

Autor invitado:
El Manejo del Poder en la Empresa Familiar
Invited commentary:
Managing power in Family Business

Guillermo Salazar Nava

Family Business Advisor and Consultant. Exaudi Competitive Legacy Knowledge, Caracas (Venezuela)

Hace algunos años Antonio F., un empresario fundador de un exitoso negocio y líder indiscutible de su clan familiar, me hacía la siguiente observación en una tertulia: “Yo no tengo estudios universitarios ni ningún tipo de instrucción especializada, pero de algo sí estoy consciente: sé manejar muy bien el Poder”. La tajante frase disparó enseguida mi curiosidad. “¿A qué se refiere exactamente?”, le pregunté. “Bueno...” dijo él, bastante satisfecho por haber llamado mi atención. “Sé que muchos escritores han estudiado ese tema y tal parece que no hay un consenso sobre cómo definir el Poder. Pero yo sí sé cómo. Para mí, manejar el Poder es saber asumir mi propia Responsabilidad, tanto en mi empresa como en mi familia”.

Desde un punto de vista conceptual, aquel empresario investido de la autoridad adquirida a lo largo de los años y por la gracia de la experiencia, estaba al mismo nivel que el mejor de los filósofos o catedráticos del mundo. Efectivamente, ser un dirigente responsable (especialmente en una empresa familiar), sólo se logra manejando tres factores claves: la Autoridad (basada en los esquemas de jerarquía de la organización y en el conocimiento demostrado en las actividades que realiza la persona), la Capacidad (referida a las competencias y experiencias del individuo) y el Liderazgo (entendido como el manejo efectivo de la dirección y administración de las tareas relacionadas con su desempeño). Y todo esto se

puede resumir en una fórmula sencilla: Responsabilidad (Autoridad + Capacidad + Liderazgo) = Poder.

La mayor parte de los negocios actuales, tanto en Venezuela como en el resto del mundo, son empresas familiares. El Family Firm Institute (www.ffi.org), afirma que representan más del 60% de todas las organizaciones empresariales del planeta. En nuestro país, nueve de cada diez negocios del sector privado son empresas familiares. Este tipo de empresa se caracteriza por estar bajo el control de una o varias familias, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación. Las empresas familiares suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y que sea motivo de orgullo para la familia.

No obstante, además de los retos típicos de cualquier negocio, las empresas familiares deben afrontar desafíos propios de su naturaleza: encontrar capital para crecer sin debilitar el control familiar; resolver las dificultades asociadas al cambio generacional y anticipar las exigencias y desafíos de los procesos de globalización económica. El poder garantizar el control ante estas y otras circunstancias, manteniendo el orden y asegurando la estabilidad del Poder, peligra cuando alguno de estos elementos de la fórmula descrita anteriormente falla.

Sin embargo, las empresas familiares exitosas que han logrado manejar el Poder de forma efectiva, lo han hecho a través de la correcta separación de los conceptos de propiedad, gobierno y gestión, llevando un proceso continuo y transparente de rendición de cuentas, apostando por la capacitación constante de sus miembros, esforzándose en mejorar la comunicación, edificando una cultura familiar sólida basada en valores efectivos, cultivando el diálogo y tolerando las diferencias, lo que les ha permitido construir un sueño compartido de futuro colectivo donde todos aportan y todos ganan. Otro rasgo importante de las familias empresarias que detentan efectivamente el control, es que establecen de forma clara sus reglas de juego. Un Protocolo Familiar suele recoger las normas de interacción entre la familia y la empresa, lo que les permite evitar problemas en base a la prevención de futuros

escenarios conflictivos.

Existen algunos emprendedores que nunca han estudiado una carrera o que no tienen una alta instrucción, pero tienen la capacidad de manejar correctamente el Poder en sus empresas, porque son personas que se han educado en familias que les han enseñado valores que respetan al prójimo, enseñan la Responsabilidad, muestran que los deberes que están por encima de los derechos, apoyan a su comunidad y animan a los demás a utilizar su propio talento. Según lo veo, el criterio de Antonio F. es válido en la medida en que el manejo del Poder se haga extensivo a la familia que gobierna la empresa. En una familia donde exista una cultura de base, un sueño compartido y unas reglas de juego, resulta más fácil ayudar a entender el Poder de una forma provechosa, justa y correcta.