

LABORAL. MEJORES PRÁCTICAS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

Separando los papeles de gerente y dueño



CHRISTIAN BÖHRING-UHLE
Socio Director Colombia y América Latina AvS

BOGOTÁ. Para que se considere la vida de un empresario como exitosa, no solamente tendrá que haber creado una empresa valiosa, sino también tendrá que entregarla, en su momento, a un sucesor que la preserve y la siga desarrollando exitosamente. Alrededor de 70% de las empresas colombianas son de origen familiar. Pero las estadísticas muestran que, de 100 empresas familiares, solo 30-35 sobreviven en la segunda generación y que menos de 20 llegan a la tercera generación. No siempre se tienen hijos o nietos, que estén en la edad apropiada, que estén dispuestos a ser empresarios, y que además tengan la capacidad- en términos de formación profesional, experiencia gerencial, y personalidad- para manejar exitosamente una empresa. Además, deben contar con la actitud adecuada: ¿será que se ven como servidores de la familia y de la empresa, de sus empleados y de la comunidad en la cual está radicada la empresa? ¿O será que se siente dueños absolu-

tos, con un derecho innato de ser jefes, libres de todo tipo de control?

Cuando la empresa pasa a manos de la segunda generación, es muy frecuente encontrar que no hay una identidad completa entre los que manejan el negocio y los dueños. En muchos casos, existen miembros de la familia que son accionistas pero no trabajan en la empresa, y también hay miembros de la familia quienes trabajan en el negocio pero no forman (todavía) parte del círculo de dueños. Incluso cuando todos los propietarios son gerentes, y todos los gerentes son propietarios, ellos no trabajan únicamente para sí mismos, como fue el caso con los fundadores, sino tienen el papel de servir y la obligación de responder. Aquí se presentan muchos conflictos que de no ser resueltos de manera profesional, llevan a que muchas empresas exitosas terminen por desaparecer. Efectivamente, 70% de las familias exitosas pierden el control de su patrimonio y la armonía familiar entre la primera y la tercera generación después del traspaso, y 60% de esto es debido a conflictos interpersonales (falta de confianza y comunicación). Algunos de los puntos claves por resolver son:

-¿Cómo implementar un Sistema de "control y balance" para gerentes que son (co-)propietarios?

-¿Cómo asegurar que la gerencia pueda obtener las decisiones se esperan de un dueño competente?

-¿Cómo asegurar que los miembros de la familia que trabajan en la empresa estén empleados de una manera adecuada y acorde a sus habilidades?

-¿Cómo asegurar que se respeten los intereses de los miembros de la familia que no trabajen en el negocio?

-¿Cómo lidiar con el fenómeno de que en muchas organizaciones se promueve la gente hasta llegar su punto de incompetencia, es decir al lugar en la jerarquía donde las exigencias del cargo superen sus capacidades?

-¿Cómo atraer, seleccionar, integrar y retener el mejor talento para la gestión de la empresa - sean gerentes de la familia, o externos?

La clave para todas estas preguntas es una separación limpia de los papeles de dueño y gerente, con la intención de que ambos papeles se ejerzan de una manera óptima tanto para asegurar el futuro de la empresa a largo plazo,

como para mantener relaciones civilizadas entre la familia. Para esto se requiere un cambio de paradigma en la mente de los miembros de familia. Hay que entender y procesar internamente que, en contraste con la manera de ser de los fundadores, en las generaciones siguientes es imprescindible respetar que, como gerente, uno actúa como servidor de los dueños y tiene que aceptar la transparencia, el cuestionamiento, y la responsabilidad que es inherente en este papel. Y cuando uno se quita "el sombrero de gerente" y se pone "el sombrero de dueño" no puede estar apenado por cuestionar la gestión del hermano, del primo o del tío, sino que hay que hacerlos responder; y uno tiene la responsabilidad de ser incómodo, por el bien del patrimonio común, y también para el desarrollo de la persona de la familia que se emprende a tomar la responsabilidad operativa. Este papel de dueño profesional es indispensable: la gerencia se puede encomendar a terceros - siempre y cuando sean bien escogidos, bien integrados y bien evaluados en su desempeño. Pero de la responsabilidad de dueño no se puede escapar.