

Cómo llevar a buen puerto una empresa familiar

Se necesitan reglas claras y profesionalismo en la gestión para sortear las crisis

MARIA AGUSTINA RATO

PARA LA NACION

La multiplicación de los modelos de familia ya no es materia exclusiva de la sociología, la antropología y el derecho. El *management* dedica cada vez más atención a los desafíos que presentan estos nuevos vínculos a las empresas familiares. La convivencia en un mismo espacio de trabajo de familias ensambladas y de los hijos de matrimonios sucesivos plantea diferentes retos y reedita conflictos conocidos.

Según Ernesto Niethardt, profesor del Programa de Gestión Empresarial de la Escuela de Negocios de la UCA, la problemática se centra en la diversidad generacional. "El tema está más vinculado a la relación entre los hijos del primer y segundo matrimonio. La brecha generacional crea otra complejidad en la empresa: se pueden generar tensiones en el plano sucesorio o en la incorporación de familiares", explica.

Ante esta situación, afirma que la clave es mejorar la comunicación y la relación interpersonal. "Hay que generar un clima de diálogo y superar los temas tabú. También es muy importante fomentar una buena relación entre los hijos. En muchos casos, ayuda que tengan la misma formación, valores y educación."

Además, se pueden rastrear salidas en las sugerencias clásicas del *management*: establecer las reglas de cómo se va a relacionar la familia con la empresa, profesionalizar la gestión y generar estructuras. Para eso, los especialistas recomiendan, antes que nada, definir qué tipo de empresa familiar se busca y acordar un protocolo que se actualiza después de un plazo determinado.

Prevenir conflictos

Una forma de prevenir conflictos, de acuerdo con lo que dice Guillermo Perkins, profesor del Programa de Gestión Empresarial en el IAE, de la Universidad Austral, es organizar buenos sistemas de evaluación, de remuneración y de información. "Los familiares tienen que estar dispuestos a ser evaluados, se tienen que distinguir los diferentes componentes de la remuneración—directorío, trabajo y propiedad—, y se debe tener en cuenta a los dueños que no trabajan en la firma", indica.

En casos extremos, Perkins propone tomar una decisión más drástica:



GUILLERMO PERKINS

PROFESOR

Qué enseña: Programa de Gestión Empresarial.

Dónde: en el IAE, de la Universidad Austral.

Qué aconseja: los familiares tienen que estar dispuestos a ser evaluados, se tienen que distinguir los diferentes componentes de la remuneración—directorío, trabajo y propiedad— y se debe tener en cuenta a los dueños que no trabajan en la firma.

Qué hacer en casos extremos: si la realidad familiar se empobrece por peleas o divorcios, lo mejor es alejar a la familia de la firma y ponderar un comportamiento jurídico, que reglamente la vinculación de la familia con la empresa.



ERNESTO NIETHARDT

PROFESOR

Qué enseña: Programa de Gestión Empresarial.

Dónde: en la Universidad Católica Argentina (UCA).

Qué estudia: su interés está más vinculado a la relación entre los hijos del primero y segundo matrimonio. La brecha generacional crea otra complejidad en la empresa: se pueden generar tensiones en el plano sucesorio o en la incorporación de familiares.

Cómo solucionar los conflictos: hay que generar un clima de diálogo y superar los temas tabú. También es muy importante fomentar una buena relación entre los hijos. En muchos casos, ayuda que tengan la misma formación, valores y educación.

75%

Es el porcentaje que representan las empresas familiares dentro del total de las unidades económicas que funcionan en la Argentina. El porcentaje es mayor aún en Estados Unidos y Europa.

"Si la realidad familiar se empobrece por peleas o divorcios, lo mejor es alejar a la familia de la firma, y ponderar un comportamiento jurídico, que reglamente la vinculación de la familia con la empresa."

Sin embargo, no hay recetas universales. "No se puede generalizar. Cada empresa, al igual que la familia, es un mundo particular, y tiene

que encontrar una solución a su medida", advierte Niethardt.

Eso es lo que ocurrió en Gieso, una empresa familiar con más de 125 años de trayectoria en el mercado textil. Su presidente, Mariano Rodríguez Gieso, dice que allí no tienen los inconvenientes típicos de sus pares. La cuarta generación, representada por su madre, encontró la fórmula: separar la familia del trabajo. El control de la sociedad está en manos del único integrante de la familia que trabaja en la compañía. "Es una regla tácita que decidimos mantener", explica Rodríguez Gieso.

"La empresa familiar no es una fuente de trabajo para los familiares sino una fuente de capital. No es bueno mezclar lo personal y lo laboral, pero es inevitable. Por eso creemos que lo más sano es mantener las cosas separadas". Esa premisa, según Rodríguez Gieso, explica la continuidad de la empresa y las buenas relaciones familiares.