

GOBIERNO & GESTIÓN DE NEGOCIOS DE FAMILIA

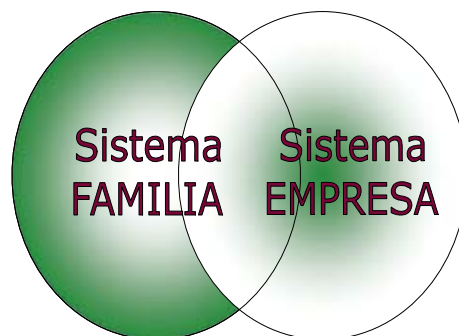
Ciclo de Encuentros y Talleres

¿Por qué ocuparnos de los negocios de familia?

Porque el 80% de las empresas argentinas son familiares...

A partir de este dato, se abre un abanico de múltiples tipos de empresas familiares en cuanto a tamaño, rubro, origen, generaciones y otras variables.

Sin embargo, existen características y problemáticas comunes a todas las empresas familiares, que no se asemejan en absoluto a las anónimas. La primera diferencia fundante es la convivencia de dos **sistemas relacionales humanos** cuyas lógicas internas son completamente diferentes:



Esta convivencia, da lugar a una multiplicidad de características particulares que afectan, desde el modo de hacer negocios, hasta los tipos requeridos de procesos y perfiles de colaboradores, y las convierten en organizaciones especiales que no pueden ser estudiadas, gobernadas ni gestionadas con la observancia de los mismos principios que resultan recomendables para las organizaciones anónimas, sino que requieren un estudio y gestión que contemple esta diferencia fundamental.

Gobiernos, Instituciones intermedias, Escuelas de Negocios y hasta organismos financieros de distintas partes del mundo lo han asumido de este modo y, por tanto, han generado leyes, asociaciones civiles, planes de estudio y productos diferenciados dirigidos a satisfacer sus necesidades particulares.

El Ciclo de Encuentros y Talleres **Gobierno y Gestión de los Negocios de Familia** está orientado a generar un ámbito en el que los participantes puedan discutir, reflexionar y trabajar sobre temas tales como:

- ▶ **SIMULTANEIDAD DE ROLES.** roles de características diferentes compartidos en forma simultánea: padre-director-hermano-jefe-esposo; madre-directora-esposa-hermana-tía-hija; tío-presidente-socio-padrino; amigo-gerente-consejero; novio/a de un hijo-trainee orientado a ocuparse de un cargo gerencial... y múltiples combinaciones más.
- ▶ **DESIGNACIÓN DE PUESTOS.** La presencia de miembros de la familia en posiciones, para las cuales, están o no calificados, es una fuente constante de conflictos. Con frecuencia, ocurre que la empresa construye puestos para las personas y no al revés.

- ▶ **ADENTRO-AFUERA.** La influencia sobre las decisiones u opiniones de gestión de miembros de la familia que operan dentro de la empresa y de los que no operan directamente y hacen jugar permanentemente sus intereses, puede ocasionar tensiones que, de no tratarse a tiempo, estallarán en momentos críticos.
- ▶ **LEGISLACIÓN.** La dificultad para establecer los límites temporales de uno y otro sistema relacional, amerita la constitución de reglas internas a la familia que les permita distinguir, por ejemplo, *qué temas hablamos en casa y qué temas hablamos en la empresa.*
- ▶ **IDENTIFICACIÓN.** Existe fuerte identificación de las personas con el negocio, que supera el "ponerse la camiseta": *es llevar el estandarte de la familia.* Esto puede convertirse en una ventaja comparativa poderosa o en una fuente de ansiedades según cómo sea significado y trabajado dentro de la familia.
- ▶ **ESTILOS DE LIDERAZGO.** Los Negocios de Familia pasan por diferentes momentos evolutivos que requieren diferentes estilos de liderazgo. En los mejores casos se preparan diferentes tipos de líderes para gestionar cada momento y la empresa adquiere una consistencia incomparable. En los peores casos se insiste con *la forma conocida* encarnada en un *hombre único* aún cuando no sea la indicada al momento histórico de la organización.
- ▶ **FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN.** La empresa familiar tiene la ventaja de poder moverse con mayor rapidez que una anónima frente a cambios inesperados del contexto. Esto sucede cuando su equipo directivo tiene una Visión Compartida. Saber aprovecharlo es una de las principales razones de su éxito.
- ▶ **COMPONENTE EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES.** Si bien es cierto que toda decisión (familiar y no familiar) implica un fuerte componente emocional, el impacto de las decisiones en este tipo de empresas se duplica si tomamos en cuenta la intersección de los sistemas que ponen en juego la riqueza de las personas y de la empresa, la continuidad y sustentabilidad de la empresa y las relaciones entre los miembros de la familia.
- ▶ **REGLAS INTERNAS.** Existen con frecuencia dificultades para generar reglas internas o, una vez generadas, asegurar su cumplimiento.

Consideramos que estos temas son claves al momento de diseñar planes de formación para miembros de empresas familiares.

Cuando el crecimiento del negocio, o cuando su propia sustentabilidad está en juego, imponen aconsejar cómo *profesionalizar las empresas familiares*, el desconocimiento de las profundas diferencias entre las empresas familiares y las anónimas, ha llevado a la traspolación directa de prácticas o experiencias de unas a otras con resultados poco efectivos.

Por eso, el propósito de este ciclo es brindar conocimientos y herramientas que atiendan a la complejidad única de los Negocios de Familia.

A QUIÉNES VA DIRIGIDO EL PROGRAMA

A los grupos familiares a cargo de la Dirección de empresas, Dueños y Emprendedores que piensen en integrar sus familias a sus negocios, todos ellos interesados en la comprensión de los Negocios Familiares y en desarrollar habilidades para obtener éxito en sus prácticas de Gobierno y en sus modelos de Gestión.

OBJETIVOS

- ▶ Brindar a los participantes una visión integral de la lógica particular de las empresas familiares, de sus necesidades de conducción ligadas a sus ciclos de vida, de las oportunidades y amenazas intrínsecas a su estructura relacional, y de su influencia directa en la prosperidad o no del negocio.
- ▶ Crear un espacio en el que los participantes compartan sus experiencias en relación a cada punto a tratar, sumado a las experiencias de invitados (empresarios de familia y expertos en cada materia).
- ▶ Mostrar una metodología de comunicación para abordar temas complejos a partir de la apertura de conversaciones significativas.
- ▶ Que los participantes, a partir de las herramientas trabajadas en cada encuentro o retiro, puedan realizar un diagnóstico y una prospección de su empresa, la construcción de líneas estratégicas básicas y la resolución efectiva de los desafíos que deseen emprender.

METODOLOGÍA

La metodología del programa procura alternar teoría y práctica a fin de propiciar la comprensión, la incorporación, la elaboración y la transferencia conceptual a la dinámica cotidiana de la organización de la que cada participante forma parte.

Para ello, utilizaremos:

- ▶ Utilización del *Método de Caso* a partir de textos, films y personalidades invitadas.
- ▶ *Talleres Conversacionales* donde los participantes aprendan y practiquen técnicas conversacionales que les permitan manejar situaciones sensibles que afectan a las relaciones empresariales y familiares.
- ▶ *Retiro*. Se realizará un retiro de 2 jornadas consecutivas. El propósito de este Retiro es producir una inmersión de los participantes en un espacio que les permita enfocar sus mentes a temas claves y específicos que no pueden ser comprendidos en el tiempo acotado de una reunión o taller. Por otra parte, se generan conversaciones, lazos y relaciones entre los participantes que sólo la convivencia puede producir, en un ámbito propiciado metodológicamente por los consultores.
- ▶ *Trabajos Prácticos Optativos (TPO)* encargados al final de cada encuentro que permitan a los participantes internalizar lo aprendido y aplicarlo eventualmente en su propia empresa.

- ▶ *Trabajo Práctico Integrador (TPI)* encargado al comienzo del programa para ser devuelto en el penúltimo encuentro conteniendo:
 - Un análisis de la situación actual de su empresa (a la luz de todos los conceptos y herramientas trabajados durante la cursada)
 - Una proyección de estado futuro de la empresa
 - Lineamientos estratégicos básicos para lograr la transformación

- ▶ Los *TPI* serán presentados oralmente en el último encuentro frente a todos los participantes.

- ▶ Al cerrar la exposición se harán comentarios y sugerencias sobre el *TPI* que puedan contribuir a su eventual implementación.

COORDINACIÓN DEL CICLO

La coordinación integral del Ciclo estará a cargo de **Jorge Omar Hembra**, Director del **Club Argentino de Negocios de Familia**.