

UN MODELO DE ANÁLISIS PARA DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMES FAMILIARES

*Lics. Eduardo Radano
Daniel Velinsone*

Abstract

Both the owners of a company and the consultants who are invited to work in it, are very important in determining the present situation of the company at a given point in time. Models, approaches, and experiences are numerous. It was provided by each profession and the particular experience and expertise of each professional. We found it interesting to provide two inputs that provides a wealth of information through their extensive applications on time and to very large organizations.

Keywords: Company, consultants, current status, models

Resumen:

Tanto para los propietarios de una empresa como para los consultores a quienes se les demanda intervenir en ella, es clave determinar cuál es la situación de ésta, en un momento determinado. Los modelos, criterios y experiencias son numerosos, aportados tanto por cada profesión que aborda el tema como la experiencia y especialidad particular de cada profesional en el tema. Nos pareció interesante acercar dos aportes, que por sus extensas aplicaciones en el tiempo y en muy numerosas organizaciones, brindan una información muy rica sobre esa situación.

Palabras clave: Empresa, consultores, situación actual, modelos

Introducción

Cuando una empresa demanda servicios de consultoría en alguna de sus áreas o busca indagar por sí en su organización está reconociendo que tiene un problema para el cual, internamente no le encuentra respuesta.

Esta situación, sea que se demande respuestas afuera o se busque internamente, con sus propios medios, instala la necesidad de que vías usar para determinar qué pasa.

Esto supone establecer criterios de análisis que permitan identificar las posibles causas del problema y, posteriormente, cuáles podrán ser las acciones para erradicarlo. En este sentido, son numerosos los modelos, criterios y métodos para hacerlo. Éstos suponen, implícitamente, modelos conceptuales acerca de las organizaciones y su desarrollo y dinámica. También, los valores y propósitos de dichos esquemas (los para qué).

Los Modelos de Análisis proponen qué y cómo mirar – en este caso – una organización. Supone, muchas veces, además, como consecuencia, acciones o conductas a tomar, como respuesta a lo analizado (sean éstas, nuevas, correctivas o de mejoras)

Desde nuestro esquema conceptual y experiencia profesional nos resulta de utilidad dos modelos: el desarrollado por el Dr. Kertész para abordar la problemática de las empresas familiares y el modelo de funcionamiento organizacional propuesto por la “Guía para la evaluación de excelencia en las empresas PYMES”, establecido por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad, de la República Argentina**. Nuestra elección de ambos modelos surge de nuestra aplicación en empresas y por el hecho de - ambos modelos – haberse revelado como complementarios.

El primer Modelo, que aquí denominaremos el “**Modelo Kertész de análisis de Empresas Familiares**” es el resultado de su formación en el campo de la psiquiatría y su experiencia en el asesoramiento de empresas familiares desde 1970. El desarrollo conceptual y de asesoramiento en este campo se expresó, entre otras obras, en el “Manual para la Empresa Familiar”

Allí define a la empresa familiar como aquella en que “un mínimo de dos familiares (o la pareja) es propietaria de acciones o bienes de la empresa y trabajan en ella”. Otras definiciones agregan que dicha propiedad supera el 50% de las acciones o de bienes de la empresa, asegurando la dirección de la misma a una familia.

Señala, también, la importancia que tiene para toda economía, este tipo de empresas, (2) en general. Se estima que en la Argentina (como en España, Italia, EE.UU), más del 80% de las empresas son familiares. Si bien, de éstas, un número muy relevante son pequeñas y medianas, empresa familiar no necesariamente es PYME. De hecho, existen empresas familiares de muy gran tamaño y multinacionales. Todas ellas fueron pequeñas empresas en sus comienzos. Hay ejemplo de esto en casi todas las ramas de negocios. En la Argentina hay varios ejemplos de esto. Sin embargo, las características propias de la empresa familiar corresponden a las pequeñas y medianas. La gran empresa, si bien cumple con lo relativo a la propiedad y dirección, por el resto se asimila a la gran empresa burocrática (en el sentido weberiano). Tómese como referencia de esto último a una firma como ARCOR o Mastellone o Pérez Companc, entre otras.

En ese razonamiento, bien puede decir el titular de una pequeña empresa “la empresa soy yo”. La empresa familiar, por lo tanto, es una “empresa organizada alrededor de las personas (sus dueños, fundadores y luego, sus continuadores), a diferencia de las grandes organizaciones burocráticas, incluyendo las familiares, en donde una afirmación así se hace mucho más difícil,

La otra distinción de la empresa familiar respecto a las “burocráticas” es su duración. El promedio de vida de ellas se ubica en los 31 años. La otra diferencia es su mortandad: a los 5 años de creada, sólo sobreviven el 50%. De éstas, sólo un tercio llega a la segunda generación. De éstas, solo un tercio llega a la tercera generación. En consecuencia, la empresa familiar es una organización frágil. Mientras, en las empresas familiares, su duración se mide en años, en las organizaciones burocráticas se mide en décadas (3).

Cabe aclarar que, además de las egresas familiares, otras empresas también están centradas en personas. Ejemplo: las empresas unipersonales, las sociedades de personas no familiares. Éstas, comparten esa fragilidad con las familiares.

En la empresa familiar coexisten dos sistemas: el familiar y el de la empresa. En la medida en que la familia sea exitosa, logran armonizar ambos sistemas en forma sinérgica. En ese equilibrio donde radican las fortalezas de este tipo de empresas, como también sus problemas cuando dicho equilibrio no existe.

En la empresa familiar, además, coexisten, interactuando, cuatro cuestiones ligadas a: la **propiedad** de la empresa, su **Directorio, Gestión** (gerenciamiento) y **Parentescos**. Estas cuestiones hacen que el abordaje de estas empresas necesariamente debe ser **interdisciplinario** (4)

Para ese enfoque multidisciplinario, el Dr. Kertész propone el Modelo P.A.L.T. (5) Este es un esquema de análisis sencillo, unificado e interactivo, creado en 1994, dentro del Instituto Argentino de Empresas Familiares (INAREF). El mismo tiene el propósito de cubrir las cuatro principales áreas de una empresa, brindando la posibilidad de una visión integrada de la organización.

Esas áreas son: **Psicológica**, que considera los aspectos concernientes a liderazgo, comunicación, delegación, planificación de la sucesión y retiro del fundador, toma de decisiones y varios otros aspectos relacionados.

Administrativa: manejo financiero, relación con bancos, créditos, impuestos, inversiones.

Legal: Elección del tipo de sociedad, aspectos patrimoniales y accionarios, fusiones, divorcios, sucesiones, leyes y juicios laborales, relaciones con los sindicatos, patentes y marcas

Técnica: Procesos de producción y servicios, programas de reingeniería y calidad total, relaciones con proveedores, importación y exportación, marketing. Distribución.

Referido a sus alcances, y siguiendo la obra del Dr. Kertész, este aspecto refiere a otros, propios de las personas y sus vínculos

Además de lo ya citado (creencias, valores, el cuádruple esquema de propiedad, Directorio, Gerenciamiento, familia y el sistema en equilibrio de Familia – Empresa, cabe mencionar lo relacionado con

- La dinámica de las relaciones familiares (padres, hijos, nueras, yernos, otros parientes vs. La empresa)
- La historia de la empresa
- El genograma de los miembros de la familia (diagrama del “árbol familiar” que grafica las estructuras e interrelaciones de, un mínimo de tres generaciones)
- Ciclo de vida de la familia y la empresa
- Aportes del Análisis Transaccional en las empresas familiares
- Reglas para la comunicación efectiva
- Liderazgo. Los ciclos del liderazgo.
- A ello, puede agregar los aportes sobre el logro de la efectividad, hechos por Stephen Covey – del cual el Dr. Kertész hace varias referencias (6).

En el “**Modelo Kertész**” para cada uno de los temas citados se proponen acciones o conductas como posibles respuestas a lo analizado.

El otro Modelo “Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PYMES”, (7) que aquí denominaremos “**Modelo Sistémico**” es un derivado – por cuestiones de índole práctica – del “Modelo para una Gestión de Excelencia” usado como referencia para la presentación al “Premio a la Calidad de la República Argentina”. La citada “Guía” fue organizada como versión simplificada de aquél, para las empresas PYMES, aunque ambos participan del mismo esquema conceptual y sistémico.

Este Modelo – como el Premio Malcolm Baldrige (EE.UU) de la Unión Europea, Premio Iberoamericano, Premio Asia Pacífico y muchos otros más, de muchas otras naciones (8), son derivados del Premio Deming (Japón) de 1950 (9).

Dicho premio fue instituido en Japón como guía para el desarrollo y la mejora de la competitividad de las empresas japonesas. El Premio tenía (y tiene) la función de reconocer los logros en ese propósito. La experiencia fue muy exitosa – en el sentido de “trazar un camino u hoja de ruta para orientar el cómo hacerlo). Tan exitosa fue la experiencia - por los resultados obtenidos – que años después – cuando la competitividad de las empresas japonesas se hizo sentir en el mercado mundial, llevó a que el resto de los

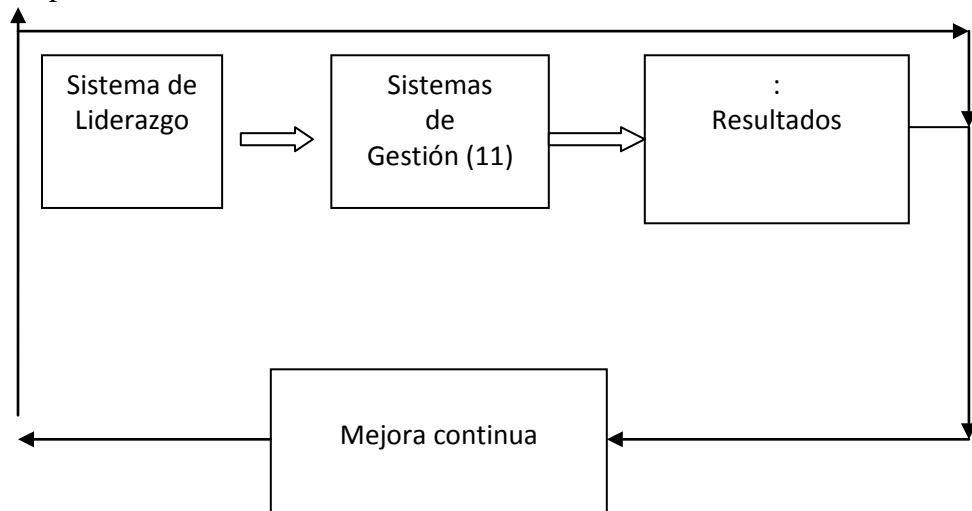
países industriales a imitar la experiencia. EE.UU en 1987, Europa en 1992, la Argentina, en 1994 (uno de los primeros países en A. Latina).

El propósito para el cual están organizados estos modelos son para: (Según se expresa en el Modelo de Excelencia argentino)

- Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
- Realizar un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora en la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Mejoras
- Evaluar a las empresas que se postulan al Premio Nacional a la Calidad (10)

Estos modelos no están pensados sólo para grandes organizaciones sino para todo tipo de empresas. En el caso del Premio Deming, incluso, se extiende a personas.

Esa extensión a todo tipo de empresas parte de la idea de, todas ellas, constituirse en “sistemas”. En todas ellas distinguirse los siguientes componentes:



El concepto general de “sistema”, significa: un conjunto de entidades interaccionantes, diseñadas a efecto de lograr la obtención de un determinado objetivo, en forma cooperativa (G. Levaggi) (12).

Este Modelo se presenta con una explícita relación causal, en donde el **Liderazgo** determina los **Sistemas de Gestión** y ambos determinan los **Resultados** en una empresa.

Cabe señalar que en este modelo, a diferencia del “**Modelo Kertész**”, en que el centro del modelo son las personas y sus vínculos, el centro de éste son los sistemas que forman una organización.

El “lugar” que tienen las personas en uno y otro tipo de empresas no es el mismo. Mientras en una empresa unipersonal o familiar pequeña las personas “son” las empresas, en la gran empresa (incluso la gran empresa familiar) coexisten con sistemas, protocolos, políticas, bienes materiales y simbólicos que preceden a las personas y continuarán después que ellas se hayan retirado

No obstante, de la gran empresa familiar cabe decir que su tamaño y desarrollo no la hace indiferente a los avatares de las familias que las conducen; por el contrario. En ellas coexisten, en equilibrio exitoso o no, los dos sistemas de familia y empresa, sólo que, ésta última, en general, está desarrollada como una burocracia, aunque evitando, muchas veces, la despersonalización que tienen éstas. Por lo menos, mientras que la familia siga conservando el dominio del gerenciamiento y/o la mayoría de la tenencia accionaria.

Así presentados, pareciera que los dos modelos fueran opuestos. Sin embargo, tienen un muy fuerte nexo común de la visión que ambos **Modelos** tienen, del rol que cumple el **liderazgo** en las organizaciones.

La gran organización, tal como la conocemos hoy, es una formación relativamente moderna. En particular, referido a empresas. Incluso, como afirmamos al principio, la gran mayoría de las empresas son pequeñas o medianas y, además, familiares. Las grandes empresas comenzaron a desarrollarse a fines del siglo XIX, Los ejemplos más claros son las empresas de Correo, los bancos, ferrocarriles, siderúrgicas, petróleo, automotrices. Y en términos de gran organización, precedidas por la organización de los estados nacionales y sus funciones, constituyéndose en la “organización burocrática” en los términos señalados por Max Weber. Esto, en particular, después de la Revolución francesa, que, lentamente fue imponiendo una organización no personalizada en la figura de reyes y terratenientes. Luego de la 1º guerra mundial dichas formas terminaron de consolidarse, apareciendo, lentamente también, a lo largo del siglo XX, la gran empresa multinacional.

Esas organizaciones, tanto estatales como empresarias, dan lugar a organizaciones de una complejidad y formas de gestión diferentes que fijan el modelo de cómo debe ser la organización “racional” que, incluso, se despliega como modelo, a las restantes organizaciones de menor tamaño.

Podemos volver a afirmar que así como las grandes empresas familiares no quedan exentas de lo que ocurre con sus direcciones familiares, las grandes organizaciones burocráticas (empresarias, estatales, de la

sociedad civil, las mismas naciones) no están exentas, precisamente, del liderazgo que posean. Muy por el contrario.

El “**Modelo Sistémico**” responde plenamente a ese tipo de empresas y organizaciones. (aunque luego se lo aplique a todas las empresas). Si bien, en sus comienzos, en Japón, (1950) tuvo por fin orientar y motivar a producir en forma competitiva. El propósito fue desarrollar una industria exportadora (que no poseía Japón). Pero los desarrollos posteriores (de la década del '90 y posteriores) en EE.UU, Europa y Asia, fue (además del propósito mencionado) desarrollar criterios de “normalización” de la producción que faciliten la producción transnacional (13).

Los estándares que fijan los Modelos de Excelencia (los citados como el argentino, que deriva de aquellos) son para adecuarse a esas exigencias. El **Modelo**, por lo tanto, tiene un propósito explícito que es el de contribuir en aumentar la competitividad de las empresas y organizaciones.

La consecuencia de esto último es que la aplicación de ambos modelos de análisis no tienen los mismos propósitos, en principio. La aplicación de uno u otro dependerá de cuáles sean las respuestas a cuáles preguntas, que se formulen.

En el **Modelo Sistémico** será dificultoso analizar cuestiones tales como: la sucesión, argumentos de vida de las personas y familias sus historias, sus vínculos. Sin embargo, serán extremadamente útiles para analizar todo lo referido a los sistemas de gestión y la producción de sus resultados.

En el caso contrario, la aplicación del “**Modelo Kertész**” en una gran organización quizás tenga dificultades para analizar en detalle lo referido a los sistemas de gestión y resultados.

No obstante, como ya lo adelantamos, ambos modelos de análisis coinciden en señalar la importancia clave que tiene el **Liderazgo**. En ambos **modelos**, pensándolos en términos de relaciones causales, el **Liderazgo** tiene el rol de **Causa origen**. Y ese rol es independiente del tipo y tamaño de la empresa de la empresa y organización.

A nuestro juicio, ésa nos parece una conclusión muy interesante, respecto a cuáles son las preguntas que nos debemos formular, sea que estemos dentro de una organización y fuera de ella, buscando determinar qué pasa. Es como haber podido identificar “la punta del ovillo”

Nos habíamos referido a que los **Modelos**, además, tienen un propósito, sea éste implícito o explícito. Esto también nos parece clave, porque señalan el “para qué” del Modelo. En ambos casos, tanto el **Modelo Kertész** como el de la “**Guía**” es explícito.

En el “**Modelo Kertész**” es el de

“Contribuir a que las Empresas Familiares sean productivas, se perpetúen y que sus integrantes las gestionen en armonía”

En el “**Modelo Sistémico**”, dice que **una empresa excelente** es la de proponer la “Excelencia Empresaria”, que es

- **La que muestra Resultados que satisfagan a clientes, accionistas, el personal, los proveedores y la comunidad, de manera continuada a lo largo del tiempo.**
- **Para alcanzarlos y mantenerlos, se sustenta, necesariamente, en un eficiente y eficaz Sistema de Gestión**
- **Logra implementar, sostener y mejorar permanentemente, dicho sistema de gestión a través de un eficaz Liderazgo, ejercido desde su máxima conducción y desplegado a través de toda la organización.**

Fijar las coordenadas de un modelo de análisis nos permite determinar qué respuestas podrían adecuarse mejor a las preguntas que deberíamos responder

En definitiva, todas las herramientas no sirven para todas las cosas.

References:

Kertész, Roberto et al. (2010): *Manual para la Empresa Familiar* –Editorial de la Universidad de Flores. 2º edición, Buenos Aires.

Obra citada. Capítulo 1. página 25.

Obra citada. Capítulo 3. página 80

Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PYMES – Fundación Premio Nacional a la Calidad – Edición 2013

Modelo para una Gestión de Excelencia – Fundación Premio Nacional a la Calidad – Edición 2013

Levaggi, Gero (2000): *Teoría general de los Sistemas – Aplicación a la administración de los negocios* – Capítulo 1, página 19 – Ugerman, Buenos Aires.