

# La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones

*Por Imanol Belausteguigoitia Rius*

Las empresas familiares enfrentan complejos problemas que limitan su desarrollo. En este artículo, querido lector, pretendo dar a conocer algunos de los más representativos e importantes, así como plantear su solución. Deseo que la difusión de esta información le sea de utilidad para lograr buenos resultados en el caso de su Empresa Familiar.

## 1

<b>Problema:</b> Familismo (nepotismo)
<b>Solución:</b> Contratación de profesionales capacitados

Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas valiosas, esto es, sólo a los que son capaces de agregar valor a la organización. Una organización *familista* es aquella que incluye parientes ineficaces, generalmente con la idea de dar trabajo a miembros de la familia, sin tomar en consideración que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa. Como en cualquier otro caso, deben valorarse las capacidades, las actitudes y los valores de los miembros de la familia quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa y, de esta forma estimar las aportaciones que pudieran hacer. Es preciso contratar a profesionales calificados, si existen dentro de la familia, habrá que valorar su incorporación. Si no hay talento dentro de casa, habrá que buscar fuera de ella.

## 2

<b>Problema:</b> Confusión entre Empresa y Familia
<b>Solución:</b> Correcta separación de Empresa y Familia

Aunque resulte evidente, insisto que ... *es esencial tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia*. Explico. La empresa familiar podría ser concebida como la unión de dos subsistemas: Empresa y Familia. Imagine

dos círculos que se intersectan: uno de ellos corresponde a la *Empresa* y el otro a la *Familia*. La zona de intersección, producto de la unión de ellos, se denomina *zona de conflicto*. Resulta evidente que, en la medida que los círculos se separen, esta zona de intersección será menor. Esta consideración tiene implicaciones prácticas muy importantes, ya que si se desea reducir el potencial de conflicto (intersección entre círculos), habrá que dar un tratamiento adecuado a ambos subsistemas y, esto no es otra cosa que separarlos. De esta manera se asignarán posiciones con base a capacidades, más que en función del papel que se juega en la familia, salarios que respondan a la lógica empresarial, más que una generosa *mesada* de un padre hacia un hijo, se exigirá a un profesional resultados, más que tolerar las insuficientes aportaciones de un miembro de la familia. Por otro lado, cuando se esté reunido en familia, se evitará el trabajo y comentarios sobre cuestiones empresariales. Estoy seguro, querido lector, que encontrará diversas situaciones en que usted pueda separar exitosamente la Empresa de la Familia.

### 3

<b>Problema:</b> Exceso de familiares en la empresa: Rivalidad
--

<b>Solución:</b> Contratación de los más valiosos
---

*La familia crece más rápido que la empresa.* Esta aseveración suele ser cierta en la gran mayoría de los casos y si se ignora puede ser la causa de graves enfrentamientos entre familiares. *¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa?* ...es una pregunta muy pertinente. En ocasiones existen varios familiares que podrían realizar aportaciones significativas a una organización, por lo que en principio sería atractiva la idea de incluirlos en la empresa, sin embargo podría darse el caso de que la empresa no dé lo suficiente para cada uno de ellos y se propicie la lucha por los recursos y el control de la empresa. Esto no es una cosa menor, si bien en fases tempranas  
Estos problemas no son evidentes, al correr el tiempo, las demandas de cada uno de los miembros crece y las diferencias podrían incrementarse. Con valentía y sensibilidad es preciso adelantarse a estas situaciones y plantearse diversos escenarios de desarrollo para cada uno de los miembros de la familia y elegir los que más convengan a los individuos y a las organizaciones.

## 4

<b>Problema:</b> Resentimiento: Conflictos emocionales
--

<b>Solución:</b> Canalización adecuada de emociones: el Perdón
--

En el caso de las Empresas Familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello, se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido correctamente resueltas. Estos sentimientos pueden paralizar literalmente a una empresa y enfrentar encarnizadamente a sus miembros, que pueden ser entre accionistas, directivos y familiares en general. Si ellos logran identificar el origen de su inconformidad y darle un buen tratamiento a la situación, será más sencillo alcanzar un mejor futuro para ellos. Estoy convencido que muchas de estas situaciones requieren del perdón, mecanismo asombrosamente eficaz para sanar heridas y volver la vista hacia el futuro.

## 5

<b>Problema:</b> Generación de prisioneros
--

<b>Solución:</b> Desarrollo de planes de vida y carrera
---

3

Indudablemente existen más prisioneros en las Empresas Familiares que en las Cárceles. Son prisioneros de la comodidad, de la falta de capacidad y arrojo. Son prisioneros en un nido emplumado que les impide desarrollarse según su potencial. Esto lo explica maravillosamente la parábola de los talentos descrita en la Biblia, donde entre otras enseñanzas, es posible aprender que los temerosos entierran sus talentos en vez de ponerlos a producir. Deseo no ser malinterpretado. No quiero decir que quienes hayan decidido incorporarse a la empresa de sus padres estén equivocados o lo hayan hecho por temor. Creo en todo caso, que habrían tomado una decisión correcta si respondieron a su *Llamado de vida*, que obliga a desarrollar nuestro potencial humano. Es posible, incluso, que en realidad estén haciendo un generoso sacrificio a favor de sus familiares, al decidir integrarse en la empresa de la familia.

El desarrollo de planes de vida y carrera pueden facilitar la toma de decisiones profesionales y aclara el rumbo que debe seguirse. Recomiendo a quienes desean incorporarse a las organizaciones de sus padres, que lo hagan

después de un cuidadoso análisis de opciones profesionales. Deben asegurarse de que si desean participar en la empresa de sus padres no lo hagan en calidad de prisioneros.

## 6

<b>Problema:</b> Organización poco profesional
<b>Solución:</b> Profesionalización

La profesionalización es un camino ineludible hacia la permanencia de las organizaciones. Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia. Tanto los deportistas como las organizaciones pueden ser amateurs o profesionales. Una empresa que pretenda dejar de ser amateur para convertirse en profesional deberá realizar un enorme esfuerzo para lograrlo. Vale la pena comentar que los beneficios de este cambio merecen el sacrificio. Un buen comienzo hacia la profesionalización, parte con la creación de un Consejo de Administración profesional, que sesione con regularidad, integrado por consejeros capaces de aportar valor a la empresa.

Es preciso llevar a cabo otras acciones dentro de las cuales sobresalen el diseño de una estructura organizacional profesional, que incluya la descripción de puestos y funciones que responden al intereses organizacional. La familia se beneficiará por añadidura, al lograr el éxito en su negocio y no al exprimirlo como lamentablemente sucede en una gran cantidad de casos.