



Libro Familia, S.A.

Cómo administrar a los padres, hermanos, cónyuges, hijos y familia política en el negocio familiar

Larry and Laura Colin
Career Press, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Imagine el conflicto, discusiones y drama que ocurren durante casi todas las fiestas familiares, luego imagínelas en una mesa de conferencias y verá los problemas que surgen en las empresas familiares. Las relaciones emocionales y volátiles pueden afectar hasta al negocio más sólido. Larry y Laura Colin, que trabajaron juntos en una empresa familiar antes de que se vendiera, usan su experiencia directa para mostrar cómo evitar el sacrificio de sus relaciones en el altar de la empresa familiar y viceversa. Observan a los personajes que están en muchas empresas familiares, incluyendo a “Papá, el que decide”, “El hijo emprendedor” y “Sr. & Sra., S.A.”. Aunque sus percepciones están sólo un paso adelante del sentido común, por lo menos no se necesita una licenciatura en administración de empresas para entender el texto conversacional. *BooksInShort* lo recomienda a los lectores que deben practicar el nepotismo como forma de arte al trabajar con jefes, colegas y empleados que también son parientes cercanos.

Ideas fundamentales

- Los negocios familiares comparten un elenco similar y afrontan retos comunes.
- “Papá, el que decide” debe dar el mismo peso a los problemas de la familia y de los negocios.
- “Mamá, la CFO” (Directora ejecutiva de la familia) ejerce su influencia para mantener unida a la familia a pesar de las presiones del trabajo.
- El “hijo emprendedor” puede llevar a la compañía al nuevo milenio, pero sólo si aprende a trabajar con papá.
- La “familia política” se ha casado con una gran oportunidad, si puede entenderse con la familia del cónyuge.
- Es difícil para papá dejar el cargo, pues el negocio es tanto su identidad como su pasión.
- La carga emocional de la infancia afectará sus relaciones de trabajo con sus hermanos.
- Muchos factores influirán en su decisión de volver a unirse al negocio familiar una vez que usted se haya realizado por su cuenta.
- Las decisiones de contratar y despedir son todavía más difíciles cuando se trata de parientes.
- Un matrimonio hecho en el cielo no siempre crea una asociación celestial de trabajo.

Resumen

El elenco

La gente en los negocios familiares tiende a caer en papeles específicos y a afrontar retos específicos, tales como:

- **“Papá, el que decide”** – El fundador y la cabeza del negocio familiar.
- **“Mamá, la CFO”** – La “directora ejecutiva de la familia” es la conciliadora no oficial.
- **“El hijo emprendedor”** – Tiene energía y grandes ideas, si sólo lo escuchara papá.
- **“La hermana experta con un currículum impresionante”** – Es una estrella corporativa pero, ¿ya es hora de volver a casa y dirigir el negocio familiar?
- **“La familia política sometida a la influencia”** – Los yernos o nueros que trabajan en las empresas de sus suegros a menudo se preocupan por no estar en igualdad de condiciones.
- **“El padre con paranoia de despedida”** – Papá sabe que ya es hora de retirarse pero, ¿cómo puede dejar el negocio que construyó con sus propias manos?

- **“Los hermanos rivales”** – El hermano y la hermana todavía pelean sobre quién abolló el auto en la secundaria, así que ¿podrán cooperar lo suficiente para dirigir un negocio?
- **“Los padres en un lío”** – ¿Podrán mamá y papá despedir a su bebé?
- **“Sr. & Sra., S.A.”** – ¿Pueden los cónyuges compartir un negocio y un matrimonio?

“Papá, el que decide”

¿Cuál es la mayor amenaza para la supervivencia de su negocio familiar? ¡Su familia! Las investigaciones demuestran que sólo un tercio de las empresas familiares sobrevive más allá de la segunda generación y sólo el 10% logra llegar a la tercera. Cuando papá se preocupa por incluir a los hijos, es una preocupación legítima, especialmente si los hijos toman la actitud de merecer todo o son incompetentes. Una vez que papá contrata a los hijos, las fronteras entre el hogar y el trabajo se esfuman rápidamente. Su esposa, que era su mayor apoyo, comienza a usar la hora del desayuno para exponer sus inquietudes de cómo trata el padre a sus hijos. Los hijos se ocupan en crear feudos y manejar el poder en vez de darle prioridad a la compañía. Por otra parte, están hoscos y resentidos, en vez de agradecidos por la oportunidad.

“Papá vive con miedo de que el negocio que trabajó tanto para construir se derrumbe bajo el peso de la familia”.

¿Qué debe hacer papá? Debe tratar estos problemas como cualquier otro asunto que amenace su negocio. Necesita crear un ambiente que lleve a expresar opiniones, intercambiar ideas y trabajar en conjunto. Ya no puede resolver asuntos solo y tranquilo. Al contrario, necesita aprender a compartir información y decisiones. Si resulta difícil, querrá contratar a alguien de fuera, como un asesor de negocios familiares, para ayudar a apaciguar las situaciones emotivas. Papá debe ser claro sobre las reglas antes de que los hijos estén a bordo. Especifique políticas de salarios, revisiones de desempeño y contratos. No contrate o conserve a alguien sólo por ser miembro de la familia.

“Mamá, la CFO (directora ejecutiva de familia)”

Aunque no siempre tenga el título de directora ejecutiva, su participación en la empresa familiar es crucial. Siente las asperezas entre su esposo, hijos o familiares más profundamente. Cuando los asuntos laborales amenazan la salud de la familia, mamá debe ejercer su influencia. Primero, debe aprender lo más posible sobre la empresa. Luego debe incorporar a la familia política. Si mamá trata al cónyuge de su hijo como paria, exacerbará cualquier aspereza existente entre los hijos y su propio esposo. Mamá debe hacer de su hogar un refugio libre de asuntos laborales. Y si realmente es hora de que papá se retire, mamá deberá alentarlos a hacerlo.

“El hijo emprendedor”

Es joven, instruido y entusiasta. Le falta experiencia, que compensa con ideas. El único obstáculo es papá. Los choques entre ellos se dan generalmente en cuatro categorías:

- **“Estrategias de negocio”** – El hijo insiste en nuevas tecnologías, nuevos sistemas y nuevas líneas de productos; papá quiere apegarse a lo ya probado, real y cómodo.
- **“Empleados”** – Papá es leal a la gente que contribuyó al éxito de la empresa; el hijo quiere traer sangre nueva.
- **“Asesores”** – El hijo no quiere escuchar a los mayores que recuerdan el pasado, pero papá ha confiado en sus consejos durante toda su vida laboral.
- **“Proveedores”** – Papá tiene relaciones con sus proveedores desde hace décadas, pero su hijo piensa que puede encontrar mejores ofertas o servicios en otros sitios.

“Nunca tendrá un negocio familiar próspero y sólido si no dirige a la familia tan bien como dirige otros aspectos de su negocio”.

Ambas posiciones tienen mérito. Cualquier negocio necesita cambio, pero las compañías también deben respetar el pasado. Los empleados con antigüedad pueden no tener el vigor de los recién contratados, pero se necesita su experiencia y sus relaciones con clientes y proveedores. Los fuertes lazos con sus proveedores son importantes, pero tiene sentido revisar periódicamente los contratos o hacer licitaciones de prueba. Si usted es el hijo que quiere mejorar sus tácticas en la empresa familiar, primero reconozca los logros de papá y sus puntos de vista. El Sr. Emprendedor debe convertirse en Sr. Diplomático, un colega tranquilo y considerado. Debe establecer un historial de confianza y éxito antes de que papá tome en serio sus ideas. Resuelva los problemas en el camino, y sea la persona a quien recurrir en el trabajo y en casa. Considere contratar asesores, formar un comité consultivo o crear un consejo de administración, para que no sea siempre el papá contra el hijo.

“La familia política sometida a la influencia”

Si usted se casó con una gran oportunidad, puede estar tentado a precipitarse en las ventajas, como un buen salario y el paso a la alta gerencia. Primero, haga unas preguntas difíciles: ¿Cuál es la relación de su cónyuge con papá y mamá? ¿Qué tan fuerte es su matrimonio? Si se divorciara, ¿perdería su trabajo? ¿Existe un plan de sucesión y está en igualdad de circunstancias? ¿Quiere su suegro tenerlo tan cerca? ¿Afectará su vida en casa el unirse a la familia? Suponga que su marido va a trabajar para su padre. Puede sentirse enojada o resentida si papá lo trata mal. Puede involucrarse en la situación aunque no trabaje para la empresa, o puede ignorarla por completo y tratar de mantener separados el trabajo y el hogar. El mejor enfoque es apoyar a su marido, quien debe reconocer que usted tiene intereses legítimos en la empresa familiar. Aprenda todo lo posible sobre el negocio para saber si las quejas son justificables o si sólo se está desahogando. Sea conciliadora y ayude a encontrar el punto cuando sea posible.

“El padre con paranoia de despedida”

¿Por qué no se retira el jefe? ¿No quiere papá (o, a veces, mamá) disfrutar sus mejores años haciendo jardinería o jugando golf? Primero, el negocio es su principal logro. Ha abastecido a la familia y ha sido una razón para levantarse cada mañana. Y el padre-jefe no sólo está lidiando con asuntos de identidad, sino también con mantener su maquinaria económica personal. Además, está la cuestión de quién será el siguiente jefe. Quizás los padres no confían en la siguiente generación. O tal vez el sustituto ideal está claro, pero nadie quiere causar una contienda familiar. Antes de ceder el negocio familiar, piense bien lo que quiere. ¿Está cansado de las

necesantes exigencias de la empresa o aún espera con ansia cada día? ¿Envidia a sus amigos que viajan y juegan con sus nietos, o se indigna con la idea de un día poco estructurado? Sin importar lo que decida hoy, empiece a preparar a un sucesor. Un periodo largo de transición puede ser benéfico. Desarrolle un “plan de transición Triple-5”, su plan financiero personal a la edad de 55, 60 y 65. Luego forme un consejo de administración que dé apoyo al peso gerencial.

“Los hermanos rivales”

Trabajar con los hermanos es siempre volátil potencialmente. Después de todo, la mayoría de la gente trae consigo su carga emocional desde la infancia hasta bien entrada su edad adulta. Sin importar la edad, uno siempre quiere que sus padres reconozcan que es “el indicado”. Algunos hermanos pueden trabajar juntos sin problema, pero muchos se pelean por la autoridad, la posición y el dinero en vez de concentrarse en construir la empresa familiar. Si trabaja con sus hermanos, reconozca que podría estar contribuyendo a un ambiente de confrontación. Haga que papá llame a una “conferencia familiar” en un sitio neutral para trabajar juntos con el fin de resolver la situación. Pida a todos estar de acuerdo con los “Seis Mandamientos de Conducta”:

1. “Estaremos en desacuerdo en privado”.
2. “Apoyaremos una decisión grupal aunque individualmente estemos en desacuerdo con ella”.
3. “Iremos al Tribunal de Apelación de Hermanos antes de hacer público un asunto”.
4. “Estamos de acuerdo con que nuestros salarios estarán basados en el mercado laboral”.
5. “Estamos de acuerdo con que, si no podemos resolver nuestros problemas, aceptaremos una reducción salarial para contratar un ejecutivo sénior que nos dirija”.
6. “Protegeremos a la compañía pidiendo a nuestros cónyuges –sin excepción– que firmen acuerdos prenupciales, para que las acciones de la compañía no sean propiedad marital”.

“No puede dejar la compañía a hijos brillantes que no se lleven bien, como tampoco puede dejarla en manos de hijos que se quieren mucho, pero no tienen idea dónde encontrar el renglón de ingresos netos en un estado de cuentas de pérdidas y ganancias”.

Decida cómo tomarán decisiones usted y sus hermanos, si por mayoría de votos o mediante un líder. Si se da cuenta de que no puede trabajar de manera constructiva con sus hermanos, considere dividir el negocio, permitir que sus hermanos compren sus acciones o vender la empresa a un tercero.

“La hermana experta con un currículum impresionante”

Usted se realizó por cuenta propia. Tiene el salario, las prestaciones, el asistente y la mejor oficina. Ahora papá la quiere en el negocio familiar. La oferta es tentadora, ya que tendrá que administrar algo de lo que puede ser dueña y dejar una herencia a sus hijos. Sin embargo, estaría dejando el prestigio, el poder y los sistemas de apoyo que se ha ganado en una gran compañía. Pregúntese cómo se siente sobre su posición actual. ¿Es su trabajo excitante y retador? ¿Tiene una buena relación con su jefe y colegas? ¿Puede ascender? Si es así, tal vez quiera quedarse en su trabajo corporativo. Pero si está pensando unirse a la empresa familiar, considere su relación con sus parientes. ¿Tendrá el respeto que le dan ahora? ¿Tendrá más tiempo con su esposo y sus hijos? Investigue la empresa familiar como haría con cualquier empleador potencial. ¿Están en orden las finanzas y es sólida la industria? ¿Trabaja bien su familia en conjunto? ¿Va la compañía en la dirección correcta? Si quiere hacer el cambio, negocie los asuntos clave, como a quién le reportará, cuánto dinero ganará y si recibirá acciones. Si rechaza la oferta de papá, explique cuidadosamente que a pesar de rechazar el cargo, sigue apoyando a la familia.

“Los padres en un lío”

Siempre soñó con que su hijo o hija se incorporaría a su negocio. Ahora ese sueño se ha vuelto una pesadilla. Su hijo vino a bordo, pero no ha tenido éxito y todos lo saben. Puede ignorar el problema, darle más tiempo o probarlo en otro cargo, pero a fin de cuentas usted tendrá que afrontarlo. Primero, investigue y sepa por qué está fallando. ¿Es el negocio familiar su verdadera vocación o sólo está tratando de complacerlo? ¿Tiene problemas fuera del trabajo, como adicción a las drogas o al alcohol? ¿Está deprimido? ¿Recibió la instrucción y capacitación adecuadas para el trabajo? Una vez que investigue a fondo, si todavía cree que es mejor para todos que su hijo (o la hermana, o quien sea) salga de la compañía, comunique el despido como una oportunidad. Hágale saber que es por su propio bien. Asegúrese de que entiende que usted lo quiere y quiere lo mejor para él. Continúe apoyándolo emocional y económicamente y mantenga una fuerte presencia en su vida.

“Sr. & Sra., S.A.”

Ustedes son un gran equipo como matrimonio, pero ¿pueden ser socios en el negocio? Tal vez decidió entrar en un negocio con su cónyuge porque compartían una gran idea, y querían trabajar desde casa y construir algo para la familia. Sin embargo, ¿puede estar junto a su verdadero amor todo el tiempo? Debe tener expectativas realistas y establecer reglas fundamentales.

“Es mucho más fácil iniciar un negocio que abandonarlo”.

Pregúntese si su matrimonio puede sobrevivir al estrés diario de dirigir un negocio. ¿Tienen usted y su cónyuge habilidades complementarias? Observe sus fortalezas y debilidades, y asigne responsabilidades acordes. Mientras hace las asignaciones, divida las tareas del hogar también. Vuélvanse planeadores maestros y organicen su tiempo dentro y fuera de la oficina. Aprovechen cualquier tecnología o servicio que pueda hacer la vida más fácil. Por ejemplo, puede ser el momento para contratar un servicio de limpieza. Nunca deje que su negocio se apodere de su vida hogareña.

Sobre el autor

Larry Colin trabajó en su negocio familiar tres y media décadas antes de que la familia vendiera la compañía, valorada en US\$200 millones, en el 2004. **Laura Colin** comenzó su carrera en la banca de inversiones y después fue vicepresidente en la empresa familiar.