto de la familia según los distintos roles que cada uno desempeña. Fíjese que los miembros de su familia usan varios “sombreros”. Todos los nombres están en la columna “Miembros de la Familia”; pero si su caso es como el de la mayoría de las familias empresarias, no todos los nombres están en las columnas de “Empleados” y “Propietarios”. Por ende, cada miembro de su familia abordará los distintos temas de la empresa familiar desde diferentes puntos de vista.

Considere ahora las estadísticas de mortalidad de las empresas familiares: Sólo el 25% de todas las empresas familiares logran llegar a la segunda generación; y sólo un 13% sobrevive hasta la tercera. Por ello el promedio de vida de las empresas familiares en general es de sólo 24 años. ¿Ud. quiere superar estas estadísticas? Si es así, los miembros adultos de su familia deberán dar los siguientes tres pasos para asegurar el éxito y la supervivencia de su empresa familiar.

Primer paso: Gestionar la superposición entre la familia y la empresa: Determine cuándo hay que aplicar las normas de la familia o las normas de la empresa en cada una de las decisiones de la empresa familiar. Es su empresa y puede dirigirla como quiera. Pero recuerde que a las empresas que son dirigidas como empresas les va mucho mejor que a las empresas que son dirigidas como familias. Cuando Ud. aplica normas de la familia a la empresa termina empleando a todos los familiares, pagándoles lo mismo sin considerar el trabajo que hace cada uno, y seguramente pasará por alto los problemas que puedan tener sus desempeños. Muy probablemente tampoco planificará la sucesión de la dirección de la empresa y seguramente pensará dejar la propiedad de la empresa en partes iguales a cada uno de sus hijos son independencia de que participen en ella o no. Todas estas cosas parecen muy buenas si Ud. las piensa como padre, pero seguramente no le parecerán así si las piensa como directivo de su empresa. Esto nos lleva al segundo paso.

Segundo paso: Asegúrese que está usando el sombrero correcto (hay básicamente tres tipos de sombreros: el de familiar, el de empleado/gerente y el de propietario). Seguramente su nombre estará en más de una de las tres columnas que acaba de dibujar. La mayoría de los miembros adultos de la familia suelen estar en más de una. Hacer coincidir el sombrero que Ud. lleva con el tipo de decisión que debe tomar puede ser de mucha ayuda. Use el sombrero de empleado/gerente cuando tenga que tomar una decisión de gestión de la empresa. Póngase el sombrero de propietario cuando tenga que tomar una decisión como accionista. Y cuando sea el momento de tomar una decisión familiar, asegúrese de tener puesto el sombrero de familiar. Una cosa más: resista la tentación de involucrar a miembros de su familia en decisiones que requieren sombreros que ellos no tienen. Todos los miembros de la familia pueden estar involucrados en las decisiones de familia, pero ¿Por qué aquellos que no son gerentes van a estar involucrados en decisiones gerenciales? O ¿Por qué aquellos que no son accionistas van a estar involucrados en decisiones que tienen que ver con la propiedad de la empresa?

Tercer paso: Asumir los enfrentamientos. Cuando su familia aprende a comunicarse entre cada uno de sus miembros y pueden conversar esos temas “espinosos” que siempre han obviado, entonces su familia se convierte en favorita para superar las malas estadísticas de las empresas familiares. Haga “retiros familiares” al menos una vez al año. Úselos como un tiempo para trabajar y divertirse en familia. Que su familia aprenda el arte de tomar

decisiones por consenso y use esa técnica para resolver aquellas cuestiones y dilemas que son parte del mundo de la empresa familiar en el que viven Ud. y su familia. Si es posible, comience antes que esos temas se conviertan en problemas y que esas diferencias se conviertan en conflictos y enfrentamientos.

Finalmente, cuando se haya logrado consenso sobre cómo abordar alguno de los temas o asuntos específicos de la empresa familiar, póngalo por escrito. Con el tiempo Ud. podrá poner todas esas decisiones juntas y crear un Protocolo o Constitución Familiar para su empresa familiar.

Enfrente el desafío: Pensar en definir cómo la familia va a gestionar su relación con la empresa puede que sea un pensamiento que le genere algún temor. ¿Le suena como algo difícil? Seguramente, porque sí que lo es; pero seguro que vale la pena. Su reacción instintiva puede que sea ignorar el desafío, pero antes de confiar en sus instintos, piense un minuto en las estadísticas de mortalidad de las empresas familiares que mencionamos. Aceptando el desafío, Ud. y su familia tendrán más posibilidades de lograr la continuidad de su empresa familiar.

Volver a: [Empresa agropecuaria](#)