

## Retos de las Empresas Familiares en México

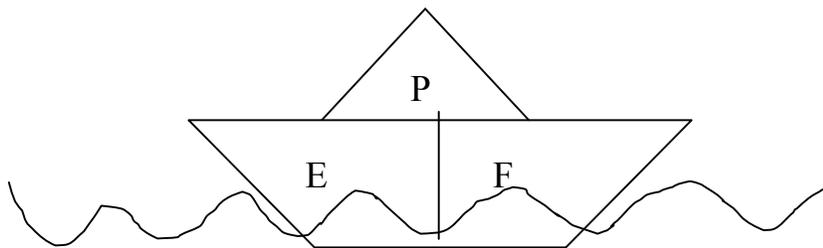
*Por Imanol Belausteguigoitia Rius*

*Director del Centro de Desarrollo  
de la Empresa Familiar ITAM*

En este artículo me propongo aclarar de una manera metafórica, la dinámica que viven las empresas familiares en su afán por mantener en balance las dimensiones de empresa y familia, utilizando como herramienta el modelo de equilibrio (modelo del barco). Posteriormente comentaré algunos de los retos que enfrentan estas firmas en México.

### *Equilibrio entre Empresa y Familia*

Piense por un momento que el barco de la Figura 1 es la empresa familiar; la proa representa la familia (F) y la popa la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la colaboración y el apoyo de su tripulación.

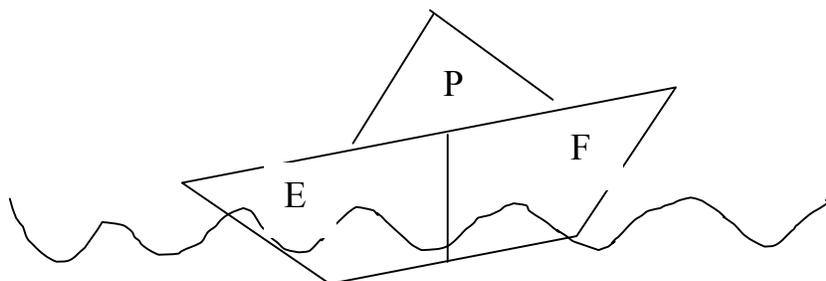


***Figura 1 Modelo de equilibrio entre empresa y familia***

En ocasiones hay diferencias entre el capitán (P) y la tripulación de proa (F), la tripulación de popa (E) o ambas. Si bien esas diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, en ocasiones llegan a ser destructivas y perjudican a todos los elementos que viajan en ella.

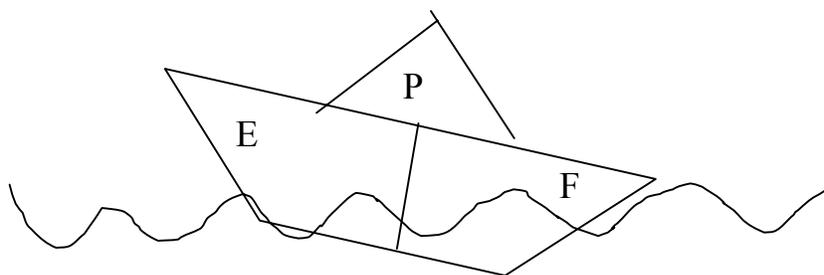
Imagine que el barco, dirigido por su capitán, toma determinado rumbo tratando de alcanzar un destino y, para lograrlo, inclina el barco hacia la proa o hacia la popa, dependiendo de las condiciones de la marea y del viento. Ahora suponga que la situación en este barco es peculiar, ya

que la tripulación de proa y la de popa están divididas y la comunicación entre ellas resulta complicada. A veces, cuando las condiciones de navegación son peligrosas, la tripulación siente que las olas podrían entrar al barco, por lo que tanto la tripulación de proa como la de popa pedirán al capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, alejándolos así del nivel del agua.



**Figura 2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el barco (proa)**

Como puede ver en la Figura 2, el capitán ha decidido inclinar el barco de tal manera que la tripulación de proa (la familia) se mantenga alejada de las olas. A inclinar el barco hacia proa, las olas se aproximan a la cubierta en la popa, lo cual afecta a la tripulación ubicada en esta parte del barco. En esta situación, los reclamos de ésta no se harán esperar. El capitán podría tomar la decisión de inclinar el barco en el sentido opuesto, como se muestra en la Figura 3. En este caso, la tripulación de proa notará la proximidad de las olas y alertará al capitán sobre la situación.



**Figura 3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia: inclinando el barco (popa)**

El capitán desea satisfacer las demandas de la tripulación de proa y de popa, pero no siempre puede dar gusto a todos. Hay situaciones en que algunos miembros, o inclusive toda la tripulación (entre ellos, el mismo capitán), pierden de vista que todos van en el mismo barco. Es posible que la tripulación de proa se sienta a salvo por mantenerse más arriba de la línea de

flotación, pero eso podría ocurrir porque las olas ya alcanzaron la cubierta en popa. Si eso ocurriera, pronto todo el barco terminará en el fondo del mar sin la posibilidad de salir a flote nuevamente.

Este modelo ilustra la disputa entre los subsistemas familiar y de empresa por dinero, atención y tiempo entre otros factores. Es importante conciliar los intereses de empresa y familia para obtener buenos resultados en cada una de estas dimensiones y así lograr un sano equilibrio.

### **Retos de las Empresas Familiares en México**

Habiendo explicado de una forma metafórica esta compleja relación entre las dimensiones de empresa y familia, podemos pasar a la segunda parte de este artículo que aborda el tema de los retos que enfrentan estas organizaciones. Resalto cuatro de ellos:

#### *1) Conciliación de intereses entre empresa y familia*

En México, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa es enorme, posiblemente más que en cualquier otra cultura. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. Si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia, y haciendo referencia al modelo de equilibrio, el agua penetraría rápidamente por la popa (empresa).

Uno de los mayores retos que enfrentan estas firmas es la dificultad de conciliar los intereses de empresa y familia, y es el caso de millones de empresas familiares en México. Los empresarios que verdaderamente tengan aspiraciones de sobrevivir y construir empresas exitosas, incrementarán sus posibilidades de lograrlo, si canalizan adecuadamente la energía, producto de la familia sobre la empresa, evitando las excesivas demandas y exigencias familiares. Deberán apuntar hacia la profesionalización de sus organizaciones y evitar la tentación de hacer de la empresa una mera extensión de la familia. En este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada individuo tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión y conflicto que generan relaciones ambiguas. Todo lo anterior no es una tarea fácil, ya que implica romper algunas inercias ancestrales que imposibilitan a las organizaciones insertarse en entornos más agresivos y de mayor competencia como los actuales.

## *2) La integración de talentos por parte de miembros de la familia*

En la medida que estas empresas tengan la facultad de sumar y lograr sinergias entre miembros de la familia que laboran en la empresa, los resultados serán más favorables. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas intergeneracionales, donde trabajan por lo menos dos generaciones y la dinámica es más compleja. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy diferente del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones.

La velocidad con que cambia el entorno empresarial, propicia que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. A los jóvenes, por su mera circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, quienes a menudo experimentan dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. Los hijos suelen retar lo establecido y pretenden romper los paradigmas que propiciaron el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio es injusto y resulta peligroso, pues además de poner en riesgo el negocio, puede separar a las familias. A las generaciones menores de las empresas familiares les conviene valorar la experiencia de sus mayores y mantenerse abiertas para recibir sus enseñanzas. Aprender de las experiencias de otros es una alternativa al aprendizaje de ensayo y error que, aunque efectiva, requiere mucho tiempo y resulta onerosa. Por otro lado, los mayores deberán ceder espacios a sus hijos y así propiciar su desarrollo profesional, haciéndolos partícipes de las decisiones relevantes, tradicionalmente reservadas a las generaciones mayores.

## *3) La profesionalización de la empresa*

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa profesionalizarse significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más

complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales de este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues por lo general la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno. Para organizaciones de mayor tamaño, en este proceso de profesionalización, será importante crear órganos de gobierno como Consejos de Administración que operen realmente de forma eficaz, entre otras estructuras. Esta medida implica la subordinación de los directores que están en operación, a un órgano que los controla y evalúa., y por ello es una situación que no fácilmente la aceptan.

#### 4) El proceso de sucesión

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios en nuestro país no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en exceso precipitado.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían

transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etcétera. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores y, el reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida que se realice de forma planeada y que los diversos implicados en este proceso lo enfrenten con conciencia y sensibilidad, se aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

**Literatura recomendada:**

Belausteguigoitia, Imanol, *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, Mc Graw Hill, México, 2004.

*Contacto vía electrónica: imanol@itam.mx*