



“Vamos bien, pero necesitamos organizarnos”

La familia Somali se reúne a menudo con motivo de algún acontecimiento festivo o familiar. Además de sus lazos de sangre y del cariño mutuo, comparten la propiedad de una empresa constructora de maquinaria para la industria alimentaria de tres generaciones. Como familia se entienden bien, pero cuando se trata de tomar decisiones empresariales –y sobre todo de retribuir a los directivos– las cosas se complican. ¿Serán capaces los Somali de trasladar esta armonía familiar a la dirección de su empresa?

Somali S.A. es una empresa familiar dedicada a la fabricación de maquinaria para la industria alimentaria. Desde que se creó en 1947 ha experimentado un fuerte desarrollo, llegándose a convertir en una de las compañías más dinámicas e innovadoras de Italia y consolidándose como una de las empresas más potentes del mundo en su sector.

Carlo Somali, de 76 años, heredó el negocio de su padre a finales de los 1970 y está a punto de legarlo a la siguiente generación. Hace unos años, decidió repartir a partes iguales entre sus hijos el 49% de las acciones, pero no todos tienen la misma implicación en la empresa. El mayor, Piero (de 45 años, casado y con tres hijos) es el responsable de los aspectos financieros y administrativos. Giovanni (de 43 años, casado y con tres hijos) es responsable de producción y de compras. Stefano (soltero de 37 años) se ocupa de los temas de investigación y desarrollo. Los otros dos hijos no trabajan en la empresa: Rafael (con 40 años, casado y sin hijos) es arquitecto y Carla (de 32 años y soltera) es economista y trabaja en una firma de publicidad.

La empresa tiene ya 300 empleados directos, además de un grupo importante de empresas proveedoras que trabajan para fabricar los componentes de la maquinaria que vende

¹ Nota: La situación narrada se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de eventualidades.

Somali, S.A. En los últimos años también se han ido incorporando directivos no familiares en las áreas de comercial, ingeniería de I+D y producción.

Últimamente han surgido algunas discrepancias entre los hermanos Somali por la manera de gestionar el negocio. Uno de los aspectos más controvertidos son las decisiones profesionales de los miembros de la familia que trabajan en el negocio y también de ciertos directivos no familiares apoyados por algunos miembros de la familia.

El problema es que no hay acuerdo a la hora de definir objetivos, responsabilidades y evaluar la labor directiva de cada uno. Aunque Carlo continúa siendo el líder de la empresa y controlando al final todas las áreas, son muchas las variables que se escapan a su control. El perímetro de responsabilidades de cada uno no está definido con precisión y se producen frecuentes solapes de poder y en ocasiones duplicidad de actuaciones ejecutivas.

Además, en la empresa no existe un sistema objetivo de evaluación de los directivos – familiares y no familiares–, lo cual complica la relación entre ellos. ¿Qué hace cada uno? ¿Cobran todos equitativamente en función de su trabajo?, son preguntas que los miembros de la empresa se hacen a menudo.

Hasta ahora, Carlo ha seguido una política de retribución igualitaria para los tres hijos que trabajan en el negocio y para los directivos no familiares, reservándose el poder de asignarles bonos al acabar el año. No existe un Comité de Dirección formal sino que cada uno de los directivos resuelve sobre la marcha con Carlo los problemas que van surgiendo. Este sistema, que hasta ahora ha sido una ventaja –por su agilidad–, está generando ineficiencias a medio y largo plazo y ocasiona decisiones poco objetivas.

Por ello, todos los hijos quieren plantear a su padre la necesidad de organizar mejor los niveles de responsabilidad de los directivos familiares y no familiares y establecer los parámetros de evaluación de las tareas directivas de una forma objetiva, en función de unos presupuestos y objetivos formalizados y aprobados previamente al inicio de cada ejercicio anual.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Cuál es el problema de esta familia empresaria?
- ¿Cómo corregir esta dinámica? ¿Existe algún procedimiento para resolver las diferencias entre los miembros de la familia?
- ¿Qué supone para los directivos no familiares la incorporación del concepto de rendir cuentas a la propiedad?
- ¿Qué instrumentos formales son los más adecuados para debatir los temas empresariales (Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Comité de Dirección)? ¿Y para los temas que afectan a la familia (Consejo de Familia)?