

## Recomendaciones para la empresa familiar en una época de crisis

**Lic. Jacobo Levinsky**  
**Consultor de empresas familiares**

En el área económica empresarial, la "crisis" ha empezado a golpear los cimientos de la empresa familiar. Las causas para que una empresa familiar entre en crisis, provienen de cambios en el entorno no asimilados en la forma debida, de actos internos impropios, de la forma en la que se relacionan los miembros de la familia o bien de las características propias de las empresas familiares que en lugar de convertirse en fortalezas, se van debilitando paulatinamente. Estas fortalezas o debilidades dependen de tres factores: 1) El buen manejo de los límites entre empresa y familia, 2) la salud de cada uno de estos sistemas, y 3) el grado en que la adaptabilidad o aprendizaje es inhibido o fomentado en la interfase entre los dos sistemas.

En la universidad podemos obtener la preparación necesaria para el buen desarrollo de la empresa, aplicación de nuevos sistemas administrativos, de producción o ventas, además de tecnología de vanguardia. En la casa aprendemos y vivimos los valores familiares como el amor, la lealtad, el compromiso y la unión. Sin embargo nunca nos enseñaron a conjuntar estos dos elementos para lograr negocios familiares exitosos, hacer negocios en familia.

En el encuentro mundial de empresarios familiares en Bruselas en septiembre de 2005, uno de los ponentes comparó a la empresa familiar con el *rafting* (canotaje en rápidos). "Se sientan todos en el mismo bote, rebotando, durante algunos trechos el río fluye suavemente, la vista desde el bote es agradable y dentro de éste hay conversaciones y buen humor. Pero inevitablemente en algunos puntos, se oye el rugido de los rápidos y todos tienen que remar como locos para superarlos. Y después de cada rápido cuando vuelve la calma, se hacen dos preguntas: primero, si todos los miembros de la familia siguen en el bote; segundo, si el bote sigue estando entero". Estas son las preguntas que olvidan hacer los que comparten un negocio familiar.

En una época de crisis los rápidos se multiplican, obligando a los miembros de la familia a continuar remando constantemente para poder solventar la situación, pero cada vez el esfuerzo es mayor, crece la incertidumbre, aumenta el riesgo y las ventajas de tener su propio bote donde se podía navegar en armonía y en forma agradable, cada vez van siendo menores.

Quisiera profundizar sobre las fortalezas propias de las empresas familiares y como en una época de crisis se pueden convertir en grandes debilidades. Por último cómo reconocerlas y qué acciones se pueden tomar al respecto.

La infraestructura en las empresas familiares es menos formal, más flexible, emprendedora y más innovadora. En épocas de crisis la infraestructura se puede volver más confusa, con problemas de límites de autoridad, y con falta de desarrollo organizacional. La comunicación efectiva se va volviendo cada vez más complicada, aumentando el riesgo de conflictos.

En la empresa familiar se juegan roles múltiples, se es más flexible, el proceso de toma de decisión es más rápido. En épocas de crisis suele haber confusión de los roles. Puede haber un gran desperdicio de recursos y energía. La misma crisis facilita que miembros de la familia no calificados para el trabajo, ingresen por no poder conseguir oportunidades fuera de la empresa. El sistema se vuelve rígido impidiendo tomar las decisiones adecuadas para que la empresa familiar no se hunda.

El liderazgo en la empresa familiar es más creativo, ambicioso, existe mayor autoridad informal y más emprendedor. En épocas de crisis el liderazgo se vuelve más autocrático, menos emprendedor, y se posponen decisiones importantes.

En la empresa familiar existe más lealtad, espíritu familiar, un fuerte sentido de misión y visión y de valores compartidos. En una época de crisis, los asuntos familiares intervienen cada vez más en la empresa, cada vez es más difícil lograr un balance entre las necesidades de liquidez de la empresa con las de la familia. Las decisiones se toman cada vez con una mayor carga emocional.

En la empresa familiar el horizonte es siempre a mayor plazo, con posibilidades de planeación a un futuro más lejano. Por esta razón, la confianza va aumentando a través del tiempo. En una época de crisis la planeación tiene un horizonte a menor plazo, y la confianza se puede ir mermando por decisiones que no arrojen los resultados esperados.

La sucesión exitosa en la empresa familiar es un proceso a un plazo promedio de 10 años. Esto implica que el entrenamiento y el uso del mentor por parte del sucesor son procesos largos y efectivos y el líder puede escoger cuando retirarse. En una época de crisis los asuntos familiares pueden interferir con el proceso de sucesión, el líder puede diferir el proceso de sucesión, o bien aumenta la dificultad de elegir un sucesor.

En muchas familias empresarias se está complicando la dinámica familiar interna ya que el mercado es mucho más exigente y menos tolerante.

## **10 recomendaciones para una empresa familiar en una época de crisis:**

1.- Trabajar en una visión compartida motivada en valores. Este concepto engloba el dónde queremos ir, cómo queremos llegar ahí y cómo nos tratamos unos a otros.

2.- Entender y manejar el conflicto familiar. Esto le va a permitir a la familia empresaria tomar decisiones en menor tiempo, moverse más rápidamente en decisiones críticas, y tener una ventaja competitiva.

3.- Crear políticas funcionales para que los acuerdos tácitos e informales, se conviertan en explícitos y transparentes. Me refiero concretamente a la elaboración de un código de conducta que fije las reglas del comportamiento entre la familia, y de la familia hacia el exterior, y las políticas o reglas formales que respeten las necesidades, valores de cada generación y la misión de la empresa.

4.- Claridad sobre los valores compartidos. Existe una aceptación en cuanto al contenido sustantivo de los valores de la familia empresaria. En una época de crisis adicionalmente es necesario que la familia tenga un entendimiento consensado sobre la interpretación individual que cada persona hace de esos valores para la empresa y para la familia. Por ejemplo: trabajo pesado vs. tiempo para la familia.

5.- Compartir el poder de acuerdo a la estructura de la empresa. Esto no quiere decir igualdad. En las empresas existen jerarquías. La meta es manejar el poder más eficientemente y con mayor comunicación entre generaciones, entre esposos, entre hermanos o entre primos.

6.- Darle importancia a las tradiciones en la empresa familiar. Esto le va a permitir a la familia empresaria decir "esto es lo que nos hace especiales".

7.- Preocupación genuina entre la familia. Trabajar en las relaciones interpersonales, para que esta reserva de lazos familiares profundos aflore en los momentos de mayor crisis.

8.- Fomentar la cooperación y el apoyo. Esta es una gran característica de la familia mexicana.

En épocas de crisis la familia está dispuesta a hacer sacrificios por el bien de la empresa familiar desde trabajos adicionales en tiempo, baja o no remuneración, diferentes tipos de trabajos, hasta apoyos financieros que no se ven en ninguna empresa no familiar. La familia en México ha funcionado en algunos casos como motor de crecimiento de las empresas pequeñas y medianas.

9.- Clarificación y respeto de roles. Trabajar en definir cual es el rol de cada miembro de la familia empresaria, ya que puede estar siendo modificado por la crisis. Aceptar la importancia de cada rol, y que cada persona tiene una razón válida para actuar de la manera en que lo hace en ese rol.

10.- Privacidad de cada miembro de la familia empresaria. Es el derecho de cada miembro de la familia que trabaja en la empresa, de tener su propio espacio y de llevar a cabo su trabajo de la mejor manera, sin que se le exhiba constantemente, ya que es responsable de su área o unidad y rinde cuentas sobre sus resultados.

Cuando no se escuchan los llamados de alerta que manifiestan las empresas familiares, cuando empieza a afectarles una crisis, confiando en que tradicionalmente la empresa ha resuelto sus problemas, o bien se espera un golpe "mágico" de suerte que resuelva una situación delicada, pero no se buscan soluciones para las causas que están provocando los problemas, se corre el gran riesgo de que en el camino, no todos los miembros de la familia permanezcan en el "bote", o bien que el "bote" en este trayecto no siga estando completo.

Con estas recomendaciones quiero contribuir a que puedas ampliar tu perspectiva de tu empresa familiar, y una vez que los nubarrones de la crisis se empiecen a disipar, puedas llevar el "bote" de tu empresa a salvo a buen puerto, y tengas los elementos para despegar fuertemente cuando el nuevo ciclo de aceleración económica se inicie.

**Lic. Jacobo Levinsky K.**  
**Consultor de empresas familiares**  
**[www.coachingsoluciones.com](http://www.coachingsoluciones.com)**

Envía un correo a la dirección:  
**[jacobo@coachingsoluciones.com](mailto:jacobo@coachingsoluciones.com)**