



La Metamorfosis

Guía de Autodiagnostico de las Familias

Juan Carlos Aimetta

Tabla de contenido

<u>ESTABLECIENDO LÍMITES: REGLAS PARA LA SEPARACIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA</u>	<u>2</u>
<u>PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR</u>	<u>6</u>
<u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	<u>10</u>
<u>AUTO-DIAGNÓSTICO</u>	<u>12</u>
<u>OFERTA ESPECIAL:</u>	<u>14</u>

ESTABLECIENDO LÍMITES: REGLAS PARA LA SEPARACIÓN ENTRE EMPRESA Y FAMILIA

Autor: Juan Carlos Aimetta

En la primera generacion, una empresa familiar puede manejarse con las reglas de la familia, pero en la segunda debe empezar a manejarse con las reglas de una empresa.

Empresarialmente hablando, no hay ninguna diferencia entre una empresa gerenciada profesionalmente y otra administrada familiarmente. En lo que se refiere al trabajo que hay que hacer, las dos compran, venden, reciben lo que compran, entregan lo que venden, a veces pagan lo que deben y, cuando pueden cobran lo que les deben.

Pero no podemos dejar de recalcar que la gestión de las empresas familiares tiene sus propias reglas; conocerlas puede ayudar a prevenir problemas, a mejorar, o por lo menos, a consolarse.

Derribar el rey propio en el tablero de ajedrez no es lo mismo que derribar al capitán rival en la cancha de futbol. Empresa y familia son juegos distintos que tienen “*reglas diferentes*”:

1. Mientras el objetivo de una familia es alcanzar la mayor felicidad posible de sus miembros, el de una empresa es alcanzar la mayor rentabilidad posible. La eficiencia es para las empresas y la felicidad es para las familias; así como no tiene mucho sentido hablar de una “*familia eficiente*”, no tiene mucho sentido hablar de una “*empresa feliz*”.

2. Una familia quiere a sus hijos por lo que son, una empresa valora a sus empleados por lo que rinden, cuando los hijos son empleados resulta muy difícil hacer una evaluación objetiva de su desempeño. En muchas de las investigaciones realizadas se pudo observar que ninguna de las empresas familiares entrevistadas tenía un sistema de evaluación de desempeño para medir la verdadera contribución de los familiares que ocupan los puestos clave.

3. El lazo que vincula a los parientes debería ser afectivo, en cambio el que vincula a la empresa con los empleados debería ser contractual. Confundir los vínculos afectivos entre padres, madres, hermanos, hijos etc. con los vínculos contractuales entre la empresa y los empleados puede llegar a ser fatal.

Pero eso no es todo, en las empresas familiares se mezclan y se confunden muchas otras cosas.

Las empresas familiares creen que *“ser de la familia”* es la primera condición – sino la única- para trabajar en la empresa; confunden *“ser dueño, -o pariente de los dueños-”* con *“saber ser jefe”*; y *“saber hacer buenos zapatos”* con *“gerenciar un negocio que gane dinero vendiendo zapatos”*.

También confunden *“la plata de la familia”* con *“la plata de la empresa”*, pero, sobre todo, confunden *“la intuición”* con *“los números”*, *“la pasión”* con *“la racionalidad”* y *“el corazón”* con *“la cabeza”*.

Aunque no existen remedios infalibles contra las consecuencias de estas mezclas y confusiones, hay algunas reglas que reducen notablemente el riesgo de fracasar. Deben ser observadas estrictamente, de lo contrario, la empresa familiar no sólo no prosperará, sino que lo más probable es que no sobreviva a la próxima generación.

- Los miembros de la familia no deberían trabajar en la empresa salvo que sean, por lo menos, tan competentes como cualquier otro empleado que no sea de la familia y que trabajen, por lo menos, igual de duro que ellos. Siempre es más barato pagarle a un sobrino perezoso para que no vaya a trabajar, que seguir pagándole un sueldo como empleado.
- Los socios que trabajan en la empresa deben diferenciar bien en concepto de qué cobran lo que cobran. Como socios que trabajan en la empresa deben cobrar un sueldo, por un lado, más su participación de las utilidades y los socios que no trabajan deben cobrar solamente su parte de las utilidades, si es que existen. El sueldo se debe calcular en función a las responsabilidades del puesto, mientras que lo que cobran por su participación en las utilidades depende de la participación en el capital social.
- El manejo de la plata de la familia debe estar completamente separado del manejo de la plata de la empresa.

- Hay que planificar la sucesión en la gerencia general del fundador con tiempo y mientras haya paz entre los hijos. Armar un plan para decidir con tiempo quien va a ocupar el puesto de gerente general es como contratar un seguro: para que sirva hay que hacerlo antes de chocar.

Una empresa familiar es ante todo una empresa y precisamente por eso debe ser rentable y estar bien gerenciada.

Siempre la familia debe servir a su empresa y no al revés; si la empresa sirve a la familia probablemente pronto no haya empresa y, lamentablemente, quizá tampoco haya familia.

PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Juan Carlos Aimetta

Profesionalizar una empresa significa que la empresa “*vuelve a nacer*” como una unidad independiente separada de sus fundadores.

La profesionalización de una empresa es el proceso mediante el cual una organización evoluciona desde un enfoque más informal y emprendedor hacia una entidad más estructurada y gestionada de manera profesional. La profesionalización implica la implementación de prácticas y sistemas más formales, la introducción de roles y responsabilidades claramente definidos, así como la adopción de procesos de toma de decisiones más estructurados.

Esta transición es tan difícil por tres razones principales:

- a. La delegación de autoridad.
 - b. El cambio de liderazgo.
 - c. El replanteamiento de los objetivos.
- a. La delegación de autoridad.

a. La delegacion de autoridad

Los dueños que trabajan en la empresa tienen que ser capaces de decir: “estoy dispuesto a someterme a la empresa, en lugar de hacer que la empresa se someta a mí. yo mismo estaré sujeto a las mismas políticas que sujetan a todos los demás”. No es frecuente que los dueños se sometan a sus propias empresas cediendo voluntariamente su poder. Este cambio de rol es un proceso lento porque los propietarios tienen que dejar de actuar como administradores y aprender a comportarse solamente como dueños.

b. El cambio de liderazgo.

En esta etapa, el énfasis tiene que cambiar a los sistemas administrativos, las políticas y la gestión profesional; estos asuntos requieren un conjunto muy diferente de capacidades que hay que aprender y desarrollar. Algunos intentan satisfacer esa necesidad contratando a un gerente profesional, ajeno a la familia y a la empresa para hacer ese trabajo. Lo que muy pronto descubren es que esas “pistolas alquiladas” no son como ellos.

Llegan al trabajo a su hora, y se van también a su hora. Se sientan en su oficina durante todo el día, con sus computadoras y sus papeles. No hablan demasiado y, cuando lo hacen es solamente para decir qué es lo que NO se debe hacer. No son especialmente abiertos o amistosos.

Gradualmente, el fundador va comprendiendo que *“esa persona no se parece a mí”*; o *“Si yo hubiese dirigido la empresa como lo hace éste, nunca hubiésemos llegado a lo que somos hoy”*; o *“Sí, quiero encontrar un sucesor, pero parece que para eso tendrán que clonarme”*. Esta lógica pone en marcha el “síndrome de puertas giratorias” de los administradores profesionales contratados. Son despedidos una y otra vez “porque no encajan”. El fundador puede entonces contratar a un tipo deferente de administrador, alguien que, “sea como nosotros”.

La paradoja está en que el fundador busca a “alguien parecido a él”, que haga “las cosas que él no sabe o no puede hacer”; pero si fuera tan parecido a él como él quiere no aceptaría trabajar en relación de dependencia y no sería su empleado, sino su competidor.

El fundador busca “alguien que pueda volar en submarino”. Lo que tiene que comprender es que el estilo de liderazgo necesario en la etapa de profesionalización es distinto del de las etapas anteriores.

Habitualmente, la mayor fuente de problemas proviene del propio fundador, que contrató al gerente. El fundador determina las prioridades para los nuevos proyectos y productos; y, siguiendo su estilo habitual, estas ideas no han sido analizadas en profundidad.

Se le pide al nuevo directivo que desarrolle un presupuesto, y él trabaja mucho en prepararlo. Probablemente, es el primer presupuesto que la empresa haya tenido jamás, pero las nuevas actividades que el fundador desea comenzar, o que ya ha comenzado, no están incluidas, ya que cambia de opinión en menos tiempo del que necesita el gestor profesional para cambiar los presupuestos.

El fundador es el primero en transgredir las recién establecidas políticas y procedimientos del gerente y los veteranos observan el juego. Cuando el fundador sienta el primer precedente, con la primera transgresión, los demás asumen que el gerente profesional es un inútil y que ellos también pueden saltarse las normas y comienzan a hacerlo. El gerente va perdiendo autoridad y su rol poco a poco se va diluyendo.

c. El replanteamiento de los objetivos.

La empresa tiene que pasar de pensar en el crecimiento de las ventas a centrarse en el crecimiento de las utilidades, de “trabajar mucho” a “trabajar bien” y de “trabajar más” a “trabajar mejor”.

CONSIDERACIONES FINALES

Trabajamos para que los acuerdos familiares de hoy eviten los desacuerdos empresariales de mañana.

El crecimiento de las empresas es inevitable; casi todas las empresas crecen pero no todas se desarrollan; pero si cuando una empresa que ha crecido no desarrolla una estructura, lo más probable es que reduzca o frene su crecimiento.

El crecimiento es un proceso espontáneo que ocurre casi sin darse cuenta pero el desarrollo de la estructura es una decisión intencional del número uno. Si la presbicia es un fenómeno natural, la decisión de ir al oculista y hacerse anteojos es voluntaria e intencional, no puede ser de otro modo.

Cada familia y cada empresa son diferentes, tienen problemas diferentes y necesitan construir soluciones diferentes. Por ello abordamos cada situación aplicando las herramientas que mejor funcionen en ese caso.

La estructura y administración profesional llega a ser necesaria cuando una empresa alcanza cierto tamaño y determinado nivel de complejidad. Sin embargo, a veces nos absorbe tanto el día a día que para estas cosas en la que se requiere pensar nunca tenemos tiempo.

No ofrecemos un producto enlatado sino un proceso por el cual la familia va generando acuerdos sucesivos basado en la buena comunicación entre todos, conociendo las opiniones y las expectativas de cada uno y empezando a hablar de lo que habitualmente no se habla.

El trabajo consiste en ayudar a los miembros de la familia a llegar a acuerdos que faciliten la transición de “oruga a mariposa”.

Para llevar adelante este primer auto-diagnóstico sobre el grado de profesionalización de la empresa familiar, lo invitamos marcar uno de los 6 círculos que aparecen en cada ítem, dependiendo de la cercanía o lejanía que considere que cada frase identifica a su empresa.

AUTO-DIAGNÓSTICO



Ud. en su empresa familiar...

1 2 3 4 5 6

Dedica el mayor % de su tiempo
trabaja para el día a día.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Dedica el mayor % de su tiempo
trabaja para el largo plazo.

Ud. en su empresa familiar...

1 2 3 4 5 6

Toma todas las decisiones según su
propio criterio.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Toma decisiones con criterios de
administración profesional.

En su empresa familiar...

1 2 3 4 5 6

Nadie decide nada sin consultarle a
Ud.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Los mandos medios toman
decisiones sin consultarle a Ud.

Ud. en la empresa familiar...

1 2 3 4 5 6

Supervisa el trabajo de manera
directa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Supervisa el trabajo a través de
otras personas.

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
Se buscan trabajos para las personas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Se buscan personas para los trabajos.

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
Se deposita la confianza en las personas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Se deposita la confianza en la información

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
Se premia la lealtad de una persona.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Se premia el desempeño de un empleado

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
Hay personas que reciben instrucciones de más de un jefe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nadie recibe instrucciones de más de un jefe.

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
No hay rendición de cuentas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Hay rendición de cuentas.

En su empresa familiar...

	1	2	3	4	5	6	
Las reuniones surgen cuando se deben tratar uno o varios temas urgentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Existe un cronograma formal de reuniones

OFERTA ESPECIAL:

Lo invitamos a profesionalizar su empresa y diseñar su primera estructura. Los honorarios por el autodiagnóstico del grado de profesionalización de la empresa familiar son de u\$s 4.500 libres de impuestos y retenciones.

Al registrarse al siguiente link Ud. accede a un descuento extraordinario por única vez del 50%, quedando en un valor de u\$s 2.250 libres de impuestos y retenciones:

LINK DE REGISTRO



EL AUTOR:

MBA con 25 años de experiencia en el acompañamiento de familias empresarias en tránsito de una generacion a otra.

Conferencista internacional.

Cofundador de PASSUS Consultores, red de profesionales con clientes en Uruguay, Paraguay, Argentina y Centroamerica.

juancarlos@passusconsultores.com

