

Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica

por **Dr. Santiago Dodero**¹

Director Ejecutivo
Instituto de la Empresa Familiar
ADEN Business School
sdodero@aden.org

Este artículo se basa en una investigación empírica en la que encuestamos a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de **Dirección de Empresas Familiares** - dictados por ADEN Business School- en cada país durante el periodo 2002-2005.

Los familiares encuestados son de doce países: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú.

El clima y expectativa que generan estos tipos de seminarios hizo que los encuestados se encontrasen motivados por colaborar con la encuesta. Se trató de un cuestionario que era respondido en forma anónima y que demandó media hora en promedio responderlo. El mismo se concretó antes del inicio de las sesiones para evitar la influencia del seminario en las respuestas.

Esta investigación no es sólo una síntesis de encuestas personales, se basa también, y quizá principalmente, en entrevistas en profundidad que, algunas de ellas ya fueron publicadas².

Resultados de la Investigación

A continuación se exponen los resultados de la investigación.

Composición de la muestra

Cabe destacar la importante cantidad de fundadores que respondieron la encuesta (29%), y 7% de cónyuges del fundador o fundadora, según el caso. Asimismo, los miembros de la segunda generación que comprende tanto hijos

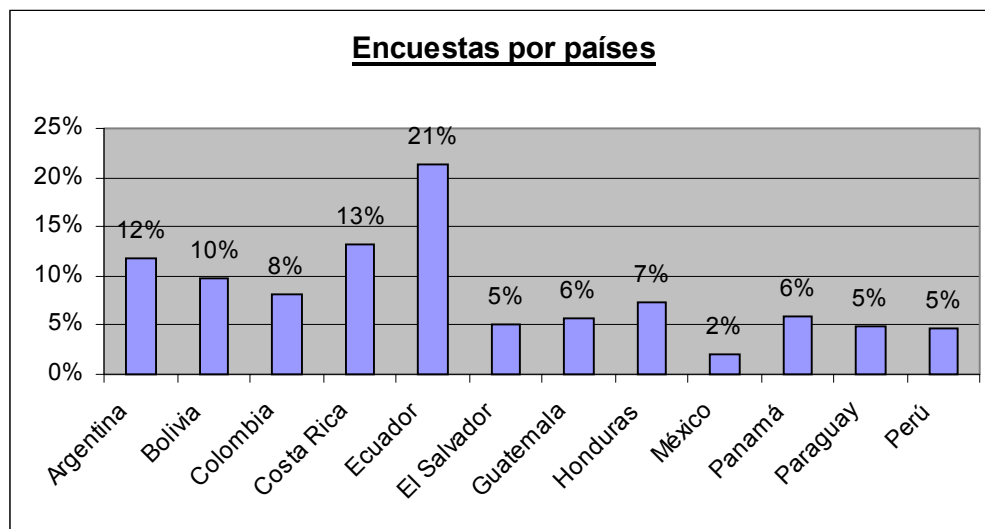
¹ Santiago Dodero, Ph.D. autor de “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”, director ejecutivo del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de ADEN Business School.

² Dodero, Santiago “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”. Editorial El Ateneo, 2002

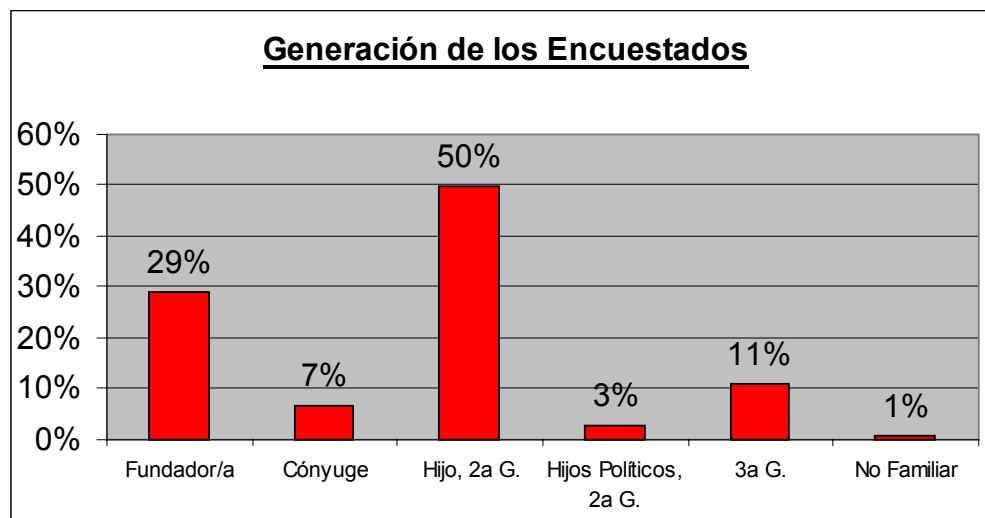
directos como políticos (50% y 3% respectivamente), y los de tercera generación (11%). Ha sido casi nula (sólo 1%) la respuesta por parte de los miembros no familiares que trabajan en la empresa, en gran parte porque ellos mismo se sintieron que no debían opinar sobre esos temas.

Las respuestas provienen de los países mencionados en el gráfico n° 1 en el que se expresa el porcentaje de respuestas por cada uno.

Las respuestas están expresadas en porcentajes, pero, en algunos casos, la suma de todas supera el 100% porque existía la posibilidad de elegir más de una alternativa.



(Gráfico N° 1)

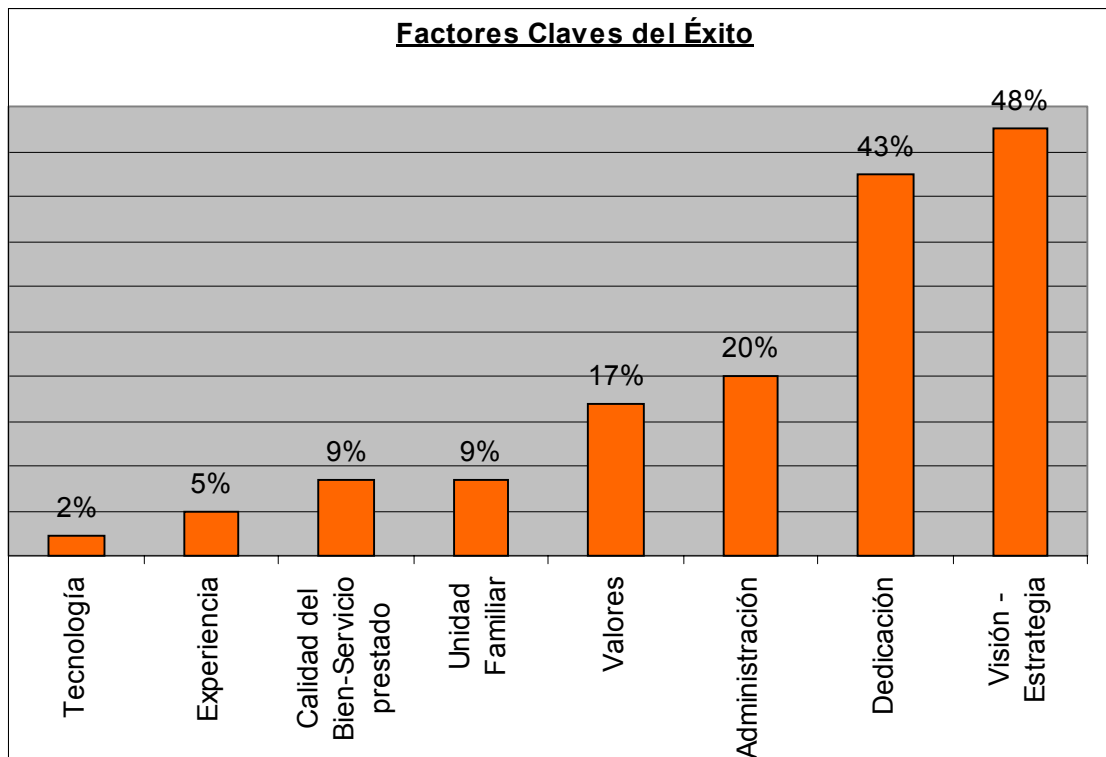


(Gráfico N° 2)

Por lo general, los familiares que asisten a este tipo de seminarios provienen de empresas que están preocupados por el futuro de la empresa y la unidad de la familia., especialmente para cuando la generación mayor ya no esté, como se suele decir. Es decir, quieren encontrar soluciones a sus problemas y necesidades. Por lo general, son empresas que atraviesan por una sana situación económica, que es consecuencia de tener al frente a personas con gran visión para los negocios. Son los que *“ven donde los demás mirando, no ven”*, y perciben que deben comprender mejor la dinámica de una empresa familiar para que la empresa nunca constituya motivo para desunir a la familia. Por ello, consideramos que sus respuestas tienen una relevancia mayor por cuanto que no es frecuente encontrar familias empresarias que perciban los conflictos que suelen llegar con el tiempo.

Factores de éxito y fracaso en las empresas familiares

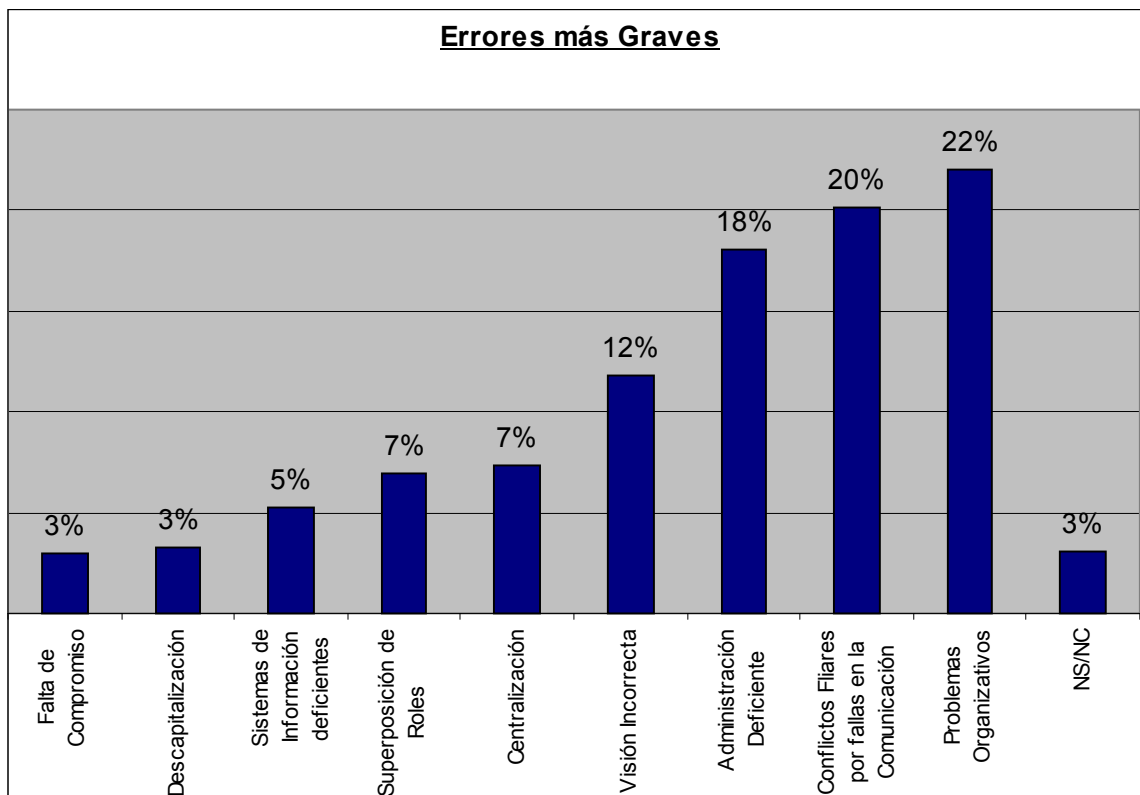
Es por ello que uno de los aspectos investigados tiene que ver con aquellos factores que contribuyeron al éxito y al fracaso del emprendimiento familiar.



(Gráfico N° 3)

Entre los factores de éxito puede verse cómo se destacan la “*dedicación y esfuerzo*” como la “*visión y estrategia*” por sobre los demás. Estos factores son reflejo de la pasión y compromiso que ponen los familiares por sacar la empresa adelante, y habitualmente, estando al frente un gran emprendedor con visión de negocio. Vemos, en cambio, que los temas administrativos cobran menor atractivo especialmente por los fundadores, aspecto que trataremos al analizar el gráfico siguiente.

En contrapartida, vemos en el gráfico N°4 que entre los errores que reconocen haber incurrido y que han perjudicado el crecimiento de la EF destacan los “*problemas organizativos*”, “*conflictos familiares por fallas en la comunicación*” y “*administración deficiente*”.



(Gráfico N° 4)

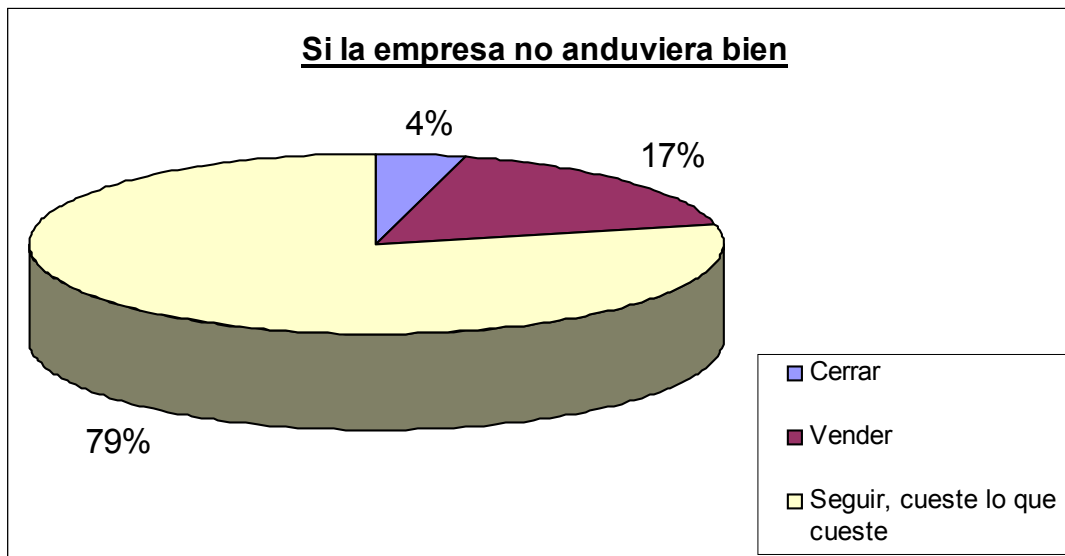
Estos factores son más pronunciados al crecer la empresa porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecuan a la nueva dimensión y complejidad del negocio.

Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que cuando el negocio prospera sea el área que menos se desarrolla, Es cuando los fundadores preocupados por no perder el

control del negocio incorpora familiares o amigos próximos por la confianza, honestidad y lealtad que de ellos puede esperar. Los valores morales suelen prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales.

¿Qué haría si el negocio no anduviera bien?

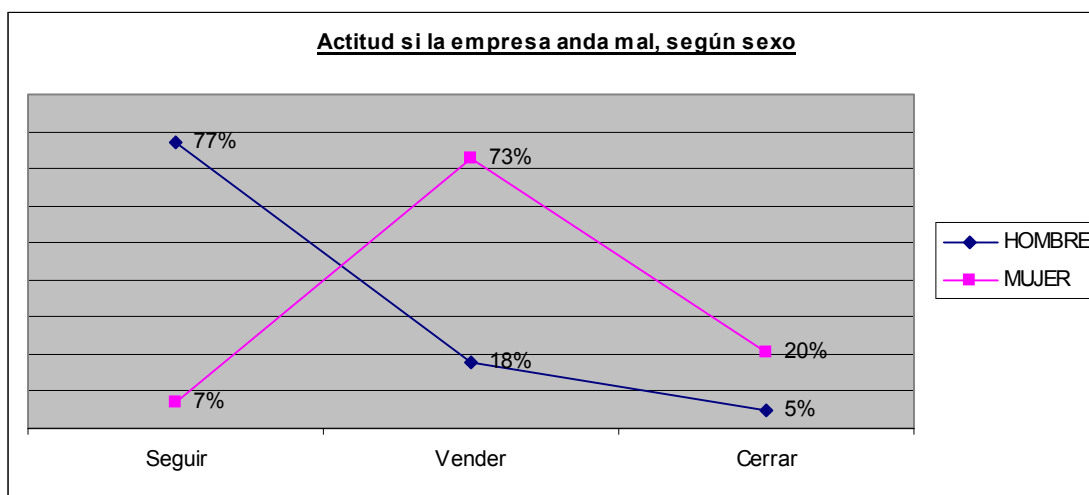
La respuesta a esta pregunta refleja bien el fuerte vínculo de la familia con la empresa:



(Gráfico N° 5)

Así, un 79% de los encuestados prefiere ***seguir luchando contra viento y marea*** antes de adoptar aquellas opciones alternativas. Sólo un 17% aceptaría vender si no hubiera más remedio.

Los sentimientos afectivos de la familia son, en muchos casos, tan fuertes que los llevan a preferir luchar cueste lo que cueste por salvar la empresa antes que darse por vencidos vendiéndola. En esta respuesta encontramos diferencias significativas entre hombres y mujeres. Las mujeres más proclives por vender.



(Gráfico N° 6)

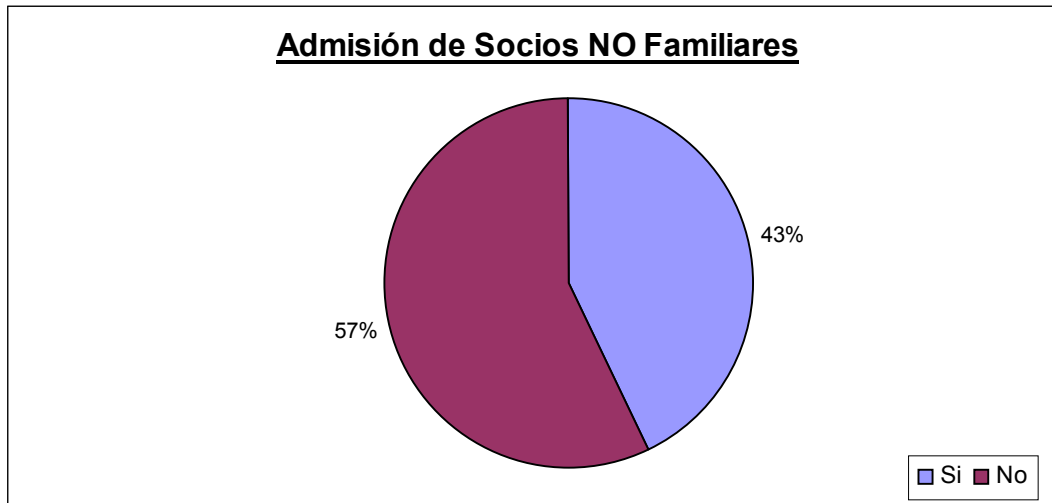
El estar dispuestos a *“luchar cueste lo que cueste”* por sacar la empresa adelante, muestra el fuerte vínculo emocional con la empresa. Esto nos permite comprender que la empresa es vivida y considerada como una prolongación de la familia, y particularmente para el fundador, aunque los miembros de la segunda generación asumen un compromiso similar

Incluso la alternativa por incorporar socios ajenos a la familia como alternativa de continuidad tampoco es percibida viable por la mayoría. El 57% no está de acuerdo, sí en cambio, el 43% restante (ver gráfico n° 7).

Para el caso de éstos, hay que reconocer que la incorporación de socios extraños (desde luego, dependiendo las participación del capital) tampoco suele ser sencillo implantar, por numerosas razones que no viene al caso tratar en este artículo.

La resistencia al ingreso de socios no familiares

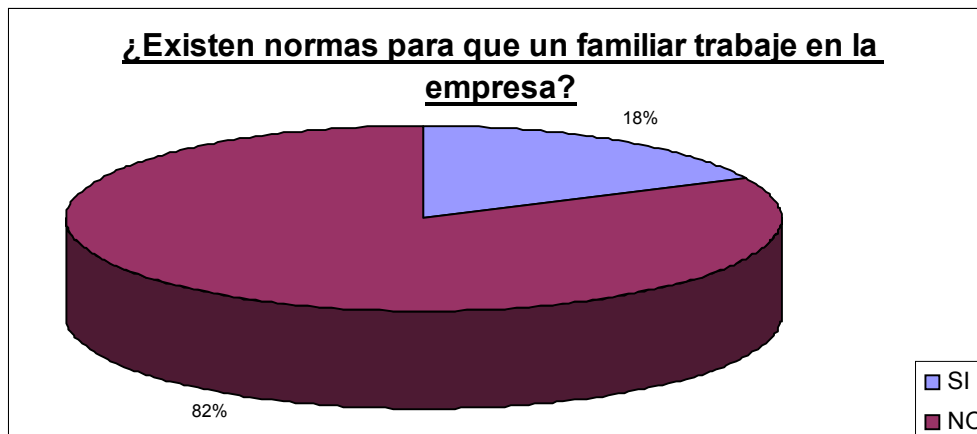
Es habitual que los directivos familiares se resistan a que parte del capital pase a manos de terceros (esta injerencia de “extraños” se considera como un fracaso de la familia; y si algún miembro de la familia quiere vender su participación se le mira como a un desertor o, peor aún, traidor). A las EF tampoco les resulta fácil encontrar un tercero que quiera comprar una participación que habitualmente será minoritaria, salvo que viniera asociada con una relación comercial con la que hubiese suficiente sinergia como para beneficiar a ambas partes.



(Gráfico N° 7)

Existen Normas o Criterios para el ingreso de familiares a la EF?

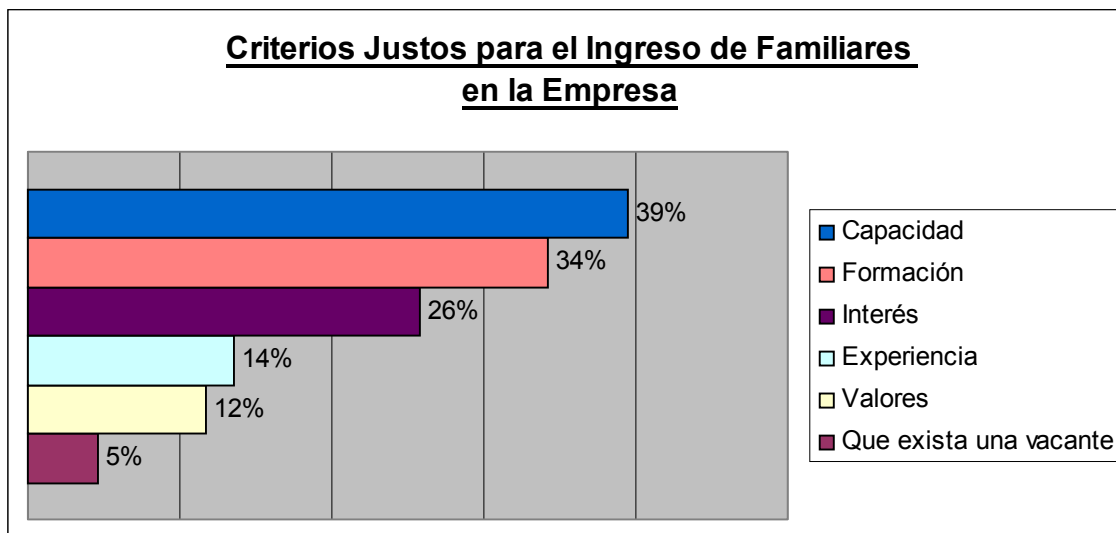
Al indagar sobre la existencia o no de “*Normas para el ingreso de familiares a la empresa*” nos encontramos (ver gráfico n° 8) con datos realmente llamativos, así sólo el 18 % de las EF prevén normas para el ingreso de miembros familiares a la compañía. El 82% no tiene nada previsto al respecto por lo que se podría entender que por el sólo hecho de ser familiar tendría derecho a trabajar en la empresa. Aunque existan matices, lo cierto es que en las empresas familiares no se suele establecer barreras ciertas para trabajar en ellas. Con frecuencia, necesidades económicas de algún familiar, aun sin las competencias requeridas, es motivo suficiente para ofrecerle trabajo.



(Gráfico N° 8)

Este resultado muestra las razones por las que encontramos EF en donde los puestos ejecutivos están ocupados en su mayoría por familiares que, cuando carecen de las competencias necesarias, originan una de las razones principales de fracaso que mencionan los familiares: *una administración deficiente en la gestión*, lo que en última instancia va en detrimento del rendimiento global de la empresa y, en consecuencia, con frecuencia también de la armonía y unión familiar.

Pero lo que resulta llamativo es que al responder sobre los “Criterios que consideraban justos para que ingresara un familiar a la EF” obtuvimos estos resultados:



(Gráfico N° 9)

Es decir, se tiene claro que deben ser capaces, pero en la realidad no se encuentra a los mejores candidatos en los puestos de responsabilidad.

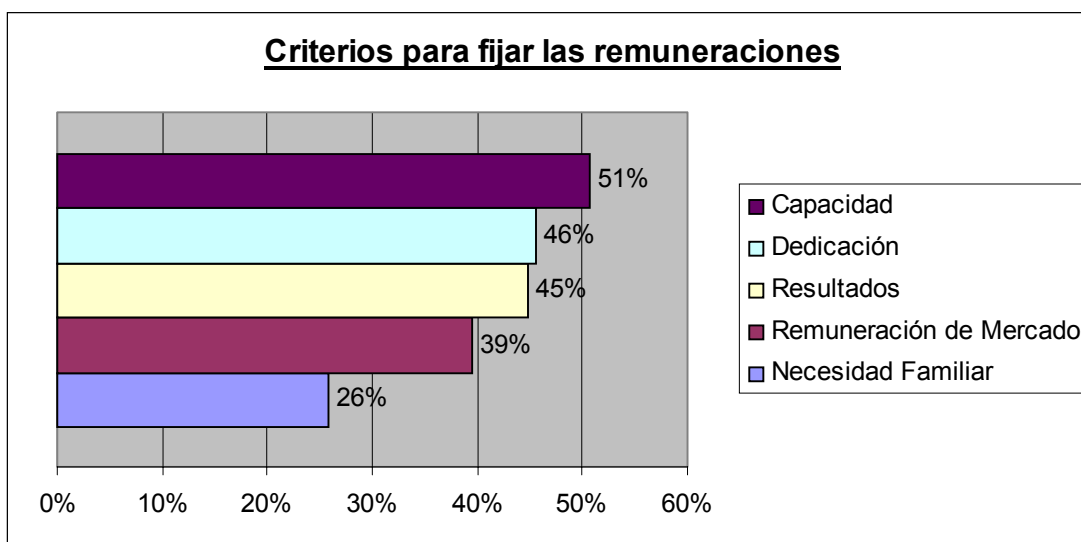
Sin lugar a dudas, para los padres resulta difícil discriminar a unos hijos por supuesta falta de capacidad, porque, en definitiva, quién evalúa esto.

Criterios para fijar remuneraciones de familiares

La fijación de remuneraciones de los familiares es otro aspecto sobre el que hemos obtenido resultados interesantes. En este sentido hemos preguntado sobre los criterios que actualmente rigen en la EF para fijar remuneraciones y luego sobre los criterios que ellos creen que “debieran” regir a tal efecto. Observamos que las remuneraciones se fijan según la *Capacidad y la Dedicación al Trabajo*, principalmente. La cuestión radica en ver cómo se determina la capacidad cuando

no se suelen hacer evaluaciones de desempeño ni de competencias, como es en la generalidad de las empresas familiares.

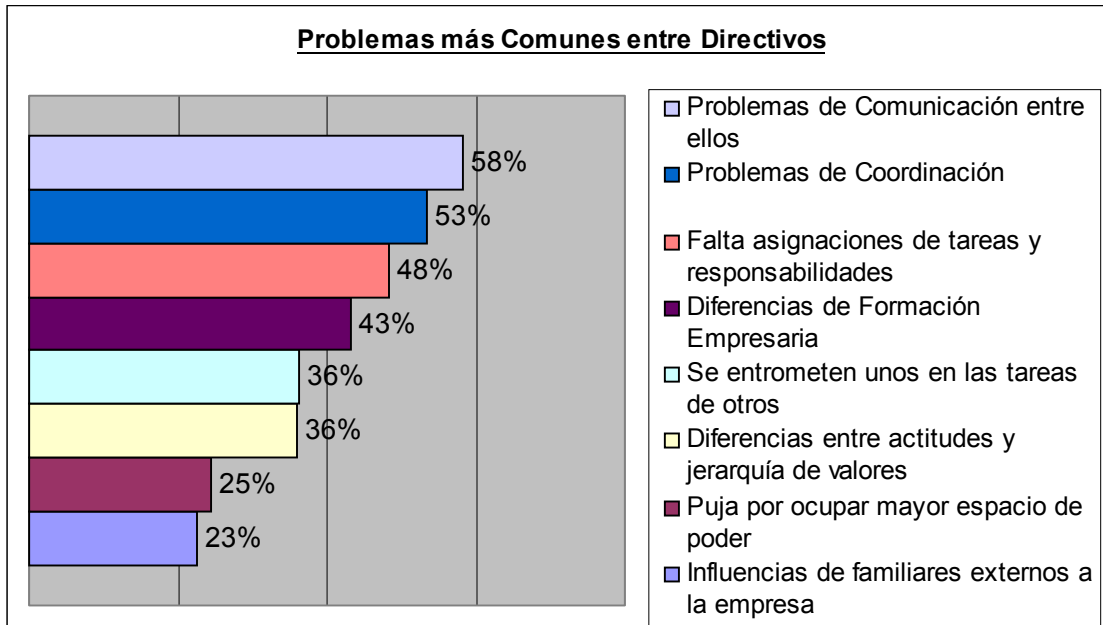
Contrariamente a lo que uno pudiese llegar a pensar, la remuneración a partir de la *necesidad familiar* obtiene sólo un 26% (recodemos que según nuestra investigación, la mayoría de las EF encuestadas se encontraba transitando la segunda generación).



(Gráfico N°10)

Dificultades para trabajar con familiares

Otro tema importante sobre el que hemos obtenido resultados significativos es en lo relativo al trabajo con familiares:



(Gráfico N°11)

La falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades es cuando el reparto de las tareas ejecutivas de los familiares no está claramente definido. Esto ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros por el hecho de sentirse dueños. De este modo tiende a crearse estructuras en las que cada directivo familiar se ha inventado su cargo, responsabilidad y relaciones con los demás. Incluso en algunos casos, cada uno genera su propio sistema de información, controlando todos a todos. Estas intromisiones generan roces que repercuten luego en la familia. *Las fallas en la coordinación, en la comunicación como la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades* han sido los motivos principales que originan conflictos entre los familiares.

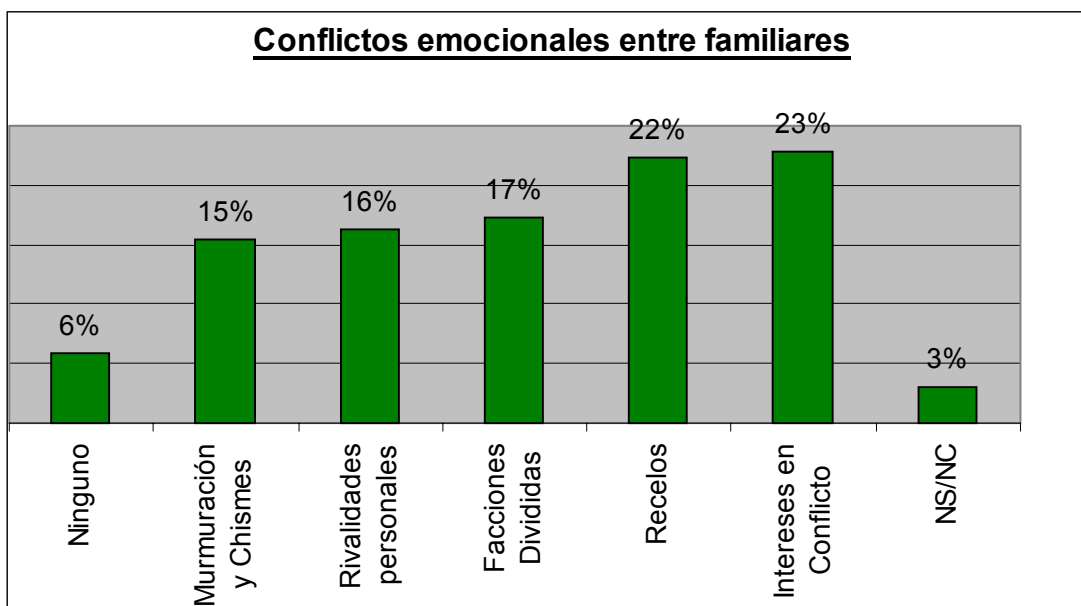
Observamos que estos tres problemas giran alrededor del mismo concepto: la dificultad que tienen los familiares para trabajar en equipo.

Es más común encontrarnos con este tipo de problemas en empresas en las que la segunda generación, es decir, cuando los hermanos son los que dirigen la empresa. Las decisiones que antes estaban concentradas en el fundador ahora deben ser consensuadas entre los hermanos. El modelo que ellos conocieron fue el del poder absoluto del padre, cuando ahora deben aprender a respetarse y comprender los intereses de los hermanos-socios, a complementarse, y sobre todo, a conversar sobre los prejuicios de los que se temen tratar por riesgo a Que el otro se lo tome a mal.

Trabajar bien y en armonía con familiares exige una buena comunicación lo que implica aprender a conversar desprejuiciadamente, especialmente, sobre temas tabú.

Otro de los problemas que destacan son las *diferencias importantes de formación empresarial*. Con frecuencia, la formación académica de los hijos suele ser mejor que la de los padres, e incluso entre los de la misma generación. Esto hace que perciban la realidad de la empresa y de los negocios de modos diferentes, que si no saben comprenderse unos a otros, con seguridad los conflictos aparecerán.

Como complemento a las dificultades de los familiares para trabajar en equipo vemos en el siguiente gráfico (Nº 11), situaciones conflictivas que los familiares advierten en su relación. En la mayoría de los casos éstas trascienden el ámbito empresarial perjudicando las relaciones en el ámbito familiar y, en consecuencia, debilitan los pilares sobre los que se sustenta el éxito de las empresas familiares, como son el compromiso y la dedicación que ponen en sus trabajos.

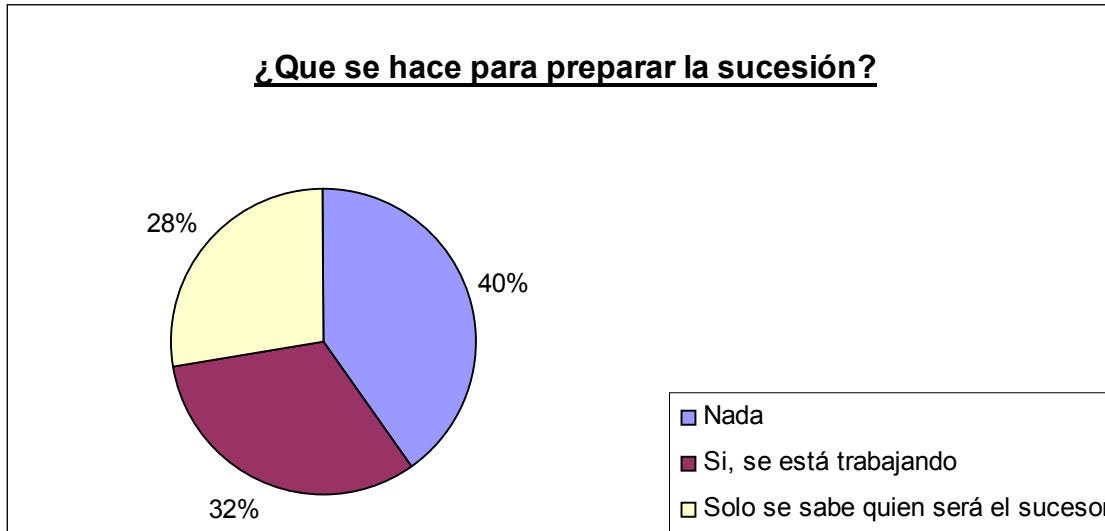


(Gráfico Nº12)

Planificación de la sucesión

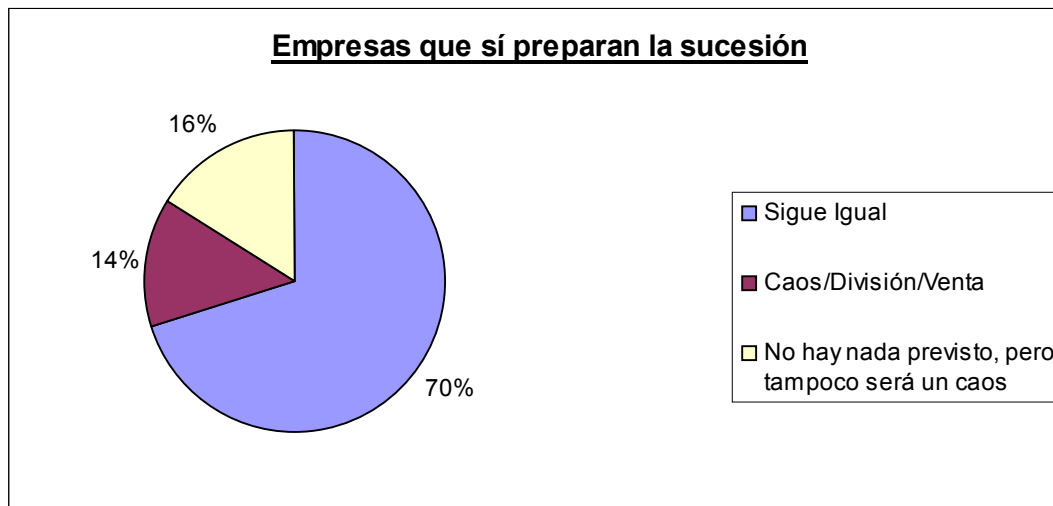
Respecto de la sucesión llama la atención el bajo porcentaje de EF que han preparado la sucesión de la dirección: apenas un 32%. En un 40% no se ha hecho nada, y en un 28% se ha identificado al sucesor, sin que esto constituya una verdadera planificación que pueda asegurar la continuidad de la EF. Observamos,

entonces la escasa atención que recibe este tema, que como veremos más adelante, es más por no saber qué hacer que por no estar preocupados por el tema.

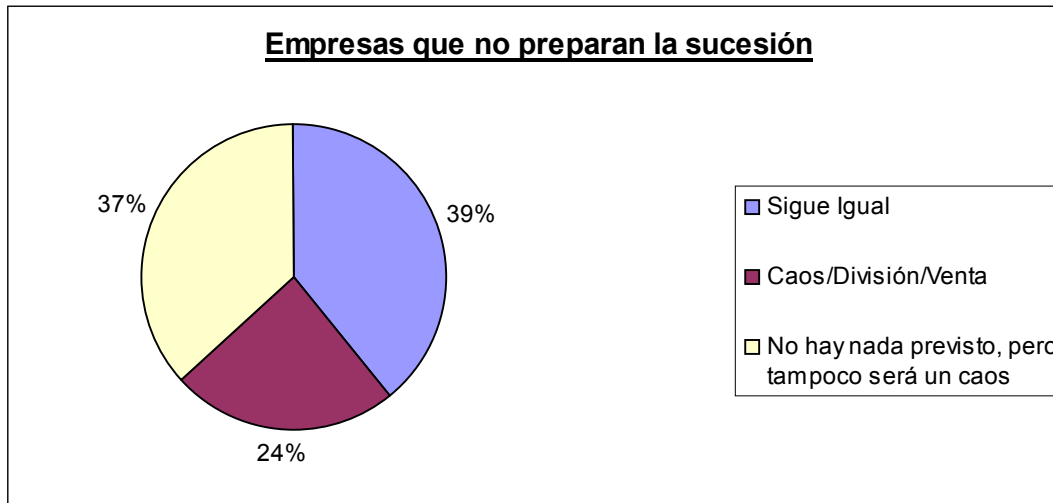


(Gráfico N°13)

Luego, si comparamos las EF que no han planificado su sucesión de las que sí lo han hecho respecto a como ven el futuro si falleciera el líder actual, observamos lo siguiente:



(Gráfico N°14)

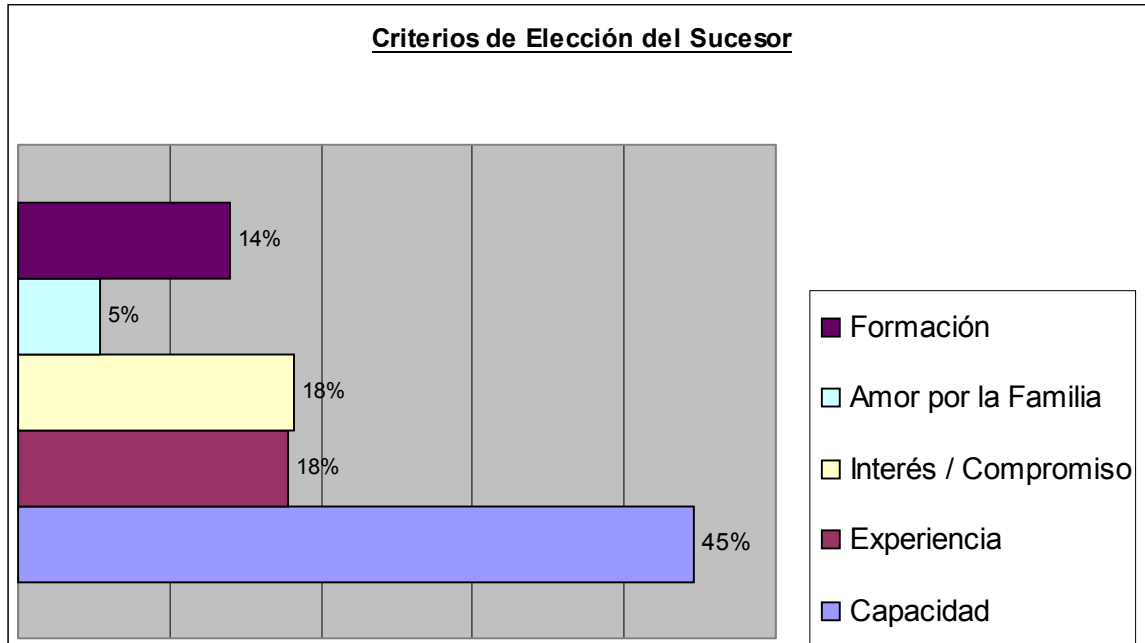


(Gráfico N°15)

Se puede observar que el primer grupo vislumbra un futuro más estable que el segundo. En éste se observa un alto porcentaje de respuestas “*No hay nada previsto pero tampoco será un caos*” (37%); pareciera no tomar conciencia de la consecuencias que trae aparejado la improvisación sobre este tema y de los peligros que suelen venir asociados a un proceso de sucesión de emergencia. Esto nos lleva a pensar que la sucesión no es un tema generalmente tenido en consideración como parte de la estrategia de la empresa.

Criterios para elegir al sucesor

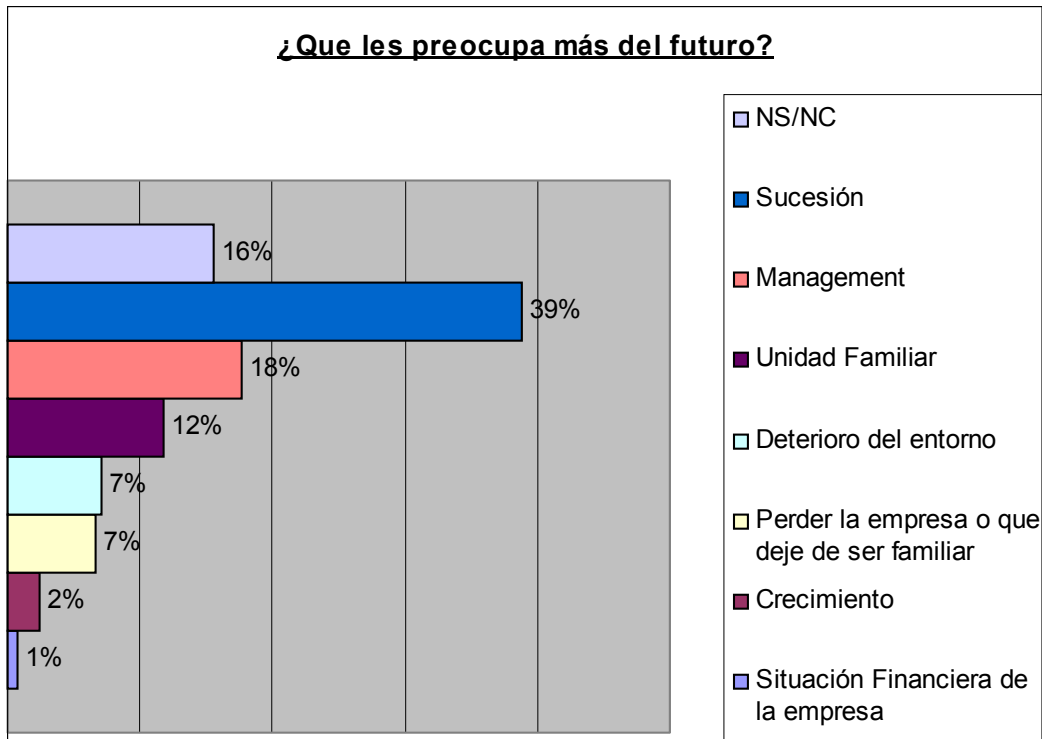
En cuanto a los criterios que serían deseables a la hora de elegir al sucesor nos encontramos con los siguientes resultados:



(Gráfico N°16)

Se puede apreciar la gran supremacía del criterio “*capacidad*”, siempre necesaria y deseable. La dificultad, con frecuencia, reside en elegir a uno entre más de una opción posible sin que esto ocasione conflictos y dificultades para gestionar la empresa. Además, recomendamos definir lo que la familia entiende por “capacidad” para unificar criterio.

Por último, investigamos sobre aquello que más les preocupa a los familiares sobre el futuro de su empresa .



(Gráfico N°17)

Como vemos, el tema de la sucesión es el que más preocupa. aunque no se haga mucho al respecto, porque la generación mayor suele tener temor de los conflictos que pueda ocasionar, y con ello, afectar la unidad de la familia.

En cambio, el management es razonable la preocupación ya que si los familiares fueron admitidos sin requisitos previos –tal como ya vimos en el gráfico N°8- las competencias escasearán cuando el fundador ya no dirija la empresa

Resumen y Conclusiones:

Los distintos temas que se han relevado a través de esta investigación versaron sobre aquellos aspectos que, según nuestra experiencia en la materia, nos podían brindar parámetros de diagnóstico sobre la situación que se encuentra la EF latinoamericana.

Un ejemplo notable es lo que podríamos llamar la persistencia de la “cultura corporativa de las EF”. Así, llama la atención que la EF valore predominantemente en sus directivos y empleados no familiares ciertas características de personalidad de índole moral, como la honestidad, la lealtad, la obediencia, el respeto hacia el o los directivos propietarios, la disponibilidad casi incondicional, etcétera, por encima

de las capacidades o competencias necesarias para un excelente desempeño. Se trata de una cultura basada más en las cualidades éticas con ciertas reticencias a profesionalizar la empresa.

También la cultura “familiar” se muestra en respuestas referidas a la existencia o no de normas para la incorporación de familiares a la EF, así es que el 82 % de los encuestados confiesan que no existen en la empresa normas para el ingreso de familiares al negocio.

También es sintomática la incertidumbre de los encuestados (Gráfico N° 15) frente al problema de la desaparición próxima del que dirige el negocio en la actualidad (en el caso de aquellas empresas que no están preparando la sucesión). Sólo un 39 % está tranquilo y cree que no habrá problemas. El resto, o no está seguro de lo que puede pasar (37%), o, en un 24 %, pronostica que las cosas irán mal o regular si muere el actual conductor.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en el negocio es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente, ya que sin ella no podrá haber una eficaz coordinación, y para que ella exista hará falta una buena comunicación entre los familiares. Y es precisamente este tema el que es reconocido como el más problemático en la relación laboral.

Los resultados de la investigación nos llevan a recomendar una gestión más profesional que se canalice a través de los órganos de gobierno las políticas y normas que despersonalicen las relaciones familiares por vínculos estrictamente profesional sin perder las ventajas específicas de las EF. Para ello la familia debe ponerse de acuerdo sobre cómo ésta debe o podrá influir sobre la empresa.

Observamos también que existe una importante dependencia de un familiar clave; de ausentarse éste, los resultados probablemente serán menos atrayentes. Por otro lado, es generalizada la preocupación por el tema sucesorio pero, en muchos casos, o no se sabe cómo encarar el proceso o se dejan llevar por el temor a causar conflictos dentro del ámbito de la familia con la consiguiente pérdida de unidad familiar, aspecto que los padres enfatizan de modo especial.

De ahí entonces, la necesidad de toma de conciencia sobre un gobierno corporativo.

Los familiares que trabajan en sus empresas son una fuente de ventajas y desventajas a la vez. En cambio, las desventajas aparecen cuando todos, o muchos de ellos, al tener iguales posibilidades de trabajar en la EF, se incorporan a la empresa y se corre el riesgo de fomentar el “familismo” en contra de la



profesionalidad. Sentir que se tiene un trabajo seguro por ser hijo del dueño es pernicioso para el individuo como para la empresa.

El desafío de los empresarios familiares es conseguir la continuidad de sus empresas a través de las generaciones. Esta meta tiene fuertes implicancias económicas y sociales para nuestra comunidad, ya que son fuentes de creación de riqueza y de empleo, tan necesitada nuestra región de ello.