



¿Pueden los hermanos trabajar juntos y en armonía en la empresa familiar?

Fecha de finalización del artículo: octubre de 2013

Por Ceferino Sain

Sobre el autor

Ceferino Sain es licenciado en Ciencias de la Comunicación por la UCSF (1996). Se encuentra maestrando en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad Nacional del Litoral. Es diplomado en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares por la Universidad Empresarial Siglo 21 y el Banco Interamericano de Desarrollo (2009) y Mediador por la Asociación Civil de Mediación y Gestión de Conflictos Humanita (2010). Fue promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2011 a la categoría de Consultor Senior para el desarrollo de procesos de asistencia técnica para protocolo y órganos de gobierno en empresas familiares. Se desempeña laboralmente como consultor en Gestión y Gobierno de Empresas Familiares y es Fundador de Ceferino Sain & Consultores Asociados.

Contacto: www.ceferinosain.com.ar.

E-mail: info@ceferinosain.com.ar

Resumen

Se estima que entre el 80% y 90% de todas las empresas



en Argentina son familiares, lo cual representa más del 50% de la actividad económica del país. Estos datos permiten observar la importancia que tiene la empresa familiar tanto en el sistema económico como en el tejido empresarial, y el protagonismo que las diferentes generaciones de familiares dueños de un negocio asumen en la propiedad y en el gobierno de estas empresas. En este sentido nos detendremos a analizar la segunda generación, es decir lo que la doctrina denomina "sociedad de hermanos", particularmente en el caso de que éstos hayan recibido en herencia el negocio. El artículo intentará analizar la problemática y el funcionamiento de las empresas familiares de hermanos y el trabajo en equipo entre ellos.

Abstract

It is estimated that between 80% and 90% of all companies in Argentina are familiar, which represents more than 50% of the country's economic activity. These data show the importance of family business in the economic system and in the business screening, and the role that different generations of family business owners take on the property and government of these companies. In this way we will stop to analyze the second generation, what the doctrine called "band of brothers", particularly in the case of an inheritance they have received business. The article will try to analyze the problem and the operation of the family business of brothers and teamwork between them. (*)

Palabras clave: Hermanos, empresa familiar, sucesión.

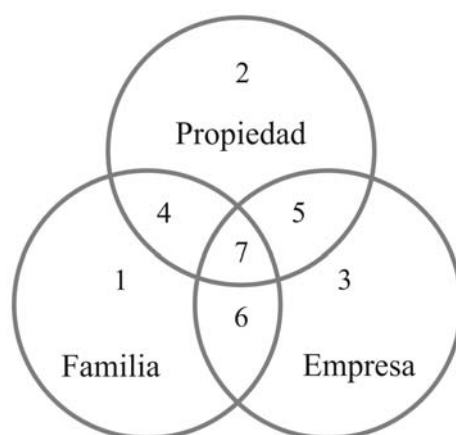
Key words: Brothers, family business, succession.

Comprender la complejidad de la Empresa Familiar

Los estudios sobre la Empresa Familiar (EF) nacieron en la década de los 50 a partir de los historiadores empresariales que escribieron sobre casos de empresas familiares, como Erickson en 1959 y Kindleberger en 1964, en una profusión de artículos que aparecieron en Harvard Business Review publicados por consultores.

De ahí en más el estudio de la Empresa Familiar ha sido objeto de intensas investigaciones buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos. Uno de los más completos es el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri en 1982, el cual explica la forma en que se sobreponen e interactúan

en una Empresa Familiar la relación entre la propiedad, la familia y la gestión del negocio, representados gráficamente con los nombres de Familia, Empresa y Propiedad.



El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri

Modelo de los tres círculos de la Empresa Familiar

Este modelo permite identificar y entender la fuente de los conflictos interpersonales, los dilemas, las prioridades y los límites de la EF, ya que todas las personas relacionadas con la empresa pueden situarse en uno o más de los siete sub-conjuntos que se forman.

En el sector 1 se encuentran los familiares que no trabajan en la empresa ni son accionistas; en el sector 2 están los accionistas, o sea los dueños de una parte del paquete accionario de la empresa, que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa. En el sector 3 se encuentran los empleados y directivos de la empresa, en otras palabras todos los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas. En el sector 4 están los familiares accionistas, es decir miembros de la familia y accionistas pero que no trabajan en la empresa. En el sector 5 se encuentran los trabajadores (directivos o no) y accionistas, en ambos casos no son miembros de la familia. En el sector 6 se ubican los miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque no son accionistas. Y en el sector 7 se encuentran los líderes, es decir los miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas.



La sucesión del liderazgo de la empresa

La sucesión es el eterno problema de todo organismo viviente y de toda organización. Y al fundador de una empresa familiar le resulta difícil dar un paso al costado y ceder su liderazgo. El problema de la sucesión se profundiza especialmente cuando la familia se entrelaza con la empresa. Los lazos de sangre, las intensas emociones y las necesidades empresariales se combinan en una mezcla explícita que requiere años para resolverse. Los vínculos familiares, las lealtades, los legados y los sueños rivalizan con el deseo de la nueva generación de poner su propio sello en el mundo. Por todo esto, el test más importante para una empresa familiar se plantea cuando la segunda generación, la sociedad de hermanos, debe hacerse cargo del negocio, de los cuales menos de un tercio sobrevive a esta transición.

Estadísticas de diferentes países confirman que las empresas familiares que han superado un primer salto generacional están entre un mínimo del 25% y un máximo del 40%, cifra que disminuye en los siguientes relevos generacionales.

La sucesión es el test de comunicación más importante para una empresa familiar; es su examen final, el paso más trascendente para el crecimiento de cada miembro de la familia y de la empresa en general. Los herederos no sólo ascienden al poder en la empresa, sino que también sienten la presión del entorno para encauzar la empresa en nuevas direcciones, revitalizar la gestión del negocio y afrontar las nuevas realidades.

En cualquier caso, puede llevarse a cabo en forma ordenada y gradual, o sea, por etapas a lo largo del tiempo; puede ser una sucesión rápida, súbita y decisiva; o una sucesión conflictiva y desagradable, lo cual suele dejar heridas difíciles de cicatrizar. Los padres pueden abrigar profundas dudas y temores sobre la sucesión de sus hijos, mientras que los hijos e hijas pueden luchar contra una violenta e irresoluble rivalidad. Sin embargo estos conflictos pueden ser evitables. Aunque la lucha suele ser una tendencia natural, la conducta del fundador puede moderar y regular los conflictos en vez de fomentarlos.

El paso de las generaciones implica varios tipos de sucesiones: la sucesión del liderazgo, la sucesión de la propiedad e incluso la sucesión del liderazgo emocional en el seno de la familia. Cada tipo de sucesión obedece a diferentes razones y tiene un proceso distinto. Lo esencial es que la familia se reúna para explorar lo que quiere cada miembro y que establezca luego un marco de referencia financiero, estructural y legal para que el plan funcione.



Los hermanos y la sucesión

La sucesión de la empresa familiar exige al fundador preguntarse, en caso de tener más de un hijo o hija, ¿quién de los hermanos será el nuevo líder de la empresa?

Todos los hijos son iguales para los padres, por eso es que al transmitir a uno de ellos el liderazgo de la empresa el empresario se debatirá entre su papel de propietario y gerente general, por un lado, y el de padre por otro. En uno debe asegurarse de que la empresa pase a las mejores manos para que mantenga su actividad, incremente su valor, genere rentas a los accionistas y para los que en ella trabajan, incluidos los miembros de la familia. En el papel de padre, todos los hijos son iguales y merecen lo mismo.

En cuanto a los hijos del fundador, siempre es mejor que haya varios interesados a que no haya ninguno en dirigir la empresa. Es buena señal que la empresa despierte interés entre los hijos de un empresario familiar porque ello significa que la imagen interiorizada que tienen de ella es positiva, que les reporta más beneficios que costos de cualquier tipo, que les resulta más atractiva que otras alternativas profesionales.

Todos conocemos algún caso en que la destructiva rivalidad entre hermanos ha envenenado la existencia de una empresa familiar. Pero el detenido examen de estas rivalidades revela que en realidad se trata de triángulos, cuyo vértice suele ser el padre. Éste alimenta la rivalidad cuando comunica que no sabe a ciencia cierta quién habrá de sucederle y que de alguna manera la sucesión está estrechamente ligada a los méritos que le atribuye a cada uno de sus hijos. Puede preferir a un hijo en desmedro de otro o sugerir cosas diferentes a uno y otro. La clave consiste en encontrar la manera de impedir que la batalla por la sucesión se convierta en un asunto de vida o muerte, a fin de preservar la autoestima de la persona que no es elegida para dirigir la empresa.

Tareas del fundador

Dentro de las tareas que se le presentan al fundador está la de identificar qué tipo de interés existe entre los hijos; el interés puede abarcar desde la posibilidad de tener un puesto de trabajo seguro o de heredar la parte correspondiente de propiedad, hasta el deseo de implicarse completamente en la dirección y hacer del negocio familiar su profesión.

No hay duda que cuando existen más de un candidato a dirigirla, el empresario estará ante una situación difícil de resolver, ya que el trato igualitario propio de la familia, no le será útil aplicar en el ámbito de la propiedad



para elegir al mejor sucesor posible sin tener que desestimar a otros.

Las soluciones que han adoptado las empresas familiares han sido diferentes, pero no todas son posibles en todas las empresas ni en todas las familias.

Por un lado puede optarse por un liderazgo compartido; es decir dos o tres sucesores conforman un grupo de liderazgo. Estos líderes se reparten las funciones ejecutivas, pero toman juntos las decisiones, comparten el mismo proyecto, se respetan y saben dirigir y resolver sus conflictos. Su principal inconveniente está en la elevada dificultad para trabajar en equipo y tomar decisiones. Cuando funciona es porque, tácitamente, se acepta la estructura interna, en la que un líder dirige al equipo, aunque no conste en el organigrama. Ésta es también la opción preferida por los grupos de hermanos que rehúsan marcar diferencias entre sí y la soñada por sus padres.

También puede darse el caso de ya elegido el sucesor del fundador, el resto de sus hermanos ocupan cargos directivos que dependen de él. Es la solución más profesional y que más posibilidades de éxito entraña, ya que se elige al candidato más preparado, sea al principio, durante o al final de la fase de preparación del plan de sucesión, como si se tratara de un proceso de selección. Lo incómodo de esta solución es que hay desestimados, de cuya reacción posterior dependerá el funcionamiento del equipo directivo y el grado de colaboración con su gerente. Si están bien definidas las condiciones y acordados los criterios, el riesgo de que aparezcan intrigas y guerras internas disminuye.

A pesar de sus ventajas, un buen número de empresarios -y muchos hermanos, también- escapan a esta opción por incómoda y por atentar contra la supuesta igualdad entre sí.

Otro grupo de soluciones por las que han adoptado las empresas familiares sobre la cuestión de la sucesión del liderazgo tienen que ver con que uno de los hermanos asume la gerencia, mientras los otros sólo se mantienen en el ámbito de la propiedad y fuera de la organización ejecutiva. Esta opción sólo puede tener éxito si el gerente es muy competente y existen buenas relaciones familiares, puesto que la total implicación del hermano gerente contrasta con la dedicación parcial y los intereses accionariales de los otros, lo cual puede generar tensiones al abordar decisiones estratégicas, de control, de inversión, de reparto de beneficios, entre otras relacionadas con la propiedad.

Otra posibilidad es escoger a un gerente no familiar para la dirección ejecutiva, mientras los miembros de la familia se concentran en tareas de planificación y control fuera de la línea de mando y/o pasan a depender



jerárquicamente de aquél. Es una buena opción para empresas familiares en las que la implicación profesional de los miembros de la familia es menor o su preparación es insuficiente. En este caso, la mayor dificultad estriba en encontrar a un gerente externo, cuya función estará sometida a múltiples presiones internas y externas, si no se ha definido con la suficiente claridad el alcance de su cometido.

También pueden crearse varias empresas a partir de la original, al frente de cada cual figurará uno de los hermanos. Por supuesto que de esta manera se da por finalizada la empresa familiar original y sólo se podrá aplicar en empresas de gran tamaño y con una gama muy diferenciada de productos o de mercados diferenciados, que eviten el inicio de una competencia entre ellas. Los pactos previos entre las empresas y la existencia de acciones cruzadas, aunque sean sin voto, pueden ayudar a ello.

El nuevo gerente compra su parte a los otros hermanos, los cuáles pueden iniciar un proyecto empresarial independiente. Esta opción suele conllevar cargas financieras de envergadura, por lo que no todos los nuevos gerentes estarán en disposición de poder aplicar.

De este modo, el fundador descubre que tiene a su disposición más opciones que las que él tenía en cuenta. No debe plantearse nunca una situación en la que los hermanos sientan que han entrado en un juego donde hay un solo ganador que se lo lleva todo. Lamentablemente, sin embargo, muchas familias creen en ese mensaje, lo cual crea el potencial para que la sucesión pueda conducir al alejamiento de uno de los herederos.

Conclusión

Pero volvamos al principio, ¿pueden los hermanos trabajar juntos y en armonía en la empresa familiar? La respuesta es sí, y en nuestro país hay sobrados ejemplos de Empresas Familiares en esa situación. El trabajo duro, la generosidad, la tolerancia, el respeto a cada uno, un sueño compartido y muchas dosis de austeridad y sentido común permiten llegar a ese objetivo.

Sin lugar a dudas el éxito en el cambio de líder de la primera a la segunda generación depende principalmente de cómo se haya preparado la sucesión. No planificar esta etapa es dejar que aumenten las probabilidades de que todo salga mal. Planificar la sucesión es la única forma de hacerlo sin tensiones ni urgencias, y, de esta manera, minimizar las posibilidades de fracaso.

BIBLIOGRAFÍA

BELAUSTEGUI GOITIA RIUS, Imanol. (2004). Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México. Editorial McGraw-Hill.

DODERO, Santiago. (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

ECHEVERRÍA, Rafael. (2011). Ontología del lenguaje. Buenos Aires. Editorial Granica.

ECHEVERRÍA, Rafael. (1997). La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Editorial Granica. 2009.

GINEBRA J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y Continuidad. Editorial Panorama. México D.F. 1997.

AMAT, J. (2000). La continuidad en la empresa familiar. (2da. Ed.). Barcelona, España. Gestión 2000. 2000.

GERSICK, K. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. México, McGraw-Hill. 1997.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso y IBARRA MARES, Alberto. (2013). "La Empresa Familiar, Revisión Documental", disponible en <http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/index.php/desarrollogerencial/article/viewFile/109/126>, acceso: agosto de 2013.

Modest Guinjoan y Josep Maria Llaurador: "50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión. Una guía para pymes familiares y autónomos", disponible en http://www.ipyme.org/Publicaciones/Guia_Sucesion.pdf, acceso: setiembre de 2013.

Idem.