

La Empresa Familiar Exitosa

Por: Raúl G. Morales
Market-Ing

En nuestros procesos de calidad total y de reingeniería, llegamos a la conclusión de que las cabezas, o más bien la cabeza, es la que debe de estar absolutamente convencida y participar de manera directa. Si la cabeza delega la responsabilidad de tomar las decisiones relacionadas con los procesos mencionados como ha ocurrido en otras empresas ("Vamos a formar un comité"), no funciona, porque ella es la única que puede tomarlas.

Roberto Servitje, Grupo Bimbo

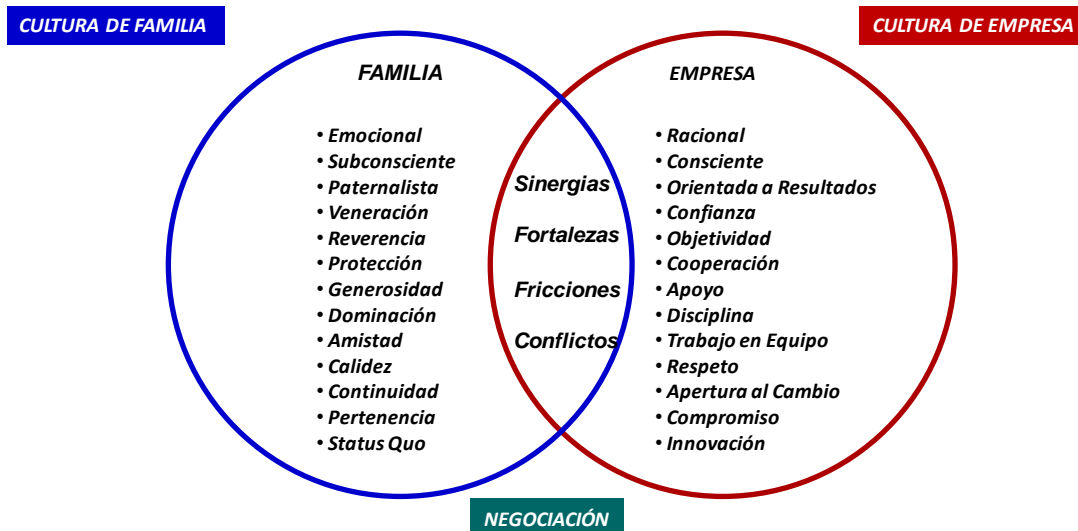
La mayoría de los expertos en la gestión de empresas familiares, coinciden en que únicamente tres de cada diez empresas familiares sobreviven para la segunda generación. ¿Por qué? ¿Son las empresas familiares, por naturaleza, tan ineficientes? ¿Es la presencia del fundador tan importante para que la empresa sea exitosa? ¿Existe un choque cultural, entre la primera y la segunda generación, que genera conflictos que perjudican a la empresa? ¿Es la empresa familiar adaptable a los cambios en el entorno, que inevitablemente se presentan con el paso del tiempo?

Naturalmente, para tantas preguntas existen múltiples respuestas y distintos puntos de vista. Sin embargo, lo importante es identificar patrones, tendencias y cuestiones de fondo que resuelvan la problemática, que sigue sin resolverse de manera satisfactoria en la mayoría de las empresas familiares.

Desde nuestra perspectiva, el primer problema es una cuestión de valores. Los valores familiares fundamentales son totalmente diferentes y, en algunas ocasiones, contradictorios a los valores empresariales: En la mayoría de las culturas, los valores familiares predominantes son: Obediencia, respeto, fidelidad, protección, admiración, tradición, solidaridad. La regla más importante es "honrarás a tu padre y a tu madre". Por su parte, en las empresas exitosas, los valores predominantes incluyen: Confianza, respeto, responsabilidad, disciplina, justicia honradez, compromiso, empatía, tolerancia. El principio rector de los negocios es "asegurar el cumplimiento de objetivos". ¿Cómo podemos confiar en el personal que no es familiar, si en nuestra familia se nos ha enseñado que no debemos de confiar en los extraños? ¿Cómo podemos impartir justicia en nuestra empresa, si debemos de proteger a los miembros de nuestra familia? Aquí empieza el problema.

El segundo problema tiene que ver con el poder. Los seres humanos somos altamente sensibles a los efectos del poder. En casos extremos, como lo han expresado diversos pensadores, "el poder enloquece a las personas".

EL CHOQUE DE CULTURAS



Lamentablemente, la mayoría de las empresas familiares son incapaces de resolver las problemáticas mencionadas. Veamos el perfil del empresario familiar típico:

- *Privilegia los intereses familiares sobre los empresariales...*
- *Define valores que no está comprometido a honrar...*
- *Con frecuencia toma decisiones pragmáticas. "El fin justifica los medios"...*
- *Maneja un estilo de dirección paternalista (premio/castigo)...*
- *Desconfía del personal que se conduce con un estilo distinto al suyo...*
- *Sus relaciones con clientes, proveedores y competidores son altamente emocionales...*
- *Establece redes de cooperación con amigos y familiares diversos...*
- *Presenta una fuerte resistencia al cambio...*
- *No está dispuesto a someterse a normas y regulaciones estrictas...*
- *En la mayoría de los casos, odia pagar impuestos...*
- *Protege celosamente la información de la empresa, aún con colaboradores cercanos...*
- *Su imagen interna y ante la comunidad son sumamente importantes para él...*
- *Evita la crítica abierta y directa como una herramienta para resolver problemas...*
- *Suele utilizar el concepto de "partes relacionadas" para mantener una mayor flexibilidad...*

Para los empresarios familiares, que se comportan de acuerdo con este perfil, los resultados son dolorosamente predecibles. *FRACASO*.

¿Puede un empresario que, con grandes esfuerzos y sacrificios, ha logrado un negocio exitoso y lo ha sostenido por treinta años, cambiar su forma de pensar? La respuesta es NO.

¿Puede un empresario que, consciente de lo anterior, debe de cambiar su *FORMA DE MANEJAR LA EMPRESA* aunque no modifique del todo su *FORMA DE PENSAR*? La respuesta es SÍ.

¿Cómo podemos resolver esta aparente contradicción? Partiendo del mismo principio que aplica a quién reconoce que tiene un problema de salud. Con un tratamiento obligatorio. Esta es la fortaleza de un *SISTEMA DE GESTIÓN*.

Lo primero que se requiere es reconocer y aceptar que las esferas de *FAMILIA*, *PROPIEDAD* y *EMPRESA* deben de manejarse y controlarse como entidades totalmente independientes, aunque inevitablemente interrelacionadas entre sí. Esto implica establecer entidades de gobierno separadas para cada esfera y establecer muy claramente la manera de coordinar las interacciones. Lo segundo es establecer y aplicar de manera rigurosa un sistema de gestión en la empresa, tal como lo decidió Bimbo hace ya varias décadas. Hoy es la empresa panificadora más grande del mundo.

ESTRUCTURA DE GOBERNABILIDAD

