

Luz y sombra en las Empresas Familiares

Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius

En éste y los siguientes números de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA durante 2005, se abordarán temas sobre empresas familiares. En este artículo se comentan aspectos básicos como su importancia y sus fortalezas y debilidades; en números posteriores se tocarán temas relativos a la prevención y solución de conflictos, profesionalización y sucesión, entre otros.

Luz y sombra en las Empresas Familiares

Es común que se menosprecie la importancia de las empresas familiares; incluso el sólo término *Empresa Familiar* puede implicar un significado peyorativo. En realidad, si se analiza con detenimiento, la importancia de las empresas familiares en la economía de los países, es enorme, por lo que no hay razón para menospreciarlas.

Su importancia económica: Hay varios estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen con relación al total de empresas. En la mayoría de dichos estudios, la proporción se aproxima a 90 por ciento. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que tal porcentaje está determinado en función de lo que se entienda por *empresa familiar*. Por desgracia, las definiciones de las que parten los estudios son diferentes, de modo que no es posible realizar comparaciones entre ellos. Por lo general se acepta que una empresa familiar es una organización que es controlada (propiedad) por una familia y donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización (Belausteguigoitia, 2004).

En América Latina podríamos esperar índices superiores a los anteriores, con tasas entre 90 y 95 por ciento, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. Para no entrar en detalles y manejar una proporción comprensible, se podría estimar que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable; en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50 por ciento del Producto Interno Bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo en el mismo país (Rosenblatt, 1990; Weigel, 1992; Gersick, 1997). En México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor.

Las empresas familiares también constituyen un alto porcentaje de la actividad económica en Europa y en otras regiones del mundo, incluso en Cuba, pues hace poco se permitió el desarrollo de pequeñas empresas privadas y las organizaciones familiares han proliferado en gran medida, como es el caso de los restaurantes llamados *paladares*.

Sin embargo, resulta inútil comparar los porcentajes de empresas familiares que existen en diferentes regiones sin definir previamente el concepto de empresa familiar de una manera unificada. Como veremos posteriormente existe una enorme variedad de definiciones de empresa familiar y, por desgracia, cada estudio asume una definición particular. Por ahora basta hacer patente que la gran mayoría de las organizaciones en todo el mundo son empresas familiares. En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor en la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999).

Tal es el caso de las cien mayores empresas estadounidenses que aparecen en un artículo de la revista *Family Business Magazine* (2002). Walmart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones, y fue fundada en 1962. Walmart registra ventas superiores a los 165 billones (en el Sistema Internacional de Unidades, miles de millones) de dólares al año y da empleo a 1,140,000 personas. Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fue fundada en 1903, tiene ventas de 162 billones de dólares anuales y emplea a 364,600 trabajadores. Cargill, de las familias Cargill y Mac Millan, se fundó en 1865, sus ventas ascienden a 150 billones de dólares y da empleo a 84 mil personas. Otras empresas familiares muy exitosas en Estados Unidos son: American

International Group (seguros) de la familia Greenberg; Koch Industries (combustibles y agricultura) de la familia Koch; Motorola (comunicaciones) de la familia Galvin; Carlson (hoteles) de la familia Carlson; y Loews (tabaco, hoteles) de la familia Tisch. Otras empresas familiares notables son Anheuser-Busch, Gap, Marriott, Levi Strauss, Enterprise Rent a Car, Hallmark, Johnson, Estee Lauder, McGraw-Hill, Amway y, para finalizar esta larga lista, mencionaré a The New York Times, que es una de las empresas familiares más antiguas (fue fundada en 1851).

Las organizaciones familiares no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. En América Latina numerosos servicios y productos son ofrecidos por negocios familiares a un enorme mercado que está dispuesto a adquirirlos. Dentro de esta forma de operar se pueden encontrar, por ejemplo, a muchas mujeres que elaboran en su casa pasteles, antojitos, helados y otros productos, y los venden ellas mismas u otros integrantes de sus familias. No quiero ahondar en el complejo problema de la economía informal, sólo quiero ilustrar la gran cantidad de familias que encuentran su *modus vivendi* en esta modalidad de negocios. Muchas de esas familias se integran a la economía formal después de lograr cierto éxito y logran transformarse con buenos resultados.

Luz y sombra en la empresa familiar: “Nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con que se mira”, reza uno de los refranes más conocidos en nuestro idioma, que ilustra la relatividad de las situaciones. Me apoyo en este dicho para ilustrar que lo que puede visualizarse como fortaleza, a la vez puede verse como debilidad, y viceversa.

En general, se suelen tener más presentes las debilidades de las empresas familiares que sus fortalezas. El morbo nos hace poner atención a los grandes fracasos y pleitos familiares, pero ponemos menos interés en escuchar los grandes éxitos que también tienen estas empresas. A pesar de esta tendencia, después del análisis que propongo quedará claro que las fortalezas de las empresas familiares son muchas y muy variadas.

A continuación expondré con detalle algunas de las debilidades más importantes de las empresas familiares:

- **El nepotismo**, término que proviene del latín “nepos, nepotem”, que quiere decir nieto, descendiente (en italiano “nipote” significa sobrino, nieto) . El diccionario define a esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos. Ésta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando se da esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito.
- **El enfeudamiento**. Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador (Ginebra, 1997). Esto puede ocurrir en todas las organizaciones, pero es un padecimiento frecuente en las empresas familiares.
- **La autocracia y el paternalismo** son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, ejerciendo un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas no suelen contar con elementos participativos dado que el entorno es poco propicio para la colaboración; las organizaciones que sufren este problema rara vez logran la profesionalización.
- **La parálisis directiva y la resistencia al cambio**. El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también puede provocar un desgaste directivo.
- **La manipulación familiar**. La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo, la madre o la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tomar en cuenta sus capacidades y aptitudes.

- **La contratación de profesionales poco calificados.** Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces. Aquí saco a colación la respuesta que dio un maestro de actuaría a un alumno, que le preguntó quién era el mejor actuario del país. La respuesta fue: “Aquél que hace sonar un timbre para llamar a su oficina a los dos mejores actuarios del país.”
- **La falsa seguridad.** Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado. Por ejemplo, un familiar no sentirá temor por no entregar un reporte el día prometido o por no lanzar un producto en una fecha determinada.

El análisis de las desventajas suele generar una perspectiva catastrofista. Sin embargo, es una guía útil que sirve como alerta para evitar consecuencias indeseables. A continuación mencionaré las principales fortalezas de las empresas familiares. Estas reflexiones nos permitirán desarrollar mecanismos para reducir las consecuencias negativas y estimular las positivas.

- **Las relaciones de afecto.** Este punto no requiere mucha explicación. Baste decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega. Es evidente que las organizaciones funcionan mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil. Aunque en las empresas familiares se acumulen emociones destructivas, las relaciones de afecto pueden actuar en favor de la relación
- **El compromiso** hacia la organización es una de las ventajas importantes de las empresas familiares. Por lo general el involucramiento de los miembros de las empresas familiares con sus organizaciones es mayor que en el caso de las empresas no familiares.
- **El servicio.** Muchos autores consideran que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio, pero sólo hasta 1991 fue posible realizar un

estudio que pudiera confirmar esta hipótesis. En él Lyman (1991) comprobó que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente a favor de la empresa familiar.

- **La visión de largo plazo.** Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo, lo cual evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo.
- **La vocación.** Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Siendo pequeños han oído comentarios sobre el negocio y lo han visitado. Esto permite que aprendan el oficio desde chicos y desarrollen la vocación que la organización requiere.
- **La rapidez en la toma de decisiones.** En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Ésta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de empresas no familiares desearían vivir.
- **La estabilidad de los ejecutivos.** Es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, lo cual no ocurre en el caso de los ejecutivos ajenos a ella. Como se comentó con anterioridad, un director de una empresa familiar puede permanecer en el cargo aproximadamente cinco veces más que el director de una empresa no familiar. Dada esta situación, existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.

..... quizá el peso de la luz sea mayor al de la sombra, dado que existe una apabullante mayoría de empresas familiares en comparación de las que no lo son....

Referencias

- Belausteguigoitia, I.** (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I.** (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. E.U.A.: Editorial Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Ginebra J.** (1997). *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad*. Editorial Panorama. México
- Lansberg, I.** (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. E.U.A.: Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Lyman, A. R.** (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Journal of the Family Firm Institute, IV, (3), 303-324*.
- Rosenblatt, P.C. et al.** (1990). *The Family in Business*. E.U.A.: Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.
- Weigel, D. J.** (1992). *A Model of Interaction IN the Intergenerational Family Business*. Master Thesis. University of Nevada. UMI Dissertation Services. Michigan, E.U.A.