

Empresas familiares La evolución de los tres sistemas (1) (E Financiero 23/09/16)

Empresas familiares La evolución de los tres sistemas (1) (E Financiero 23/09/16) CARLOS RUIZ GONZÁLEZ* Viernes, 23 de septiembre de 2016 En nuestro artículo anterior comentamos que en la empresa familiar siempre conviven irremediamente -y hasta están, podríamos decir, muy "entrelazados"- tres sistemas: familia, propiedad y dirección (o empresa). Las tres dimensiones presentes en una empresa familiar y sus órganos [Ver figura 1] fue presentado por John A. Davis en el artículo *Definitions and Typologies of the Family Business*, un caso publicado por Harvard Business School (HBS). Davis señala que para elaborarlo se basó en el libro *Generation to Generation*, de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, publicado por HBS Press y Cambridge Massachusetts en Estados Unidos, en 1997. Casi puedo asegurar, que los tres sistemas "están vivos", porque evolucionan con el tiempo. A veces, lo hacen muy lentamente. Otras, con mucha mayor velocidad. Así que, en momentos distintos dentro de una línea de tiempo, los tres sistemas muestran etapas o situaciones distintas. A continuación una breve explicación de las principales etapas de, por razones de espacio, la dimensión "Familia":

1. Fundador (o fundadora). Solo, soltero, él toma todas las decisiones y aún no tiene familia.
2. Familia joven. Normalmente el fundador (o fundadora) de la empresa forma parte de una familia joven, con hijos pequeños. En esta etapa la empresa se vuelve parte importante de la vida familiar. Claramente el fundador(a) es el pater familias o la cabeza de la familia.
3. Entrando al negocio familiar. En esta etapa, los hijos empiezan a participar en la empresa. A veces, inicialmente, yendo a trabajar de tiempo parcial mientras estudian. Es un periodo de no mucha aportación por parte de los hijos, sino más bien se trata de una etapa de aprendizaje, para entender a la empresa y su mundo, sus capacidades, su modelo de negocio, sus clientes y proveedores, sus empleados, su manera de generar utilidades y las relaciones importantes que hay que mantener y conservar. En esta fase la aportación de los hijos no es muy significativa.
4. Trabajando juntos. En este lapso los hijos ya se incorporan de tiempo completo a la empresa. A veces, pasan por un período de rotación -para que conozcan las diversas facetas de la vida del negocio- y siempre acaban teniendo una responsabilidad más definida. En esta etapa, los hijos ya empiezan a aportar, aunque siguen su proceso de aprendizaje continuo y sus aportaciones se vuelven más importantes; siempre y cuando tomen con responsabilidad su papel y trabajen con diligencia y eficacia.
5. Pasando la estafeta. En esta etapa el porcentaje de responsabilidad de los hijos se va acrecentando y (a veces) el fundador (o fundadora) empieza a pasar la estafeta. En el ámbito familiar, es aquí donde empezamos a notar el complejo problema de la sucesión, que, por cierto, afecta a los tres sistemas. En el siguiente artículo hablaremos de las otras dos dimensiones (sistemas) "Propiedad" y "Dirección (o Empresa)".

* El autor es profesor del Área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y Director de Programas In-company en la misma institución.