



Maritza Vieytes Suquilvide

Consultora Internacional
Desarrollo Organizacional y
Adm. de Recursos Humanos*

¿Qué representan y qué son las Empresas Familiares?

Podemos asegurar que las empresas familiares representan un alto porcentaje de las empresas del mundo y a pesar de ello, no existe una definición que enmarque claramente qué es una empresa familiar. Hay quienes consideran que una empresa familiar es aquella donde un alto porcentaje de la propiedad está en manos de la familia, otros opinan que depende de qué porcentaje de puestos relevantes están en manos de la familia, en tanto para otros, es importante constatar que la empresa ha pertenecido a la familia por al menos dos generaciones y más aún, que hay en la próxima generación un proyecto, una intención de continuidad dentro de la organización.

Lo que es evidente es que las empresas familiares se caracterizan por su complejidad organizacional y que el test de validación de este tipo de empresas no puede ni debe de ser exclusivamente el relacionado con los resultados financieros o económi-

*www.ConsultoraInternacional.com

LAS EMPRESAS FAMILIARES danzando con el cambio

cos de la misma. Hay un hecho que es indiscutible y está relacionado con la interrelación de los sistemas empresa y familia, y ambos sistemas deben ser preservados. Por otra parte, de la coexistencia de estos dos sistemas, surgen situaciones que conllevan a otra dimensión del análisis de las empresas familiares y es la presencia de situaciones dentro de la empresa, muchas veces no reconocidas, en otras no del todo resueltas y en otras, ni siquiera visibles, que generan problemas que impactan en los resultados empresariales tanto como en las relaciones familiares.

“*La familia*” tiene naturalmente como fin principal el cuidado y desarrollo de sus miembros, en tanto que “*la empresa*” tiene como finalidad la generación de bienes y servicios con destino a la comercialización. Estos fines por momentos son contradictorios, sobre todo cuando nos encontramos frente a empresas familiares donde aspectos tales como la definición de los objetivos empresariales, familiares y hasta los objetivos personales del líder forman una gran madeja de objetivos enredados, confusos y no priorizados, llevan a situaciones críticas, que desde el punto de vista organizacional se ubican en el marco de lo que reconocemos como “*las trampas de las empresas familiares*”.

Muchas de estas “*trampas*” están relacionadas con problemas ocultos, situaciones que se encuentran en la parte no visible de ese *iceberg* que es la empresa y si pensamos que un *iceberg* tiene aproximadamente siete octavos debajo del agua, hay algo que queda muy claro: cuando el lujoso transatlántico “*Titanic*” se hundió en los mares del Norte en una fría noche de abril de 1912, no lo hizo por lo que se veía del *iceberg* sino por lo que no se veía y por lo que no se previó.

Los roles familiares y los roles empresariales

¿Qué son roles? Los roles o papeles sociales configuran un conjunto de pautas y reglas de comportamiento, socialmente identificadas y fácilmente reconocibles, que constituyen un marco de interacción en las relaciones interpersonales y grupales. En las empresas familiares pueden llegarse a **confundir los roles familiares y los roles empresariales**, lo que genera debilidades a la empresa y es una de las trampas más comunes en este tipo de organizaciones.

Alguien puede ser muy bueno en el desempeño de un rol familiar, pero no necesariamente lo será en determinados roles empresariales.

La propiedad y la capacidad

El hecho de que la propiedad

de la empresa sea, por ejemplo del jefe de familia, no implica que necesariamente esta persona sea, en determinado momento de su propia vida, la persona idónea para seguir al frente de la empresa. Los seres humanos debemos de prepararnos para asumir las diferentes etapas del ciclo de nuestra vida y eso conlleva en sí mismo capacidades distintas en diferentes momentos de la misma. Alguien pudo tener mucha energía en los inicios del “*proyecto empresarial*”, al punto de convertir ese proyecto en una empresa, pero al pasar los años y frente al crecimiento de la misma, debe pensar en ir dejando lugar a la nueva generación, lo que implica un cambio profundo y un papel social diferente.

La construcción de la empresa y la próxima generación

Ese proyecto que con tanto esfuerzo comenzó en algún momento el “*fundador*” y que con el correr del tiempo se convirtió en una realidad palpable, es para muchas familias el legado tangible que dejarán a sus hijos. Pero ese legado ¿representa en todos los casos una parte fundamental del proyecto de vida que el hijo o la hija está construyendo? ¿ocupa en el futuro de ese hijo el mismo lugar que ocupó en el fundador o en el propio sucesor de ese fundador? La profecía de “*la construcción y/o desarrollo de la empresa para el sucesor*”, algunas veces no funciona. Condicionar la vida de un hijo o hija a tener que hacerse cargo de la empresa sin tener en cuenta los gustos y proyectos personales de los mismos, “*ésto lo construí para ti*”, es otra de las trampas de las empresas familiares. Generalmente esta situación se ve agra-



vada cuando esta profecía va de la mano de un tema de género: “*nuestro sucesor es nuestro hijo varón*”. Este mandato, que en la mayoría de los casos se elabora y refuerza a lo largo de la vida del hijo, algunas veces tiene poco o nada que ver con los deseos y expectativas de éste una vez que llega a su vida adulta o peor aún tiene poco o nada que ver con las competencias de ese hijo para dirigir la empresa. Ésto puede llegar a generar fuertes frustraciones en padres e hijos si la situación no es adecuadamente tratada.

La sucesión empresarial

Planificar la sucesión empresarial puede llegar a ser uno de los acontecimientos más traumáticos, complejos y complicados de la vida familiar y empresarial y no hacerlo genera una trampa fatal para la empresa. La pregunta es ¿por qué ocurre esto?, ¿por qué es tan difícil enfrentar la sucesión empresarial? Una posible respuesta tiene que ver con los “*miedos*” naturales del líder: el temor a la muerte, a la pérdida de poder, a la pérdida de la actividad laboral, el temor al tiempo ocioso, entre otros. Retirarse a tiempo no es asunto simple, pero

la racionalidad nos dice que es sin dudas lo mejor para la empresa y para la familia cuando es adecuadamente planificado y ejecutado.

Pero, ¡¡cuidado!! la sucesión empresarial cuenta muchas veces con “*conspiradores*” que se encargan de hacer aún más compleja esta trampa. Algunos de estos “*conspiradores*” pueden ser: el propio empresario, la esposa, los propios hijos, los empleados, el entorno, los proveedores, los clientes... Muchas veces estos conspiradores ni siquiera son conscientes de que están asumiendo este papel tan perjudicial.

¿Por qué la “conspiración”?

Debemos pensar que en ocasiones el propio empresario condicionado por sus temores no desea dejar su rol, la esposa que le ha acompañado durante tantos años puede sentir que perderá *status*, los hijos pueden no querer hablar de ésto porque puede interpretarse como un tema de necesidad de poder y/o protagonismo que no corresponde, y en ocasiones, hasta el temor familiar frente a las propias rivalidades entre los hermanos que pueden llegar a surgir frente a la selección que deba hacerse influ-

ye. Pero también está la comunidad acostumbrada a tratar por ejemplo con el fundador de la empresa, los proveedores y clientes enfrentados a una posibilidad cierta de cambio, por ejemplo, en los procesos de negociación. En alguna medida todos se resisten al cambio. ¿Cómo lo hacen? Eso varía de unos a otros de acuerdo a características propias, historias personales, historia de relacionamientos y hasta el lugar que ocupan en la compleja y no siempre visible trama de influencias y poder que rodean y hasta moldean a la empresa.

¿Es posible estratégicamente evitar alguno de estos acontecimientos?

Creemos que sí, es posible en alguna medida, pero sin olvidar que los seres humanos son seres complejos y complicados que establecen relaciones de afecto, pertenencia y poder en todo grupo humano que integran. El “*protocolo familiar*” y la adecuada planificación de la “*sucesión empresarial*” son dos grandes hitos que pueden arrojar luz sobre un tema altamente complejo, como es el de las empresas familiares.

El “*protocolo familiar*” es una alternativa para evitar problemas como los ya mencionados e inclusive otros que no han sido incluidos. El protocolo familiar es un acuerdo entre todos los integrantes de la familia, donde se establecen las bases para el manejo de la empresa. El protocolo sirve, entre otras cosas, para:

1. Fijar objetivos y metas claras para el desarrollo empresarial y la participación de la familia.
2. Establecer un compromiso para el funcionamiento de la empresa y la familia.

En la elaboración de un protocolo familiar es mucho más importante el proceso de formulación, que el propio documento final que surja del mismo. La elaboración debe ser participativa y el documento final debe lograrse con acuerdo de todos los participantes del proceso. Es por ello necesario que alguien juegue el papel de “*facilitador*” del proceso, cooperando con la construcción y el nacimiento de ese documento, producto del proceso, que aún sin tener necesariamente fuerza legal debe tener fuerza moral y debe implicar un compromiso de las diferentes partes, Pero que tampoco debe de ser “*verdad absoluta*”, puede ser revisado y ajustado en el transcurrir del tiempo, y de acuerdo con los acontecimientos y sucesos empresariales y familiares.

Algunos de los temas a incluirse en un protocolo familiar son:

- Objetivos y metas de la empresa, del líder y de la familia.
- Las reglas que van a regir la relación empresa – familia
- La Visión y Misión de la empresa.
- Los roles, funciones y compromisos que asume cada familiar que se integra a la empresa.
- La organización de los recursos humanos: el proceso de ingreso a la empresa, la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación.
- El proceso de toma de decisiones.
- Las reglas de comportamiento de los familiares en la empresa.
- El rol de los familiares “*políticos*” en la empresa.
- Qué hacer frente a un divorcio.
- La forma de salir o de dejar la empresa.
- Cómo se realizará la sucesión.



Foto: INIA

- Cómo cerrar o vender la empresa.

“La sucesión empresarial”

El no planificar la sucesión puede traer problemas a la empresa y a la familia. De sobrevenir la muerte del empresario, seguramente aparecerán problemas tales como disputas, malas elecciones, decisiones apresuradas, problemas derivados de la falta de preparación para sumir ese rol entre otros.

Por tanto la pregunta que surge naturalmente es *¿cómo encarar la sucesión empresarial?* Podemos decir que no existen recetas pero sí algunas sugerencias para favorecer el éxito de este proceso:

1. Enfrentar el tema antes de que el cambio sea imprescindible.
2. Discutir el tema dentro de la familia con objetividad y analizando proyectos y gustos personales, competencias individuales, fortalezas, debili-

dades, oportunidades y amenazas.

3. Analizar si hay más de un posible sucesor: por ejemplo hermanos y primos ¿cuál es la capacidad de la empresa para dar cabida a más de un integrante de la familia? y ¿qué roles deberá jugar cada uno de acuerdo a su perfil personal?
4. Realizar una planificación de mediano plazo para la sucesión procurando dar respuesta a preguntas tales como: ¿cuándo debe estar seleccionado el sucesor?, ¿cuándo debe asumir?, ¿qué rol desempeñará en sus inicios?, ¿cuál será su “carrera” dentro de la empresa?, ¿cuánto tiempo parece haber para esto?, ¿en qué deberá formarse el sucesor?, ¿cuándo se retirará el fundador?, ¿cómo será el retiro, se hará paso a paso o de una vez?, ¿en qué contribuirá el fundador en el futuro?, ¿cómo se comunica-

rá a empleados, proveedores y clientes el suceso?

La planeación en las empresas familiares enmarcada en aspectos tales como el protocolo familiar o la toma de decisiones sobre la sucesión trae muchos beneficios alguno de ellos son:

- Direcciona la expectativa de la familia.
- Permite reconocer y comunicar los valores de la familia y la filosofía del negocio.
- Mejora la actividad del negocio.
- Da soporte e incrementa la confianza.
- Permite la planeación estratégica.
- Genera valor para la familia, los clientes, los empleados y los inversionistas
- Genera potencial estratégico para el mediano y largo plazo
- Permite enfrentar los cambios y crecer.

