



GENTILEZA

Perkins habló en un encuentro internacional sobre los desafíos de las compañías familiares

“El que se va debe procurar que el que viene gane autoridad”

Según Guillermo Perkins, del IAE, el fundador de una empresa familiar debe abrir paso a sus herederos

MARILINA ESQUIVEL
PARA LA NACION

Desde el sillón de un consultor se escuchan todo tipo de dudas y problemas. Sin embargo, entre los desvelos que llevan a las empresas familiares a terapia organizacional se repite uno: la búsqueda de ayuda para sortear el traspaso de mando entre generaciones.

Así lo afirma Guillermo Perkins, director del Centro de Empresas Familiares (Cefam) del IAE Business School y orador en el Foro Internacional de Empresas Familiares, organizado por la compañía de capacitación ejecutiva HSM.

—Usted dijo que en algunas empresas familiares la sucesión no termina hasta años después de fallecido el fundador, ¿qué significa?

—Para que una persona pueda tomar decisiones en una organización debe ser elegida como el CEO. Según cómo ejerza el poder, ganará autoridad entre la gente o no. Se dirige por fuerza o por autoridad. Cuando en una empresa hay un fundador que genera mucho respeto entre la gente, su sucesión es más difícil porque las personas no lo olvidan. Y, por eso, el proceso sucesorio termina después de que la persona muere. La gente quiere que los sucesores sean como él y tengan los mismos criterios.

—¿Qué recomienda a los sucesores para superar esa etapa?

—Debe haber un período en el que las dos generaciones, la que se retira y los jóvenes, caminen juntas. El que se va debe procurar que los que llegan ganen autoridad. Debe tutelar, pero soltar la rienda y dejar que los jóvenes se equivoquen. Los que vienen también deben saber que pueden extrañar a quien se fue, pero afectivamente, y no cuando les toca decidir. La memoria de esa persona no puede estar sobre ellos todo el tiempo.

—¿El fundador puede seguir influyendo en las decisiones de la empresa después de fallecer?

—Existen herramientas jurídicas que limitan la vinculación. Hay padres que ven que los hijos no están preparados para hacerse cargo y arman fundaciones, fideicomisos o trusts para que las decisiones sean tomadas por otras personas. Claro que el rédito económico va para la familia.

—¿Es usual en nuestra cultura?

—Poco, pero avanza. Es más común en las culturas sajonas. Entiendo la decisión en algunos casos, pero es algo que lastimó a muchos sucesores, que sintieron que los padres no les tenían confianza. También hay casos de familias con hijos con problemas psicológicos o desinteresados por la empresa. En otros, se usa como castigo para los hijos que de chicos no se interesaron por la compañía y entonces, así, se les bloquea la propiedad.

—En relación con la sucesión,

GUILLERMO PERKINS

Profesión: licenciado en Administración de Empresas y contador recibido en la Universidad Católica Argentina. Realizó un MBA en el IAE y un doctorado en Economía en el IESE

Edad: 57 años

Origen: Argentina

Actualmente trabaja en una investigación sobre desafíos estratégicos y habilidades directivas. Investigó otros temas relacionados con empresas familiares.

¿qué factores identifican a las empresas más longevas?

—Son varios. Por ejemplo, en esas empresas se habla de *nuestra gente*. Es decir, hay un concepto de familiaridad más amplio que la familia misma. En el mismo sentido, estas firmas suelen tener a nietos de personas que no son familiares trabajando para ellas. Hay dinastías, pero también sucesión de colaboradores externos a la familia. Además, suelen tener pasión por la calidad y entienden la responsabilidad social como la necesidad de volcar a la comunidad parte de lo que hacen. También hay un orgullo por ser firma familiar y empresariado nacional. Respeto de

la cartera de negocios, las empresas centenarias suelen seguir actuando en su negocio original, pero con algunos cambios tecnológicos. Hay bajo nivel de diversificación.

—¿Cuáles son las claves para el gobierno en compañías de hermanos?

—Antes de ser dueños deben aprender a ser socios. Eso se aprende en familia, ya que los mejores socios son los que fueron a un campamento juntos o compartieron la propiedad de un auto. Además, deben ser conscientes de cuántos son, incluso antes de ser socios. Por ejemplo, si son cinco hermanos, pero sólo trabajan dos. Siempre les sugiero aprender a consensuar, otra cosa que se practica en la vida familiar. También, que utilicen la cantidad de estructuras de gobierno que necesiten. Imaginemos una familia de 10 hermanos en la que dos vendieron su parte, entonces sólo ocho son socios, y de ellos cinco van al directorio y tres se ocupan de la gestión. Entonces, en un caso extremo necesitarán un consejo de familia, una mesa de dueños, un directorio y un comité ejecutivo.

—¿Qué otro desafío deberán enfrentar las empresas?

—Están descubriendo su dimensión institucional. En otros entornos hay más conciencia sobre este tema. Por ejemplo, en Europa, y en general en el hemisferio norte, donde hay más clubes y asociaciones que defienden a la empresa familiar como institución.