

Ilustración de Feliciano García Zecchin.

Anticipo del libro La fauna de las empresas familiares, de Claudio Ridolfi.

En las empresas familiares, no todo es trabajo

Por Claudio Ridolfi

Este artículo intenta abrir un frente de reflexión muchas veces no considerado, referido a lo que puede ocurrir en las empresas familiares o emprendimientos que no hayan alcanzado aún su madurez organizacional si no se presta debida atención a las personalidades y estilos de sus líderes, y la gran influencia que pueden determinar tanto en su éxito como constituirse en amenazas al crecimiento o la continuidad misma.

En las empresas familiares, no todo es trabajo

Este artículo intenta abrir un frente de reflexión muchas veces no considerado, referido a lo que puede ocurrir en las empresas familiares o emprendimientos que no hayan alcanzado aún su madurez organizacional si no se presta debida atención a las personalidades y estilos de sus líderes, y la gran influencia que pueden determinar tanto en su éxito como constituirse en amenazas al crecimiento o la continuidad misma.

Si intentáramos sintetizar cuales son las claves del éxito en un emprendimiento, podemos ensayar una conclusión que diría que hay que tener buenas ideas, plasmadas en estrategias ganadoras, una gran dosis de esfuerzo y trabajo, y algo de suerte también. Sinceramente suena tan simple que no se entiende como miles de empresas desaparecen cada año en nuestro país. Dejando de lado la ironía, la verdad es que una de las dificultades más relevantes que enfrenta una empresa de porte pequeño o medio es la de definir adecuadamente una estrategia de éxito, puesto que buenas ideas hay muchas, y dicen que donde más hay es en el cementerio, o sea las ideas muertas porque no se concretaron. Definida la estrategia, a lo largo del tiempo es menester de los líderes desafiarla permanentemente para asegurar su vigencia, e introducir tantas variantes como las circunstancias lo ameriten.

Pero cuando la empresa es familiar, y porque no un emprendimiento emergente, aparecen otros factores que, poco considerados y mal manejados, pueden conducir a conflictos serios e incluso al colapso final de la organización, más allá que lo anteriormente descrito esté bien definido y mejor alcanzado. Nos estamos refiriendo a la existencia de personas y personajes, en general los dueños, su familia y algunos de sus principales colaboradores, que en sus funciones dan rienda suelta a sus estilos y personalidades y que pueden influir con un marcado sesgo en la gestión y los resultados.



En mi libro *La Fauna de las Empresas Familiares* (Buenos Aires, Editorial Biblos) desarrollo a fondo esta cuestión, permitiéndome identificar a muchos de los “especímenes” que pululan allí y abundar en descripciones y ejemplos que permiten conocerlos para aprovechar todas sus virtudes y, porque no, elaborar acciones para morigerar sus aspectos menos positivos. Es preciso aclarar que a pesar del enfoque algo crítico y con una buena dosis de humor, es sencillamente el estilo elegido para hacer más ameno un tema que considero importante y no pretende constituirse en una burla a esos nobles y casi siempre exitosos individuos: agregó que yo mismo soy alguno de ellos o más bien una combinación de varios, por lo que eventualmente hay bastante de autocrítica.

A fines de clarificar un poco el alcance de estas ideas y a modo introductorio en el gran planteo, a continuación podemos ir viendo a algunos de estos personajes con sus características destacadas.

Para comenzar por el principio, tenemos al típico *fundador* de la empresa, quien a partir de la nada llegó a hacer algo, generalmente mucho, actuando con ese halo de pionero al que nada se le discute. Su energía vital suele ser inmensa, así como su capacidad de hacer; sabe lo que quiere y como debe ser realizado. Sus empleados lo reconocen y respetan, disfrutan de su protección, piensan que si a él le va bien a ellos también.



Este modo de ser del *fundador*, tal vez un poco avasallador, está muy bien y es ciertamente necesario para los primeros tiempos en los que todo está por hacerse. Pero una vez superada la etapa fundacional y entrando ya en el desarrollo y afianzamiento de la organización, si estos rasgos persisten y no se adaptan a las circunstancias, pueden volverse un factor peligroso. Con el crecimiento van llegando a la empresa nuevos colaboradores, jefes y gerentes que tienen sus propios criterios y experiencias, y desean que el profesionalismo y el respeto a las ideas sean allí el nuevo imperio de la razón. Y además por su parte, si el *fundador* no desacelera su ritmo vertiginoso, es probable que se le vaya la salud en el intento.

Con el correr del tiempo, a veces el *fundador* muta hacia un ser *obstinado* que desea que nada cambie y el éxito pasado sea eterno, aferrándose casi irracionalmente a lo que siempre hizo y que tuvo buena receptividad. Si nos abstraemos de su realidad e intentamos opinar con objetividad, todos entendemos que no puede ser así: la tecnología del producto o servicio evoluciona permanentemente, los clientes van variando sus preferencias o

vectores de decisión conforme a nuevos hábitos sociales o necesidades, la competencia se caracteriza por nunca quedarse quieta e innovar constantemente, las condiciones del mercado o país oscilan entre situaciones que no son siempre iguales, etc.

Pero el obstinado no se inmuta, y ante los primeros deslices en los negocios, supone que los equivocados son los clientes, y se dice íntimamente o a viva voz ante su gente: “Hay que dejarlos que prueben a la competencia y se desencanten, ya volverán vencidos”. Lo difícil es arriesgarse a probar si eso es cierto o se estará profundizando una brecha a la larga irreparable. Muchas veces la llegada a la empresa de la nueva generación, con renovadas visiones y habilidades, puede ser la oportunidad para refrescar las ideas e iniciar procesos de redefiniciones victoriosas.

Cuando en las empresas familiares más o menos ya establecidas hay más de un socio, lo más frecuente es encontrar que éstos han sido y son talentos complementarios. Por ejemplo alguno se especializa en cómo realizar el producto (o servicio, es lo mismo) y domina la tecnología en cuestión; otro tal vez se destaca muy bien en el manejo de la administración y las relaciones institucionales. Lo anterior es un mero ejemplo, puede haber un gran número de formas de complementariedad. Y a menudo, además se observa que uno de ellos suele ser más débil en la comprensión integral del negocio, y por esto lo llamo *copiloto*.

Lo cierto es que antes o después, llega la instancia en que el *copiloto* se cuestiona cuál de ellos es el verdadero padre de la criatura y se pregunte si su tarea es la verdaderamente vital y su socio es un empleado de lujo que gana lo mismo que él. Para que estas ideas que brotan en su mente, a veces genuinas y que me parece que hacen parte de la esencia humana, no aparezcan o tengan efectos no destructivos, es menester que la sociedad se organice desde los inicios con una buena dosis de equidad, respeto mutuo y reglas claras; y si así no se ha hecho, nunca es tarde para empezar. Si no, podrán aparecer celos, pues hacen parte de la naturaleza de cualquier relación, pero los socios deben estructurarse para dirimir esas diferencias con apertura y recreando la confianza y conveniencia que inicialmente los ha unido.

Claro, el tiempo pasa y las nuevas generaciones de futuros sucesores se van incorporando a las empresas familiares. Allí aparecerán nuevas personas con nuevas personalidades y competencias, y también allí surgirán

especímenes con los que será necesario establecer buenas prácticas. Habrá de aquellos sucesores, los *burócratas*, que suelen confundir los aspectos formales de una buena administración con el *core* del negocio. En una empresa solo tener las cosas en orden no garantiza el éxito sostenido: suele ser necesario planear y actuar con pericia e inspiración casi en simultáneo.

Otros herederos, en cambio, se identifican plenamente con la causa, los *tecnócratas*. Estos se capacitan y llegan a dominar todos los aspectos del negocio. Tantas son sus aspiraciones (no las llamaría ambiciones) que a veces llegan a olvidarse de sus pares, hermanos o primos, creyendo que dada su creciente experiencia y entendimiento podrían llegar a ser los únicos merecedores de heredar. En el otro extremo, los hay quienes perciben que su vocación está en un sitio muy lejano de esa empresa que más tarde heredarán, los *turistas*, y durante el proceso de integración a la misma sienten la vivencia como si estuvieran en una cárcel de la que no pueden escapar.

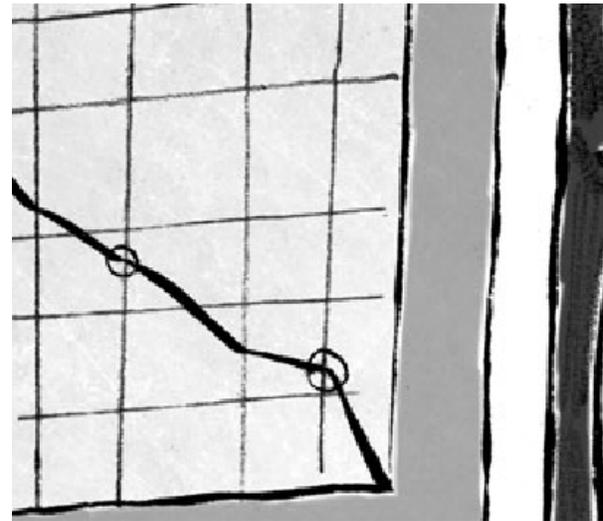
Y finalmente, muchos descendientes, los *hijos de papá*, creen que han sido tocados por la varita mágica de unos pocos elegidos y, obnubilados por el bienestar económico imperante, ni se forman adecuadamente ni tampoco se privan de gastar todo el dinero que pueden, sea propio, de la caja de la empresa o de la familia.

Frente a una surtida galería de personajes entre los futuros sucesores, además de los antes mencionados, la tarea para el hogar de la generación a cargo de la empresa es crear anticipadamente los parámetros que permitan identificar bien los caminos de acceso de los familiares para los aspectos de la propiedad, el gobierno y el trabajo en la empresa. Y si los familiares son políticos (*yernos, nueras, cuñados*), más precisas deberán ser estas definiciones dada una probable temporalidad de la relación.

Pero hay otros protagonistas en las empresas familiares que no pertenecen al clan, son *los otros*. La existencia de los colaboradores clave no familiares son el mejor signo del crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, que debió y debe recurrir a captar en el mercado capacidades que no tiene y que precisa para seguir su camino. Es frecuente ver una simbiosis entre personas que trabajan junto al iniciador desde los primeros tiempos y durante muchos años, formando casi una unidad y devenidos generalmente en jefes, responsables o gerentes; estos se llegan a convertir en referentes para la familia y para los otros empleados. Su presencia aporta un inmejorable marco de confianza; las limitaciones son que en general no han actuado en cargos de responsabilidad en otras organizaciones y sus experiencias se limitan a las vivencias solo de esa empresa.

Pero otras veces los nuevos profesionales han sido contratados en una instancia posterior. Acá es cuando la empresa debe preocuparse por ofrecer a los más valiosos atracciones distintivas para retener a estas personas más allá de su salario, ofrecerles condiciones para su desarrollo y progreso y así poder disfrutar de sus aportes y dedicación durante un lapso razonable. Estas ideas de plan de carrera, que son tan obvias para una empresa de mayor porte, deben adaptarse a la realidad de una empresa menor para tratar de lograr un efecto parecido. A veces es un bono periódico más el beneficio de algún activo (un buen auto por ejemplo); otras el reconocimiento de poder participar en la mesa chica de las decisiones y sentirse casi parte de la familia frente a sus pares y el entorno; puede ser la promesa de una futura participación accionaria o muchas otras formas de seducción. Pero lo cierto es que algo se debe planear y ejecutar al respecto para mantener cerca e interesados a aquellos que realizan un aporte clave y constructivo.

No se puede omitir en esta breve síntesis a aquellos dueños fundadores que terminan creyendo, tengan o no la razón, que nadie más podrá conducir los destinos de “su” empresa como ellos mismos: son los *highlanders*,



seres que en la ficción son eternos. Y hacen poco para mejorar la formación de sus sucesores o para desprenderse de ese engendro que en su opinión nadie de su entorno merece manejar en el futuro. Simplemente se sientan a gozar del privilegio del mando esperando que pase el tiempo, que ellos sienten que es eterno para sí mismos, y que la biología no los alcance nunca. El mayor peligro es que los sucesores frustrados en un cierto punto puedan desear abandonarlos y los colaboradores más talentosos emigren en busca de otro proyecto profesional con más futuro. Es probable que sobre el final de sus días solo permanezcan alrededor del *highlander* personas de baja autoestima o próximos a su retiro con casi nulas posibilidades de relocalización laboral.

Luego de haber descripto someramente solo a algunos de los especímenes que conforman lo que he llamado *la fauna de las empresas familiares*, la buena noticia es que nadie es de una sola manera y siempre del mismo modo. Las circunstancias de la vida, las etapas de la familia y los propios ciclos de las empresas son factores que influyen para disimular o enfatizar ciertas conductas. Otro punto a favor es que en mis descripciones hago una especie de identificación salvaje y encasillada de los personajes, casi llevada a los extremos, con la sola finalidad de que quede bien claro el punto. Pero en el mundo real estos matices son más suaves y un poco combinados entre sí.

Por todo esto, mi reflexión final es que considero vital que en las empresas familiares se dedique un apropiado esfuerzo para identificar quien es quien y que se podrá esperar de uno mismo y de los otros protagonistas, actuales o futuros, y obviamente asumir acciones de manera temprana y no cuando el conflicto está estallando o las consecuencias están produciéndose.

Si bien es verdad que son temas muy sensibles debido a que se involucran en gran medida a los afectos, puede que con algo de ayuda externa se puedan llegar a conclusiones más imparciales. Aunque ciertos rasgos no podrán cambiarse, sería un buen desafío trabajar para que cada uno aporte positivamente lo que le es más natural y se esfuerce por ajustar lo menos deseado. Este enfoque, en una empresa familiar, me parece tan vital como bregar por el mejor producto o la estrategia victoriosa.



Claudio Ridolfi | El autor ha tenido una trayectoria de más de treinta años en un grupo familiar que posee varias empresas con alcance transnacional. Integró los Directorios de las mismas en los principales países de Latinoamérica, llegando incluso a residir en el exterior con unidades de negocios a su cargo. Su fuerte experiencia de vida a lo largo de su carrera, además de haber recibido una muy calificada formación específica, le ha permitido armarse de un criterio de amplio conocimiento en la temática de Empresas Familiares.

Acerca de Asertys

Somos una consultora en *management* especializada en el diseño e implementación de procesos de cambio, frente a desafíos de competitividad y crecimiento organizacional causados por cambios en el entorno competitivo, integración de empresas o pérdida de rumbo o desempeño organizacional.

Colaboramos con los Equipos de Conducción y con los Ejecutivos de Capital Humano en la solución de problemas de efectividad y transformación organizacional, y priorizamos el desarrollo de la capacidad de la firma y de nuevos patrones de comportamiento.

La estrategia de cambio se desarrolla a partir de un diagnóstico comprensivo inicial con nuestro [Panel de Efectividad y Madurez Organizacional](#)® y otras metodologías específicas, y un proceso de consultoría que acompaña a la organización cliente en todas las etapas, para asegurar una implementación exitosa y duradera del cambio.

Nuestro enfoque de transformación se basa en un [sistema integrado de prácticas y soluciones](#) probadas que funcionan porque involucran a los principales equipos de cada compañía.

[El liderazgo colectivo](#) juega un rol central en cada práctica, como condición para un cambio efectivo.

Para asegurar un cambio sustentable trabajamos a nivel inter-organizacional, organizacional, grupal e individual. Lideramos un aprendizaje conjunto y buscamos que nuestros clientes sigan desarrollándose y adaptándose a nuevos contextos, más allá de la duración de nuestra intervención. Somos asertivos, nos apasiona lo que hacemos y nuestro compromiso es ayudar a construir empresas más efectivas y maduras.

