

## Empresa familiar: ¿Infierno Administrativo?

por Jesús Lechuga

Hace ocho años escribí, conjuntamente con Ricardo Bolañ's, un artículo y la revista Expansión nos lo publicó. La siguiente es una versión actualizada que sorprendentemente no dista mucho de la original.

“Las empresas familiares están por doquier: en cualquier lugar del mundo, en diferentes giros, diferentes tamaños y diversos modos de organizarse. Se dice que la profesionalización es la parte medular para la trascendencia de este tipo de empresas, pero ¿basta con sólo profesionalizar la administración para que las empresas familiares tengan éxito?

... Una comisión de obreras habla con don Eustaquio, empresario coahuilense dueño de la empresa textil en la que trabajan. Solicitan apoyo para resolver el problema de dónde y con quién dejar a sus hijos, ya que la mayoría son separadas o madres solteras y no tienen medios para pagar una guardería.

Se instala ésta con el personal necesario para su adecuado funcionamiento. La guardería lleva el nombre de la madre de don Eustaquio y es administrada por su hija menor, quien estudió Pedagogía. ¿Generosidad, magnanimidad, altruismo, caridad...?

... Jacinto, desde hace siete años director comercial de una empresa situada en Guadalajara, encuentra un recado de su jefe y dueño de la compañía. Don Gildardo le explica que se ha creado una subdirección comercial y que a partir de ese día la encabezará su hijo, el licenciado Gildardo Jr. y que confía en que le dará todo el apoyo y la información necesarios en su nuevo puesto. Jacinto se dedica acuciosamente a dicha tarea y ocho meses después es despedido y substituido por el hijo del dueño. ¿Injusticia, prepotencia, mala fe, favoritismo...?

Estos dos ejemplos retratan lo paradójico que puede llegar a ser una empresa de corte familiar: luz y sombra, genialidad o ignorancia, generosidad o mala fe.

Una compañía familiar se define como aquella organización cuyo capital accionario pertenece en su mayoría a una familia. La percepción que se tiene es que es una pequeña entidad económica con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes. Empresas como Ford, Wal-Mart, Cargill, McGraw-Hill (en el ámbito internacional), Grupo Alfa, Televisa, TV Azteca, Grupo Cifra, FEMSA, Protexa, Grupo Autrey y Grupo Industrial Saltillo (en el ámbito nacional) son organizaciones de corte familiar que de pequeña, obsoletas o incipientes no tienen nada.

No hay estadísticas confiables que puedan decir con exactitud qué proporción de las empresas son familiares –los censos no clasifican a las compañías como familiares y no familiares- pero según Family Business Review, publicación del Family Firm Institute, el rango de empresas en el mundo que son manejadas o que pertenecen a una familia es de 65 a 80%. En México tampoco existen datos confiables al respecto, pero la cifra parece ser conservadora para el país, razón por la que se considera que si las empresas familiares encontraran la fórmula para ser exitosas podrían ser un factor muy importante de crecimiento económico y social.

Hay autores que argumentan que profesionalizar su administración es lo que se necesita para sacarlas adelante. Entienden por profesionalizar sustituir a los miembros de la familia que laboran en la organización, por profesionistas no familiares que se encarguen de sistematizar y administrar la empresa. Sin embargo, esta medida no siempre ha dado el resultado esperado. ¿Por qué?

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACIÓN  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)

R. Tagiuri y J.A. Davis, (de la Universidad de Harvard), desarrollaron El Modelo de los Tres Círculos (figura # 1) que explica la interacción que se presenta en una empresa familiar.



Nos ilustra cómo la empresa familiar está regida por la interacción entre tres círculos de influencia: familia, propiedad, y empresa. El primero se refiere a lazos sanguíneos, el segundo a accionistas y el tercero a funciones desempeñadas dentro de la empresa. La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas, provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver.

Si las personas que intervienen en una empresa familiar quieren localizarse dentro de este modelo, encuentran que se les ubica en un solo lugar del modelo. Así, un patriarca (coloquialmente llamado "El Don") que tiene la posesión de las acciones en su mayoría o en su totalidad, se ubica en el número 2 y sólo en el número 2. Un familiar que no labora en la empresa pero que tiene posesión de algunas de las acciones de la misma, en el número 4 y sólo en el número 4; otro familiar que no labora en la empresa y que tampoco tiene acciones de la misma, en el número 1 y sólo en el número 1. Y por último, a guisa de ejemplo, un trabajador de la empresa que no es familiar y que no tiene ninguna acción del negocio, en el número 3 y sólo en el número 3.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cual es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

Tagiuri y Davis citan los medios para intervenir una empresa familiar, con el objetivo de lograr una mejora en su gestión. Estos medios se ilustran en la figura # 2 donde se distinguen herramientas de dos tipos: estructurales y de planeación.



**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACIÓN  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)

En la familia está la conformación de una Asamblea de Accionistas y de un Consejo de Administración donde intervienen consejeros familiares y no-familiares, inclusive externos a la empresa. Estas estructuras guían positivamente al patriarca propietario en su papel de dueño de la empresa.

La herramienta es la conformación de un Consejo Familiar en el que intervienen los miembros de la familia (propietarios y no propietarios) involucrados -de una manera u otra- con el negocio; en el Consejo se tratan los aspectos familiares que influyen o pueden influir en el negocio, y se elabora el plan estratégico familiar que guía la evolución de la familia en relación con la empresa.

Un documento valioso que resulta de este plan estratégico familiar es la Carta Magna o la Constitución de la familia donde se establecen los límites, alcances y políticas generales de las relaciones familia-empresa-propiedad, desde el punto de vista de la familia. Este documento es generado por la familia, usualmente asesorados por un externo especialista en la materia y es firmado por los familiares como un compromiso para seguir líneas de acción escritas, cuando se presenten las situaciones ahí previstas.

Por el lado de la empresa una herramienta importante es la conformación de un equipo gerencial que funciona profesionalmente, independientemente de si hay o no miembros de la familia en el equipo. Es el encargado de formular el plan de desarrollo de los funcionarios de la empresa.

Además se tiene la formulación de un plan estratégico empresarial, plan patrimonial familiar, plan de sucesión ("pase de estafeta") y plan de contingencia ante una emergencia familiar.

En la siguiente figura se ilustra la correlación que hay entre todas las herramientas:



¿Por dónde se comienza si queremos aplicar el modelo? Veamos un ejemplo.

Una empresa familiar en la que intervienen el padre (semi-retirado), cinco hijos que ocupan los puestos principales de la empresa y dos hijas que ocupan puestos secundarios vive los problemas clásicos: rivalidad entre los hermanos, juegos de poder entre los gerentes, jefes pertenecientes a los "equipos" de cada hermano, influencia en las decisiones por parte de familiares que no laboran en la empresa (esposas, cuñadas, yernos, nueras), deseo del padre de mantener unida a la familia en torno a la empresa, decisiones tomadas visceralmente o con base en criterios totalmente subjetivos, etc.

Para arreglarlo, el hermano que funge como Director General, contrata a un consultor para que les facilite un proceso de planeación estratégica. El consultor sigue el procedimiento que mandan los cánones y después de seis meses no se logran resultados satisfactorios, ya que todos los síntomas arriba enumerados no solo continuaron, sino que se exacerbaron.

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACIÓN  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)

El Director General, al tomar conocimiento del modelo que aquí estamos presentando, comprende cual es su error: la planeación estratégica debe ser primero para la familia, antes que para la empresa.

Ningún negocio de tipo familiar podrá lograr una profesionalización e institucionalización en su administración si no se atiende, en primerísimo lugar la proyección estratégica de la familia, si no se da respuesta a preguntas como las siguientes:

1. ¿Cuáles son los objetivos de la familia con respecto al negocio?
2. ¿Cuáles son los valores que regirán la conducta de los familiares dentro de la empresa?
3. ¿Cómo se visualiza la familia, respecto al negocio, a futuro?
4. ¿Cómo encajan las visiones personales de cada miembro con respecto a la visión familiar?
5. ¿Quiénes de los miembros de la familia quieren trabajar en el negocio y quiénes no?
6. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de cada miembro de la familia, con respecto a la empresa?

Las respuestas a estas preguntas, entre otras, sientan las bases para que la empresa inicie un proceso de profesionalización e institucionalización que a la larga, constituirá la clave para su trascendencia”.

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACIÓN  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)