



Introducción

Las empresas familiares tienen problemas de índole muy particular; que no se presentan en otro tipo de negocios.

Muchas veces encontramos que la empresa familiar es administrada más por la intuición y la experiencia que con procedimientos básicos de administración y planeación.

Características de la empresa familiar:

En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar.

Una empresa, en su definición más estricta es "una acción dificultosa que se acomete con resolución", entonces empresa familiar será aquella "acción dificultosa que una familia acomete con resolución"... y para ello compromete sus bienes propios (patrimonio) para alcanzar el éxito.

Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.

Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- a) Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos.
Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.
- b) Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
- c) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- d) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia.

Las empresas familiares no necesariamente son pequeñas.

Las empresas familiares pueden ser de cualquier tamaño y desarrollar cualquier tipo de actividad, por ejemplo, hay grandes corporaciones alimentarias nacionales y extranjeras que son empresas familiares al 100%. Esto nos hace pensar que debe existir alguna razón para que esta forma de empresa sea tan común. Vamos entonces a definir lo que es una empresa familiar, a partir de sus características:

1. La empresa, es decir, sus acciones están en manos de los miembros de la familia, sea en su totalidad o en parte y, en consecuencia, las decisiones se toman a través de la familia.
2. Los puestos directivos pertenecen a miembros de la familia.
3. Generalmente, en una empresa familiar toman parte: el padre y/o la madre, y los hijos, aunque pueden intervenir otros parientes, como los tíos, primos, abuelos, o nietos, además de los empleados ajenos a la familia.



4. El patrimonio de la familia está ligado a la empresa, en su totalidad o en parte.

Las empresa familiares presentan múltiples ventajas, sobre todo, porque las familias son el núcleo afectivo más fuerte que tenemos; en ellas las personas están dispuestas a tolerar y perdonar a otros y también a colaborar en situaciones adversas respaldándose y apoyándose mutuamente.

Así, los miembros de la familia participantes en la empresa comparten tantas cosas que, verdaderamente, les resulta fácil entender y superar cualquier problema. Aunque no podemos negar que en algunos casos se generan relaciones de conflictos, odio, rencor, rechazo y competencia, sin embargo, afortunadamente, no son tan frecuentes. Estas son algunas de las ventajas más comunes:

- a) La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, pues generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.
- b) Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia.
- c) Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.
- d) Puesto que los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.
- e) Se generan lazos de lealtad intrafamiliares y también en la relación familia-empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.
- f) Una empresa familiar es la representación misma de la familia, el nombre de la familia está empeñado en ella, lo que la lleva a un compromiso implícito de calidad y servicio que la impulsa hacia el éxito.
- g) Cuando la cultura familiar está bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados.
- h) Dentro de la familia conocemos muy bien a todos los miembros, los amamos y resulta fácil comprenderlos, aceptarlos y soportarlos, a pesar de sus enojos, inestabilidad, arranques de ira, angustias, etcétera.

Todos estos puntos se relacionan mucho entre sí y son consecuencia unos de otros. Todas estas relaciones se entrelazan formando una "red", que es la esencia de la familia, en la que deben incluirse el amor, la unión y la fidelidad, de manera que su fortaleza sea desde dentro de sí misma.

Todo esto permite que la empresa pueda enfrentar las adversidades y los problemas sin desmoronarse, cimentada en comunicación y respeto, con una colaboración entusiasta de todos sus miembros.

Desventajas y problemas en la empresa familiar

Las empresas familiares son los ejes de nuestra sociedad. En la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, están involucrados parientes y amigos sobre quienes descansan grandes responsabilidades. Esto ayuda a generar riqueza, y a unir esfuerzos, pero suelen presentarse diversos problemas:

1. La sucesión.
2. Centralización del poder.
3. Organización.
4. Nepotismo y manipulación.



5. Tensiones en la brecha generacional.

La sucesión en las empresas familiares.

Este resulta un problema sumamente complejo que debe tratarse con sumo cuidado. Pueden contemplarse aspectos tan diversos como los conflictos internos de la familia por el poder, las renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etcétera.

Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder la empresa ya no es ni volverá a ser la misma. La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa.

Otra posibilidad es que la empresa se estanque, sus tendencias de crecimiento desaparezcan, o incluso haya retroceso, producto de la falta de capacidad o experiencia, de los nuevos administradores. Una sucesión deficiente lleva a la empresa a perder su empuje y puede conjugarse con el descontento o falta de satisfacción con la nueva administración, lo que se refleja en el rendimiento de la empresa en su conjunto.

La tercera y última posibilidad es que la empresa decaiga progresivamente hasta que muera. Por desgracia este tipo de sucesión, ocasionada por la falta de interés o capacidad del sucesor, a su vez producto de una mala elección, ha condenado a muchas empresas florecientes al fracaso.

Es preciso comprender que la sucesión dentro de las empresas familiares es un proceso que habrán de enfrentar tarde o temprano. Es entonces conveniente que dentro de la empresa se maneje el tema como algo normal que tarde o temprano vendrá, y es mejor que venga, estando preparados para recibirlo, a que nos encuentre sin la menor idea de cómo actuar cuando se presente.

El consejo es hacer una cuidadosa planeación, sobre cómo será la sucesión, qué sistemas se utilizarán para la transmisión de propiedad y autoridad, y quiénes resultarán ser los nuevos protagonistas. Es posible contemplar en estos planes el uso de administradores profesionales, sobre todo, si dentro de la familia, no hay gente con capacidad de dirigir la empresa con la habilidad y conocimientos que se requieren para mantenerla a flote, y hacerla crecer.

Es conveniente familiarizar a los posibles futuros sucesores con el funcionamiento interno de la empresa, sus políticas y su modo de funcionar, proveerles de experiencias tanto dentro de la compañía como fuera de ella. La presión familiar puede resultar muy fuerte para los hijos de padres empresarios, respecto a permanecer en el negocio del padre, pero antes que obligarlos es conveniente que ellos mismos tengan la capacidad de escoger si quieren dedicarse a lo que sus padres o abuelos forjaron. Sólo por una decisión propia habrá el suficiente compromiso para enfrentar cualquier problema y salir avante.

El empresario ha de ser consciente de que "la empresa seguirá existiendo y operando, aún sin él y de que nadie es imprescindible".

Recomendaciones:

1. Desarrolla personas, capacitándolas en todo lo que concierne al ramo, al mercado y las prácticas más comunes de su negocio, considerando su aptitud y las características que harán falta a la persona que lo suceda.



2. Prepara consejeros de tu total confianza, que proporcionen ayuda y apoyo al sucesor o sucesores.
3. Realiza los preparativos necesarios para ceder a la persona seleccionada la propiedad, el poder o el puesto según corresponda al caso.

Centralización del poder.

Por centralización del poder se entiende que hay demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, que no se delega hacia otros y la empresa se convierte en dependiente de esta persona, quién pronto se convierte en un gigante incapaz de actuar por sí mismo.

Si la empresa se limita a la capacidad de una sola persona, y esta no puede atender un asunto, lo más probable es que se dicho asunto (y otros más) se quede sin resolver y que suceda una de dos: el asunto se convierta en un problema que tenga que resolverse inmediatamente, o bien que caiga en el olvido y su solución nunca se lleve a cabo, o cuando se realice sea demasiado tarde y se pierdan los beneficios que se hubiesen tenido respondiendo pronto.

Para atacar la centralización del poder, la recomendación es aprender a delegar. Decimos aprender porque no se trata simplemente de dejar que los demás actúen según su propio parecer. Entonces, para delegar de manera conveniente es necesario conocer a la gente, su capacidad, su responsabilidad y, en general, sus fortalezas y debilidades.

Esto es un proceso, que empieza por delegar pequeñas tareas fáciles de realizar y que poco a poco se irán complicando. En un principio se requiere una supervisión estrecha, que se va relajando con el paso del tiempo hasta que no haya supervisión, sino tan sólo un reporte de resultados de cada una de las tareas.

Hacerlo así permite que las personas clave se encarguen sólo de los aspectos importantes y optimicen tiempo y recursos. También habrá mayor satisfacción en el trabajo y mejores resultados en los subordinados, quienes tendrán mayor libertad de acción.

Organización

Una mala organización conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridad y labores y falta de cooperación, entre otros.

El exceso de puestos o la falta de definición en el momento de crearlos, dan origen a esos problemas que se transforman en fallas en eficiencia y eficacia. Estas desde luego, afectan la productividad de nuestra empresa y resulta difícil corregirlas, debido en parte q que no es fácil detectarlas. Incluso una vez detectadas, las relaciones afectivas que existen pueden ser un obstáculo difícil de superar.

Cuando se carece de controles que regulen la actividad y el alcance de las personas que trabajan en la empresa, es fácil que se den abusos y malos manejos de los recursos de la empresa. Por eso, es de vital importancia definir cada puesto y las responsabilidades de manera que la persona sepa lo que se espera de ella y esté consciente de que deberá rendir cuentas. También deben pedirse cuentas con regularidad. Hay quien ve el pedir cuentas como símbolo de desconfianza y con mayor razón cuando se trata de la familia, "cuentas claras, amistades duraderas", aun en el caso de la familia.

Siempre que sea posible, es conveniente que todo acuerdo, contrato, préstamo o cualquier otra transacción se escriba y firme; de lo contrario, podría pasar de ser una transacción a



una acción que podría desembocar en un desconocimiento de la operación, con los problemas que ello lleva consigo.

Establecer juntas de información y pedir informes de las actividades constantemente, nos puede ayudar a localizar los casos de parasitismo que existen en la empresa. Aunque no siempre sirve para corregirlos, hace más fácil emprender acciones porque se conocen las deficiencias que ameritan corrección.

Algunas técnicas administrativas sugieren que anualmente se pida a cada empleado que explique su labor dentro de la empresa, que justifique la razón de ser de su puesto y muestre la manera en que contribuye al buen funcionamiento de la empresa y al logro de sus objetivos.

En muchas empresas suele crearse un enorme aparato burocrático, cuando la gente no tiene la capacidad de decisión y de acción que corresponde a cada puesto.

Por ejemplo, el gerente de compras que tiene que consultar con el director general cada vez que va a realizar la compra de la materia prima que utiliza la empresa para producir, o que tiene que recabar la autorización del "Alto Mando" para el cambio de un proveedor.

Esta situación nos conduce a la "burocratización" de las decisiones; éstas tardan varios días en poderse realizar y, finalmente, se pierden muchas de las oportunidades de cerrar buenos tratos por falta de capacidad de decisión.

Las decisiones drásticas pueden causar conmoción en la empresa pero, si son tomadas sabiamente y manejadas con la habilidad necesaria, el impacto puede ser benéfico, al grado de que puede marcar la diferencia entre la quiebra y el éxito, entre la debilidad o la consolidación de su empresa.

Para lograrlo hay que tener una posición firme contra el abuso, y procurar estimular a la gente hacia el trabajo. Para ello puede hablarles, exponer las metas, animarlos para actuar en función de ellas, comentar los resultados obtenidos y desafiarlos para que cada día realicen mejor su trabajo.

Recuerde siempre que si es escaso el control que se ejerce sobre muchos puestos de "confianza" en las empresas, pueden surgir problemas de abuso de confianza y sus respectivas consecuencias que pueden ir desde la ineficiencia, la burocratización, y el parasitismo, hasta la quiebra.

Nepotismo y manipulación.

Son problemas que surgen sobre todo cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios.

Nepotismo significa: Abuso del poder en favor de parientes y amigos.

Es fácil que dentro de una empresa familiar y con el pretexto de ayudar al primo o a la tía, les demos "algo que hacer", e incluso les demos un "buen puesto" porque son de la familia. Esta actitud resulta nociva si el primo no tiene ni la más remota idea de lo que tiene que hacer en su nuevo puesto. Evidentemente generará gran ineficiencia y, como consecuencia lógica, el despilfarro de recursos escasos y preciosos.

En una empresa familiar, como en cualquier otra, no debe otorgarse un puesto a nadie que realmente no lo merezca y no sea capaz de desempeñarlo, por muy allegado que sea.



Quien consiente esto, está desangrando su propia empresa. La debilita y la pone en serios y graves aprietos.

Reasignación de labores

Puede reubicar a la persona en otra actividad, más sencilla aunque hacerlo, tiene la complicación de explicarle el por qué. Y si la nueva actividad no resulta tan importante, la persona se sentirá menospreciada, de manera que de usted depende hacerle comprender y procurar que no sienta mal.

Demandar idoneidad y destreza de quien labora en la compañía.

Esta exigencia implica firmeza de parte de la autoridad para no permitir el chantaje o las acciones guiadas por sentimentalismos y estar dispuesto a prescindir de aquellas personas que no cumplan con este requisito.

Exigir la experiencia

Esto equivaldría a optar por no involucrar a los familiares (hijos, nietos u otros parientes) hasta que, habiendo tenido experiencia en otras empresas ajenas a la familia, hayan desarrollado la capacidad que la empresa les demanda y el sentido de responsabilidad que se genera cuando la persona no tiene "influencias" que le permitan un desempeño mediocre.

En toda organización hay gente que aprovecha sus habilidades, posición o relaciones, para manipular a las personas.

La manipulación puede ser más grande (y más efectiva para quien la realiza y nociva para la empresa) cuando hay relaciones familiares afectivas involucradas, o bien cuando hay un compromiso que no permite a la gente libertades para decidir por sí misma.

Una situación de compromiso o de relaciones afectivas de dependencia estrechas puede prestarse a manipulación, sobre todo si el manipulado tiene carácter débil. Puede asimismo plantear conflictos diferentes cuando ambas personas son de carácter fuerte.

Para evitar esta situación, conviene que cada quien conozca sus obligaciones y derechos y que se definan claramente sus respectivos límites de autoridad.

Tensiones por brecha generacional

Es un problema muy común pero también resulta sumamente interesante pues de él pueden derivarse grandes avances para la compañía.

La brecha entre generaciones se da por la necesidad del joven de experimentar, conocer y ver las cosas con un "nuevo enfoque". Al hacerlo enfrenta la resistencia al cambio de quien tiene una manera de hacer las cosas, probada y establecida. Esto es, las nuevas generaciones enfrentan a las generaciones que les preceden.

Los riesgos más altos se pueden alcanzar cuando la resistencia de las generaciones mayores es muy grande e intolerante ante los cambios, porque el conflicto creado por los anhelos de cambio del joven, no encuentra salida y el rompimiento suele ser drástico. Mientras mayor sea esa resistencia, más rebeldía produce en quien tiene que someterse, hasta llegar al punto en que la rebeldía es total.

Fundamentos de negocio
Administración > Filosofía empresarial, La pequeña
empresa Familiar



Para poder atacar las diferencias generacionales retomamos el tema de la autoridad. Podemos enfrentarlas siguiendo cuatro reglas básicas:

- I. Establecer claramente la autoridad en quién reside, cómo se ejerce y sobre qué políticas se basa. etcétera.
- II. Infundir confianza, aprender a escuchar y analizar las nuevas ideas que se proponen. Abrir canales al diálogo y la comunicación dejando que las ideas broten, algunas de ellas pueden ser "verdaderas bombas" que impulsen a la empresa hacia el éxito.
- III. Considerar que muchas ideas "descabelladas" son en verdad brillantes, no importan que no concuerden con "tu manera de pensar", por lo que conviene ponerlas a prueba, fomentarlas, mostrar interés en ellas y no tomar una actitud que intimide a la gente de manera que ya no quiera aportar más.
- IV. Independientemente de quién proponga la idea, que tan razonable parezca, o cuanto "podría" aportar a la empresa, quien tiene la última palabra es aquel que detenta la autoridad.