

EMPRESAS FAMILIARES: el desafío de prevenir y gestionar los conflictos para cumplir el propósito empresarial y favorecer vínculos familiares saludables.

por Silvina Alejandra Francezón

Sumario

Empresas familiares: rasgos, ventajas y oportunidades. Señales de alerta de situaciones conflictivas: oportunidades de prevención. La sucesión familiar: etapas y desafíos. El protocolo familiar: herramienta de consensos con mirada estratégica empresarial y vincular. Prácticas y pautas de comportamiento saludables en las familias empresarias exitosas.

Las Empresas de Familia o empresas familiares- independientemente de su tamaño y actividad económica- se caracterizan por un conjunto de rasgos distintivos: % de participación en el capital definido por una familia, uno o más miembros de la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas, intención de mantener la participación de la familia en la empresa, una continuidad determinada por el número de generaciones de la familia propietaria que interviene en la empresa, una o más familias participan en la dirección o en la propiedad o en ambas, reconocimiento por parte de los empleados no pertenecientes a la familia de que se trata de una empresa familiar, descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas.

La importante función social y económica de estas empresas son reconocidas a nivel internacional por indicadores tales como: 800.000 empresas familiares aproximadamente, 9 millones de empleos estimados, 55 empresas familiares centenarias.ⁱ En Argentina representan: el 75% sobre el total de las empresas, el 55% del PBI, el 70% del empleo privado, el 60% de las exportaciones, el 31% de las que cotizan en bolsa y el 20% de las 500 empresas más grandes del país.

Las empresas de familia comparten los mismos desafíos que cualquier empresa en su rubro en términos de negocio y mercado. Sin embargo, la relación empresa, familia y propiedad que las hace “exitosas” en muchos casos es su principal “talón de Aquiles en otros”. Estudios en Argentina expone que el ciclo generacional de éstas dan cuenta que el 65% está a cargo de la primera generación, el 26% de la segunda generación y el 8% de la tercera generación. La mayor “mortalidad” de estos emprendimientos no se da respecto de las formas típicas de finalización del objeto social o situaciones de coyuntura económica, sino de los conflictos interpersonales familiares inadecuadamente gestionados o resueltos (Instituto Empresas Familiares, España, 2010)

Entendemos que la gestión adecuada de situaciones de conflictividad tanto en materia preventiva como en la gestión directa de conflictos es crítica para favorecer la continuidad del negocio y los vínculos familiares.

Estas empresas cuentan con un conjunto de ventajas, que también son fortalezas internas, y pueden colaborar en la prevención de conflictos: cultura propia definida, pasión de la familia por la misión de la empresa, orientación natural al largo plazo, dirección autónoma y capacidad de toma de decisiones, auto motivación de los directivos propietarios, establecimiento de relaciones duraderas con el personal, los proveedores y clientes.

Aun cuando el conflicto es como tal inevitable e inherente a las relaciones humanas, tener conciencia del entramado empresa, propiedad y familia como sistema de relaciones interdependiente y permanente y sus significancia es también una forma de prevención.

Participamos de la concepción del conflicto como emergente de un “malestar” que ocurre en un sistema. Un sistema está dado por las relaciones interpersonales y su dinámica por la confianza y comunicación entre las personas que son parte del mismo. La empresa es un organismo de vinculaciones y como tal un sistema dinámico. Si en el sistema se produce “algún cambio” producto del comportamiento de algún miembro del sistema, éste cambia. Todo cambio produce naturalmente incomodidad, que puede devenir en un malestar y en una situación de conflicto si no hay espacios de encuentro y conversación donde sea posible “explicitar” lo que pensamos, sentimos y hacemos y sentirnos “reconocidos y escuchados por el otro”. Entonces, el conflicto como oportunidad de mejora, de cambio y aprendizaje es una alerta valiosa que las familias empresarias pueden apreciar y trabajar “con ella y a partir de ella”.

Con consciencia del entramado de relaciones que conforman el sistema empresa-familia en cada uno de los ámbitos se persiguen objetivos y existen desafíos concretos:

- En el ámbito de la propiedad: persigue el mantenimiento de la armonía accionaria, la gestión del patrimonio familiar con el fin de conservarlo y aumentarlo, y la mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. El desafío suele ser contar con un plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión de órganos de gobierno accionarios,

elección del consejo de administración, la selección del sucesor. El órgano de gobierno suele ser el consejo de administración o la asamblea de accionistas.

- En el ámbito de la familia: busca el desarrollo personal de los miembros y las relaciones saludables entre éstos. El desafío suele estar en la definición de la misión familiar y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. El órgano de gobierno suele ser el consejo de familia.
- En el ámbito de la empresa: eficacia, clima organizacional saludable y continuo desarrollo organizativo. El desafío suele darse en el diseño de la estructura organizacional, la gestión del cambio e innovación, el establecimiento de política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal. El órgano de gobierno suele ser el Comité de Dirección.

Decimos que las Empresas de Familia tienen desafíos comunes a cualquier unidad de negocio y propios, ajustados a su naturaleza: equilibrar la necesidad de liquidez de la familia con la necesidad de capital de la empresa, deficiente planificación familiar y de la sucesión familiar, falta de voluntad del fundador para ceder la propiedad y la dirección en el momento oportuno, dificultad de atraer y retener a los sucesores competentes, rivalidad entre hermanos, dificultad de atraer y retener a ejecutivos competentes no familiares, dificultad de renunciar a la tenencia del 100 % familiar ante posibilidad de crecimiento; entre otros.

Estas situaciones funcionan como limitantes y aumentan las debilidades de la organización para cumplir su propósito y desarrollarse en el medio al cual sirven y en el que generan valor económico y social.

En el mapa mental de muchas personas que son miembros de familias empresarias existen un conjunto de “trampas” – que de ser advertidas y trabajadas, pueden ser potenciadoras de nuevas situaciones. En nuestra experiencia: la confusión de ser propietario con “saber dirigir”, la confusión de los flujos económicos de la empresa con los personales, la confusión de los lazos propios de la familia con los de la empresa, retrasar la sucesión, creerse inmunizados “eso a mí no me va a pasar”.

Las señales de alerta temprana funcionan como “semáforo” y colaboran con la salud o la diatrogenia de las relaciones en una organización. Las alertas más frecuentes que se observan en las empresas de familia son: el cambio de comportamiento de alguno de los miembros de la familia empresaria, percepción de un trato injusto por alguno éstos, errores frecuentes de algún familiar en la realización de la tarea, actitudes de desidia para la toma de decisiones, desacuerdo en procesos organizacionales, falta de consenso en la toma de decisiones, desigualdad entre miembros de la familia, falta de planificación, ausencia de diálogos sinceros, fallas en la comunicación recurrentes, inestabilidad de quienes lideran. Estas señales de alerta “puestas sobre la mesa y atendidas” dan cuenta de la salud de los vínculos y de las potencialidades de la organización frente a distintas situaciones.

La sucesión generacional suele ser “el nudo gordeano” de éstas empresas toda vez que de su gestión dependen la continuidad como familiar y el crecimiento o declive de esta como negocio.

Las empresas de familia pueden planificar la sucesión, vencer la resistencia del fundador de retirarse oportunamente para acompañar los cambios organizacionales, garantizar que el sucesor/a sea competente, contar con recursos económicos para atraer y retener directivos no familiares y solventar los aspectos financieros del cambio generacional. No suelen hacerlo naturalmente. En general, los consultantes toman acciones “cuando la sangre llego al río” debido a la escasa cultura de prevención de conflictos que tenemos como sociedad en general y en las organizaciones en particular. Prevenir conflictos antes que resolverlos, no es tener una postura ingenua del desarrollo del conflicto y del habitual comportamiento que tenemos ante él las personas: negar, ocultar, evadir, confrontar, colaborar, otros. Prevenir es posible reconociendo y reconociéndose en los conflictos más frecuentes que la organización “sufre”, realizando un “buen plan anticipatorio” antes que un mal plan mañana y aprovechando a realizarlo en “épocas de paz”.

El proceso sucesorio puede ser anticipado y ser utilizado como un escenario de construcción de oportunidades en el marco de un proceso de diálogo y toma de decisiones con horizontes de corto, mediano y largo plazo.

De hecho, en general la sucesión da en etapas con períodos de tiempo distintos según cada familia y proceso particular. En la “etapa previa”, un sucesor potencial –llámese

hijo o hija del fundador- se familiariza con el negocio como parte de su crecimiento personal. En la “etapa de inducción” los miembros de la familia presentan al sucesor potencial con ciertas personas asociadas directa o indirectamente a la empresa y otros aspectos del negocio. En la “etapa de inducción funcional” el sucesor potencial comienza a funcionar como empleado de medio tiempo. Esta etapa incluye la educación formal del sucesor, así como la experiencia que pudiera obtener en otras organizaciones. En la “etapa funcional” el sucesor potencial comienza a trabajar a tiempo completo y va concluyendo su educación formal. Antes de pasar a un puesto gerencial, el hijo o hija puede trabajar empleado, lo que traerá consigo la experiencia y conocimiento general de la empresa. En la “etapa funcional avanzada” el sucesor potencial asume tareas de supervisión. Los puestos gerenciales en esta etapa significan dirigir el trabajo de otros, pero no manejar toda la empresa.

En la etapa de “sucesión temprana” se nombra al hijo o hija del fundador, presidente o director general del negocio. Como cabeza del negocio se supone que ejerce la dirección general, pero el padre/madre todavía “esta tras bambalinas”.

Finalmente, la “etapa madura de sucesión” se alcanza cuando el proceso de transición ha terminado. El sucesor es el líder de hecho, lo mismo que de nombre. En algunos casos, esto no ocurre sino hasta la muerte del predecesor. En el mejor de los escenarios, esta etapa comienza dos o tres años después de que el sucesor asume el puesto de líder.

Un plan de sucesión debe contemplar al menos los siguientes aspectos, para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito:

- a) Compromiso de la dirección hacia el plan,
- b) Diseño de la organización deseada,
- c) Definición de los perfiles de los futuros directores,
- d) Entrenamiento de los futuros sucesores,
- e) Transferencia dosificada del mando,
- f) Culminación del proceso

Si dentro de la organización existe un órgano de gobierno “formal”, (llámese asamblea de accionistas o consejo de administración) este será el encargado de formular, revisar, aprobar y ejecutar el plan de sucesión. Empero, si la empresa es manejada por una sola persona, el consejo familiar será quien elabore y lleve a cabo dicho plan.

Otro aspecto crítico del proceso de planificación familiar y empresaria es el protocolo de los consensos que la familia empresaria puede darse en un contexto y tiempo determinado. Este acuerdo “parasocial”, que tiene valor jurídico de acuerdo privado entre partes, reglará aspectos que permitan “cuidar” el sistema familia y el sistema empresa y sus interacciones.

El protocolo nace de la esencia de las relaciones familiares y las refleja, por lo que la cuestión del consenso es clave, no se puede imponer. En los casos en que se opta por esta vía, no funciona porque en lugar de favorecer las relaciones de confianza, que es precisamente para lo que está concebido, generará actitudes individualistas y falta de compromiso con unas reglas de comportamiento con las que uno no se siente identificado.

Se trata, quizá del aspecto más complicado a la hora de conseguir un modelo de éxito, porque para que el consenso se produzca, deben darse las siguientes condiciones: a) eliminación de barreras que conducen a bloquear el proceso de establecimiento del protocolo, y que suelen nacer de actitudes egoístas por parte de algún miembro de la familia, b) eliminación de comportamientos individualistas y favorecimiento del sentido de grupo y la generación de confianza entre los miembros de la familia. Todos deben confiar en la capacidad de sacrificio del otro. Se trata de una promesa que debe verse cumplida cuando las circunstancias así lo requieran, c) establecimiento del sentido de reciprocidad, consistente en convencer a todos los miembros de la familia de que el protocolo es una herramienta que beneficiará tanto al conjunto familiar como a cada individuo en particular.

El proceso de elaboración de un protocolo familiar implica compromiso, conversaciones honestas, tolerancia a las diferencias, convencimiento de su necesidad para documentar acuerdos familiares sobre propiedad, continuidad generacional y control societario. Como cada familia (y cada empresa) es un mundo debido a su cultura, identidad, valores y objetivos no se puede establecer una receta mágica de cuál es el modelo de protocolo familiar de éxito. Cada familia tendrá el suyo propio, adecuado a sus características diferenciadas.

Aun cuando cada protocolo familiar sea diferente, para que un documento de este tipo tenga resultados, los contenidos mínimos que debe describir están relacionados con:

1. Cómo van a ser las relaciones económicas y profesionales de los socios o miembros de la familia
2. De qué manera se va a producir la entrada o salida de nuevos socios
3. Cómo se gestiona y organiza la gestión operativa del día a día en el negocio, es decir, quién asume cada rol y qué salario va a percibir por desempeñarlo.
4. Cuáles van a ser los órganos de gobierno, quién participa en ellos y de qué manera.
5. Qué mayoría necesaria es exigible en cada uno de estos órganos para la adopción de acuerdos
6. Cómo se va a designar al sucesor y qué criterios debe cumplir en cuanto a formación, experiencia y capacidades
7. Qué sanciones se adoptarán si no se cumplen las normas establecidas y acordadas entre todos.

Teniendo claras estas pautas, cada familia deberá elaborar y consensuar un protocolo propio y adaptado, que cubra las principales incertidumbres y contribuya a crear un ambiente de seguridad y confianza entre los socios de la empresa.

Una vez que una familia empresaria se decide a crear su protocolo, comienza una etapa difícil en la que se pondrán a prueba las motivaciones y los niveles de compromiso de todos los componentes de la estructura familiar.

La cuestión es trascendente, por cuanto desde el momento en que éste se apruebe, el protocolo regirá las relaciones de la familia dentro de la empresa y guiará las decisiones en las cuestiones que más impacto producen.

Por esto, el establecimiento de un protocolo familiar se realiza en un proceso que pasa por diferentes fases, en las que se van elaborando y “madurando” sus contenidos hasta el momento de su puesta en marcha:

1. Diagnóstico de la familia: la familia debe reflexionar sobre su situación en ese momento, qué herencia arrastra del pasado en cuanto a identidad, costumbre y maneras de hacer las cosas y cuál es su misión de futuro.

2. Desarrollo del protocolo: una vez que se ponen en común las motivaciones y objetivos de cada miembro de la familia, llega el momento de intentar reflejarlos en un documento de las características mencionadas anteriormente. Tras una primera redacción, el protocolo debe someterse a debate hasta alcanzar el consenso, lo que puede provocar modificaciones sustanciales en su contenido.
3. Implantación: de nada sirve el protocolo si se guarda en un cajón. Una vez consensuado, es importante elaborar los documentos legales que se derivan de él (testamentos, modificaciones estatutarias, etc.) y establecer los órganos de gobierno que describe.
4. Ejecución: es la fase en la que se reflejan cómo los acuerdos tomados en el protocolo producen su impacto en el día a día de la empresa familiar. Será necesario acudir al documento a menudo para confirmar que se está llevando a cabo tal como se planificó y validar que todos los miembros de la familia se sienten cómodos con él.

Finalmente, dicen quienes tienen experiencia en prácticas exitosas de empresas de familia que algunos “secretos” son creer que:

1. En la empresa familiar los miembros de la familia pueden desarrollarse personal y profesionalmente
3. El motor es tener un “sueño empresario”, compartirlo e involucrar en él a los demás miembros de la familia
3. Vale la pena hacer los esfuerzos y sacrificios necesarios para que la familia funcione.
4. La empresa familiar no es el único interés que comparte la familia.
5. A través de la empresa familiar se puede contribuir a mejorar la comunidad donde ésta se encuentra

También mantener patrones de conducta tales como:

1. Dar información periódica y formación permanente a los accionistas familiares

2. Contar con una estructura de gobierno en la que participan las distintas ramas de la familia empresaria y realizan reuniones periódicas para mantener el conocimiento y la fluidez de las relaciones entre los miembros de la familia empresaria
3. Crear estructuras e instrumentos que facilitan la continuidad de la propiedad
4. Establecer ciertas reglas para el ingreso de los familiares, que incluyen un proceso de formación y experiencia previa para poder llegar a los cargos directivos.

Bibliografía consultada:

Amat, Joan M., Martínez, Jon I. y Roure, Juan “Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI”, Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Ed. Deusto, Barcelona 2008

Bermejo, Manuel “Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista”, Ed. Pearson Educación S.A., Madrid, 2008.

Dodero, Santiago, “El secreto de las empresas familiares exitosas”, Buenos Aires, El Ateneo, 2008.

Dodero, Santiago, “El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar”, Buenos Aires, El Ateneo, 2014.

Echaíz Moreno, Sandra Violeta “Derecho y Empresas Familiares. El protocolo familiar en las mypes familiares peruanas”, Ed. Thompson Reuters La Ley, Lima, Perú, 2014.

Favier Dubois (h), Eduardo M. y Spagnolo, Lucía “Herramientas legales para la empresa familiar”, Ed. Ad Hoc, Bs.As., 2013.

Favier Dubois (h), Eduardo M. y Spagnolo, Lucía “Doce trampas legales para las empresas familiares Reglas para evitar que aparezca el “licántropo”. Ed. Ad Hoc, Bs.As., 2014

Favier Dubois (h), Eduardo M. y Spagnolo, Lucía “Diez mandamientos legales para las empresas familiares. Aplicación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. Ed. Ad Hoc, Bs.As., 2015
