

Crisis en empresas familiares

Tartabini, Amanda M.

1 — Introducción

Las crisis en empresas familiares tienen una característica especial: no necesariamente están ligadas a una situación económica — financiera deficitaria como gran parte de las crisis que se producen en otras empresas y que en general son consecuencia de una rentabilidad negativa y/o falta de competitividad que afecta su solvencia.

En este caso particular, una empresa familiar puede ser muy sana económicamente y sin embargo verse inmersa en una crisis, generalmente de graves consecuencias, debida, en la mayoría de los casos, a la falta de sucesión o a una sucesión mal resuelta que, en definitiva, terminará afectando sus resultados en un mediano plazo, aunque como efecto y no ya como causa.

Este tipo de crisis puede darse tanto en grandes como en pequeñas empresas, pero en lo que hace a estas últimas el perjuicio es mayor y generalmente afecta su supervivencia. Dentro del mapa económico del país, las pequeñas y medianas empresas representan aproximadamente un 80% y de este porcentaje el 85% está constituido por empresas familiares. Su coeficiente de mortalidad es muy alto: solamente el 30% pasa a la segunda generación y el 5% a la tercera.

Mucho tiene que ver en este fracaso las propias características de las Pymes, y sus problemas de gestión, problemas que se agravan en el caso de empresas familiares por ciertos temas que les son propios: conflictos internos, sucesiones no resueltas, falta de profesionalidad, problemas de comunicación, falta de planeamiento, etc.

De acuerdo a lo expresado vamos a tratar el tema de las crisis en empresas familiares refiriéndonos a las Pymes.

2 — Características de las pequeñas y medianas empresas familiares

Las Pymes familiares tienen las mismas virtudes y defectos que las que no lo son, más algunos que le son propios debido a su naturaleza. Estos últimos podemos señalarlos desde dos puntos de vista:

Desde un punto de vista positivo:

- Mejor aprovechamiento del poder para crear una estrategia de crecimiento.
- Rápida respuesta a cambios producidos por la turbulencia del contexto por su flexibilidad.
- Mayor identificación del personal con los objetivos de la empresa, cuando estos son comunicados adecuadamente.
 - Mayor confianza generada en la relación familia — empresa.
 - Mayor compromiso con el negocio.
 - Orgullo de pertenecer a una empresa familiar cuya identidad, por lo general, se identifica con el apellido del fundador.
- Alto grado de perseverancia.

- Rapidez en la toma de decisiones.

Desde un punto de vista negativo:

- Concentración del capital en una sola persona o en un grupo muy reducido que genera una alta predisposición a la discrecionalidad financiera: no existe una separación definida entre la caja de la empresa y la caja familiar.
- Falta de definición de líneas de autoridad y responsabilidad, por una estructura inadecuada.
- Debilitamiento del control. Concentración del mismo en una persona o grupo reducido.
- Ausencia de planeamiento estratégico, o bien muy debilitado por falta de conocimiento de la información del entorno o una lectura incorrecta del mismo.
- Falta o existencia de tecnología inadecuada para responder a las transformaciones.
- Falta de claridad en la definición de objetivos y una deficiente comunicación de los mismos.
- Inadecuada o indefinida división del trabajo.
- Management poco profesionalizado que origina graves problemas de gestión.
- Utilización de criterios intuitivos y de conductas improvisadas..
- Poca predisposición a asociarse con terceros.
- Ausencia de una visión integrada del negocio.
- Desconocimiento de los estándares de calidad o imposibilidad de acceso a certificaciones por ser muy onerosas.
- Problemas derivados de conflictos familiares trasladados a la empresa y de su falta de resolución.
- Problemas generados por la no planificación de la sucesión.
- Falta de evaluación de desempeño, ya que generalmente no se evalúa a los parientes.
- Falta de rendición de cuentas porque resulta contradictorio con el espíritu familiar.
- Creación de puestos exclusivos para familiares.
- Falta de preparación y capacitación de sucesores.
- Poca delegación de tareas.
- Poca previsión.
- No se da lugar a "extrafamiliares".
- Apego a tradiciones y foco en éxitos pasados.
- Tendencia al "efecto malón": todos se creen con derecho a opinar.
- Negativa al apoyo externo.

En mayor o menor medida gran parte de los puntos o aspectos negativos señalados se da en este tipo de empresas causando serios problemas internos. No obstante, la característica predominante es la coexistencia de una lógica familiar y una lógica empresaria, que en muchos casos es una fuente generadora de conflictos. En la primera de estas lógicas prevalece la

relación afectiva, paternalista, protectora, la equidad, la tolerancia; en la segunda prima la idea de rentabilidad, eficiencia, racionalidad y rendición de cuentas.

Nos preguntamos, entonces, qué es una familia y qué una empresa:

Una familia es un grupo primario unido por lazos de consanguinidad, afecto, y protección, constituido con una integración y orientación netamente emocional.

Una empresa, por el contrario, es un grupo secundario de personas que se reúnen con el objeto de explotar un negocio o servicio que le reditúa un lucro.

Son muy distintos los fines en ambos roles, como podemos observar en el cuadro siguiente:

Familia	Empresa
Cría adultos	Obtiene resultados
Cuida de su gente	Produce para la gente (clientes)
Exige aceptación a normas familiares	Exige buen desempeño
Vehículo emocional	Vehículo racional
Relación basada en lazos de sangre	Relación temporaria
Relación informal	Relación formal
Continuidad temporal	Temporalidad limitada

Esta yuxtaposición abarca un doble rol y un doble estatus en las mismas personas; el problema es que el individuo es uno y los sistemas son dos.

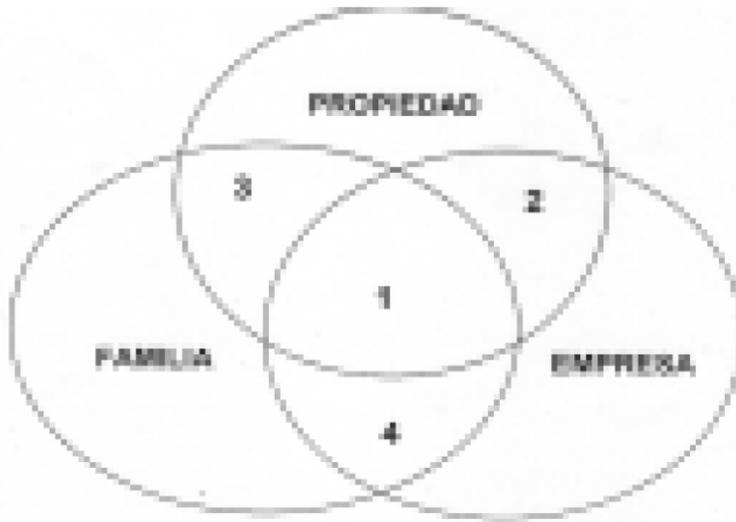
Esto genera tensiones y conflictos, ineficiencias organizativas, por la confusión a que da lugar el roce entre los dos sistemas, e interacciones y motivaciones conflictivas que se manifiestan en la disyuntiva entre proteger la empresa o la familia.

Muchas de las características negativas enunciadas más arriba, se dan en la primera etapa de la constitución de la empresa por parte de su fundador, donde todavía no podemos referirnos a la organización como una empresa de familia sino, más bien, como una familia empresaria, y surgen como consecuencia de una conducción autocrática, con un control altamente centralizado, con un carácter bastante cerrado, poca interacción con el medio y altamente sensible a las críticas. Generalmente la empresa envejece junto con su fundador.

Estas características negativas disminuyen en la siguiente generación porque los hijos tienen otra preparación, generalmente profesional, un mayor grado de apertura mental, mejores conocimientos y habilidades, carecen de condicionamientos y hacen una lectura más apropiada del entorno. Acá ya podemos identificarla como empresa familiar.

3 — Estructura de la empresa familiar

La empresa familiar tiene una estructura basada en la interacción de la familia, de la empresa y de la propiedad, interacción que podemos apreciar en la representación siguiente:



Estas relaciones de tipo estructural se pueden explicar de la siguiente forma:

1. Es una situación de equilibrio.
2. Situación en la cual existen socios que participan de la propiedad y de la empresa pero no son miembros de la familia.
3. Relación familia — propiedad: se da en los casos en que los miembros familiares son accionistas pero no participan en la empresa.
4. Familiares que trabajan en la empresa pero no tienen participación en la propiedad.

Salvo la situación dada en 1, las demás relaciones si no son bien delimitadas pueden convertirse en germen de futuros conflictos. Para evitarlos, no debe considerarse esta estructura como algo estático en el tiempo, sino que al tratarse de interrelaciones, estas son continuas y tienen su propia dinámica. Por lo tanto, es necesario contemplar hacia donde va dirigido ese dinamismo y analizar debidamente los cambios producidos en cada uno de los grupos.

4 — Problemas que afectan a las empresas familiares

El problema más grave, y que generalmente redundará en una crisis, es la irresolución respecto a la sucesión. Generalmente, en la primera generación, el fundador demora una decisión sobre este tema, por diversos motivos:

- Temor a pensar en su propia muerte o creencia en su eternidad.
- Negación a ceder el control o el poder.
- Miedo a retirarse por la incertidumbre que le genera esa decisión y temor a perder su identidad.
- Incapacidad para elegir su sucesor entre sus hijos.
- Celos y rivalidades que se transmiten de la familia a la empresa.

Se debe tomar conciencia de este problema fundamental y desarrollar un sistema de planificación determinando quién habrá de sucederlo, dirigir la empresa, quién tendrá el

control de la propiedad, quién o quienes recibirán sus beneficios financieros y, además, planificar un retiro ordenado.

Estas empresas deben planificar una transformación que permita delegar el mando sin desgarrar la empresa con luchas internas.

Existen otros problemas que se derivan de poner la empresa al servicio de la familia. Las principales dificultades se dan en:

- **La comunicación:** no se puede o no se debe hablar de ciertos temas. Se evita tocarlos por el postulado profundamente arraigado de "de eso no se habla". También suelen trasladarse a la empresa las rencillas familiares, generalmente entre hermanos, que se dan desde hace tiempo en el seno de la familia y no fueron resueltas. En este caso se da el fenómeno de la "triangulación" que se manifiesta entre los hermanos cuando prácticamente la comunicación entre ellos es mayormente nula y toman como vértice del triángulo a otra persona que hace de intermediario. En el caso de la familia este rol lo desempeña habitualmente la madre; y en la empresa, suele ser el contador.

- **La equidad:** solucionar los problemas vinculados a lo que es justo y equitativo para todos resulta arduo, porque generalmente hay desigualdades que complican la situación o bien existe una obstinación, por parte del fundador, en otorgar la conducción al hijo primogénito que no está preparado para esa función o no le interesa en absoluto porque tiene otros horizontes o preferencias que no tienen nada que ver con la empresa. Este tipo de mandato tan fuerte para el elegido redundará, seguramente, con el correr del tiempo, en una situación peligrosa para la empresa, que repercutirá en la rentabilidad y en la competitividad de la misma y, también para la familia por los reproches que pudieran originar la actitud del hijo traducida en una mala gestión empresaria.

- **Responsabilidad por los resultados de sus tareas:** resulta difícil pedir explicaciones acerca de lo actuado y no se impone esa obligación a familiares, porque su basamento es precisamente la confianza. Prácticamente no hay "rendición de cuentas".

Las empresas familiares deben entender lo que en realidad no son o no debieran ser. En este sentido, la empresa familiar no debe ser considerada como una **monarquía**, aplicando la institución del mayorazgo a la empresa; tampoco como una **comunidad religiosa**, considerando la designación de por vida; menos como un **banco**, utilizando los fondos de la empresa para financiar cuestiones personales y mantener un estilo de vida que no podrían permitirse en condiciones normales. También se debe tener bien presente que la empresa **no es inmortal**, porque a pesar que su fundador la considere como su criatura y consecuentemente como un legado, gestionándola según sus razones de éxito; tomando en cuenta el ciclo de vida de la empresa y las condiciones del entorno, cada generación debe reinventar el negocio. El éxito del pasado no es garantía de éxito, ni en el presente, ni en el futuro.

5 — Conflictos

Se derivan de los problemas antes anunciados u otros que se originan en el seno de la empresa. Los más habituales son:

- **Estructurales:** se dan en la deficiente interrelación de la estructura formada por la familia, la empresa y la propiedad. En este caso se hace necesario, en primer término, analizar la familia

porque las frustraciones, las dificultades, malentendidos y confusiones que se dan en una empresa tienen su origen en los hábitos de la familia. La pertenencia a estos tres grupos se superpone. Cada miembro de la familia puede pertenecer a cualquiera de ellos o a los tres. Estos sistemas se interrelacionan y, en cierta medida, se sustentan uno al otro. El conflicto surge cuando no queda claro cuál sistema prevalece sobre los demás. Cada grupo tiene expectativas diferentes respecto de la empresa.

Para comprender la dinámica de la empresa hay que comenzar por definir a los miembros de cada uno de estos espacios. Los sistemas pueden chocar o estar involuntariamente en pugna. La empresa puede ser una agencia de empleo para la familia o puede convertirse en una agencia de beneficencia.

Para evitar esta situación, deben definirse y comunicar convenientemente, cada uno de los espacios estructurales, sus miembros y responsabilidades y consecuentemente, separar sus roles y analizarlos en función de los cambios que se operen.

- **Generacionales:** comprende los que se dan entre el padre, fundador, y el o los hijos que aspiran a sucederlo. Con el aumento de la expectativa de vida es muy raro que el fundador quiera retirarse a los 65 años porque considera que todavía tiene mucho que ofrecer a la empresa que creó; y los hijos que ya han llegado a los 35 años, o han sobrepasado esa edad y quieren permanecer en la empresa, consideran que ya han esperado demasiado tiempo. Es el síndrome del "papá correte". Estos hijos han trabajado en la empresa durante bastante tiempo, alguno de ellos puede aportar experiencias obtenidas en otros trabajos, han formado sus propias familias, pueden no tener el mismo nivel de lazos afectivos y compromisos que la generación fundacional, quieren una empresa más moderna y profesional y se sienten capacitados profesionalmente para lograrlo. Se resisten al estilo de conducción de su padre, llegan a cuestionar su autoridad y se encuentran inmersos en una crisis que podríamos llamar de modernidad, dado que tienen otro enfoque de empresa más acorde con los tiempos que corren. Se genera en ellos una falta de reconocimiento acerca de lo que contribuyen en la empresa, porque su capacidad y su aporte pasan desapercibidos y origina un sentimiento de impotencia relacionado con el no sentirse apreciados.

La percepción de la realidad es distinta en ambas generaciones, y esto origina una brecha que atenta contra la efectividad de la empresa.

Se perciben dos mundos diferentes, tal como se muestra a continuación:

CONCEPTO	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN
Percepción de lo que es "Empresa"	Es como un <i>hijo</i>	Es un <i>negocio</i>
Nivel de aspiraciones	La situación actual es un <i>techo</i>	La situación actual es un <i>piso</i>
Método para generar valor	El <i>esfuerzo</i>	La <i>efectividad</i>
Evaluación del personal	Fidelidad, trayectoria	Resultados

Para facilitar la integración, disminuir la brecha y crear una visión compartida es necesario encontrar una manera objetiva de evaluar las decisiones y medir resultados.

Evidentemente, el tema se relaciona con el problema de la sucesión que es necesario prever y preparar con anticipación dando lugar a una transición que debe ser manejada de manera correcta dando participación al hijo o hijos elegidos para luego dejar en sus manos la

conducción de la empresa.

- **Entre pares:** El pase a la segunda generación, a su vez, puede generar nuevos conflictos entre los hermanos. Suele haber dos figuras a este respecto: lo que ha dado en llamarse "el primero entre iguales", es decir cuando uno de los hijos es el que toma las riendas de la conducción empresarial y "hermanos como grupo" cuando dos o más hermanos comparten la dirección. Ambas pueden derivar en conflictos, especialmente cuando el padre no tomó una decisión acertada sobre la sucesión tanto por favorecer a uno de los hijos o por no querer privilegiar a un hijo respecto del otro. Si los hermanos no tienen una buena relación familiar tampoco la tendrán dentro de la empresa lo cual generará una competencia feroz entre ellos y sus respectivos seguidores, a los que no hay que olvidar, que complicará fuertemente la gestión.

Las diferencias entre hermanos pueden ser una fuente de rencor permanente y traen consigo una enorme carga emotiva. Cuando los hermanos se incorporan al negocio sus rivalidades pueden potenciarse y, en este sentido, con el correr del tiempo, ese enfrentamiento puede destruir la empresa.

Para soslayar esta posibilidad, siempre que no haya una situación de arrastre personal, si uno de los hermanos conduce la empresa se requiere un reconocimiento de autoridad por parte del o de los hermanos restantes, es decir una legitimación de su poder, y por parte del hermano que asume el liderazgo ser conciente de los límites de esa autoridad. En el caso del liderazgo compartido se deberán establecer objetivos y metas claras, coordinación de la responsabilidad que compete a cada cuál y un aprendizaje que permita enfrentar con éxito la tendencia autocrática que pudiera surgir en la relación.

En ambos casos se requiere una relación de cooperación entre los hermanos y el desarrollo de medidas para la gestión de conflictos.

Si el tema de competencia y mala relación deviene del ámbito familiar la mejor solución es profesionalizar la gestión tomando personal calificado y que los hijos formen parte del directorio de la empresa.

Esta situación conflictiva entre pares se complica con el pase a la tercera generación, a la que se ha dado en llamar federación de primos, que es una transición de hermanos a primos. Aquí generalmente los conflictos entre pares tienen bastante relación con la manera cómo se reconstituya la estructura de la propiedad en función de la composición del paquete accionario. Es una situación difícil de resolver. La decisión pasa por la prevención con una comunicación y un asesoramiento adecuado. Esta prevención pasa por asumir, a lo largo de la gestión de los hermanos de la segunda generación, ciertos desafíos como:

- Equilibrio de poder
- Una trayectoria de carrera para los primos
- Identificación de las destrezas de liderazgo para el futuro.
- El desarrollo de un sistema mentor de gerentes dignos de fiar que no sean de la familia.

Al mismo tiempo requiere:

- Capacitación a nivel universitario.

- Experiencia de trabajo fuera del seno de la empresa familiar.
- Competencia demostrada.

• **De género:** este tipo de conflicto se refiere al género femenino vs. el masculino y comprende tanto la posible rivalidad entre hermanos y hermanas, la relación entre los cónyuges, la decisión de elegir un sucesor varón, aún a costa de contar con hijas profesionalmente preparadas, lo cual da origen a una discriminación que puede afectar fuertemente la relación familia — empresa, o bien, si no se tiene hijos varones, preferir colocar en un puesto de relevancia a uno de los yernos, por ejemplo, potenciando la disconformidad con los demás. Hay que tener un especial cuidado con los parientes políticos porque generalmente los mueve más el interés que el afecto. Sin embargo, esto no es una regla de por sí, ya que muchas veces son un espejo de las tensiones y preocupaciones subyacentes en la empresa familiar. Lo que puede ver ésta en ese espejo es el reflejo de su propia dinámica familiar. Evidentemente son diferentes a los miembros de sangre, pero lo que muchas veces no se valora es el hecho de que por serlo, precisamente, pueden agregar valor tanto a la empresa como a la familia porque como vienen de otras familias, con otros valores, y pueden tener experiencia de otras empresas en las que han trabajado o trabajan aún, aportan otra mirada sobre los problemas que se presenten. En realidad, tanto pueden jugar un papel positivo apoyando la colaboración o muy negativo agravando los conflictos existentes.

6 — Resolución de Conflictos

Nos hemos referido a los conflictos que podemos considerar como básicos en el seno de la empresa familiar y que, como señaláramos anteriormente, surgen por consecuencia de una superposición de los roles que debe cumplir la familia y la empresa, relacionados, a su vez con la propiedad. Generalmente el fundador se niega a verlos, no sabe como resolverlos, o la competencia entre hermanos hace que no se llegue a una decisión por consenso. En estos casos, cuando la familia no es capaz de resolver sus propios problemas y la empresa constituye un reflejo de la continuidad de los mismos, una solución es recurrir a un tercero que puede ser un asesor con experiencia en este tipo de problemas, generalmente entendido en técnicas psicosociales, o algún profesional en administración con conocimientos de psicología social, que pueda a través de entrevistas individuales y reuniones en conjunto, hacer un diagnóstico de la situación y ayudar a resolver los enfrentamientos. Es el ámbito de lo que se llama:

• **Consejo de familia:** Es una herramienta de planificación que apunta al crecimiento de la familia. Es un foro de opinión, debate y discusión de los problemas que presentan las familias en las empresas. Es un proceso de movimiento que formaliza el intercambio informal entre los miembros de la familia, mediante la planificación, la comunicación, la clarificación de las políticas y los cursos de acción.

Implementa tres tipos de planificación:

• **Planes individuales :** ayuda a los individuos a descubrir lo que quieren realmente, explorando las posibilidades y opciones, y contribuye a equilibrar las necesidades de cada uno con las de la familia y con la de la empresa.

• **Planes de familia :** determina las relaciones entre las distintas ramas de la familia y cómo se integran. Orienta a sus miembros.

• **Planes de la empresa** : en cuanto a la propiedad, la sucesión, los nuevos miembros, su profesionalización. Diagrama un curso de acción.

Este consejo puede asumir diversas formas. Puede ser una organización formal o un agrupamiento más fortuito que se reúne muy activamente durante los primeros tiempos y luego con una frecuencia menor, generalmente bajo la conducción de un asesor o consejero. La convocatoria a un tercero no es fácil porque la resistencia al cambio por parte de los fundadores es muy fuerte, por el sentimiento de desconfianza que le genera la intervención de alguien que no es un familiar y porque la tendencia al secreto se da muy fuerte en este tipo de empresas.

Habitualmente el que convoca a un consejero es alguien de la familia que tiene un legítimo interés en que la empresa prospere y no se vea menoscabada por actitudes conflictivas. Como el fundador se mostrará reacio a aceptar esta convocatoria se hace necesario recurrir a algunas estrategias que pueden ser: reunirse sin la presencia del dueño, o bien, reunir a otras familias que ya hayan creado un Consejo de familia para que hablen de sus ventajas.

Es conveniente comenzar a reunirse en un ámbito neutral, ni en la empresa, ni en la casa familiar.

El Consejo de familia no puede tener como punto de partida el hoy y desde ahí planificar el futuro. Debe remontarse al ayer y desde ahí buscar el origen de los conflictos. La historia de la familia y de la empresa es el legado que se transmite a las futuras generaciones. La generación más vieja tiene que contar su historia a los demás. Vendrían a ser como los trovadores de la cultura. Con la ayuda del consejero se avanza sobre los conflictos familiares, a la manera de catarsis de los asistentes a las reuniones, a las que después de un tiempo generalmente el dueño o fundador termina acudiendo, ya sea por comentarios del resto de los familiares o bien por curiosidad.

La función del asesor, clave en un primer momento para limitar los roles, entender las diferencias y consensuar soluciones, va declinando con el tiempo, dejando que la propia familia sea la que determine cómo pretende actuar en el futuro, tomar decisiones acerca de quiénes están mejor preparados y dispuestos a asumir un compromiso en la empresa, y el camino que habrá de seguirse para lograr su desarrollo y crecimiento.

Las funciones del Consejo de familia son:

- **Conciliar:** debe unir no separar, prevenir los conflictos, no curarlos.
- **Formar:** es decir, educar a la familia en los asuntos de la empresa familiar y también en la necesidad de comunicar de manera efectiva.
- **Legislar:** es decir establecer normas para el correcto desempeño de ambos roles. Esta última tarea legislativa se concreta en el análisis de los valores y en la formación de una misión que se traduce en una carta normativa, estatuto, o protocolo familiar como habitualmente se lo llama.

• **El Protocolo familiar**

Funciona como una póliza de seguro contra problemas que puedan surgir en el futuro. Expresa la voluntad de la familia para las próximas generaciones. Crea una base sobre la cual mantener la confianza en el seno familiar y brinda a los miembros de la familia la seguridad

acerca de qué pueden esperar del negocio, así como la manera en que pueden participar en él.

Principalmente se refiere a:

- Compromiso de la familia con la empresa.
- Razones para ese compromiso.
- Valores esenciales de la familia.
- Prioridades, recursos y puntos fuertes de la familia.
- Contribución de la familia a la empresa.
- Contribución de la empresa a la familia.
- Reglas básicas para la participación de la familia en la empresa.
- Distribución de utilidades y acciones.
- Pautas para la sucesión y la herencia.
- Pautas para la incorporación de familiares a la empresa.

Este último ítem merece una aclaración complementaria. En este sentido deberán seguirse, al menos, las siguientes pautas:

- Señalar expectativas claras y explícitas sobre el rol, el trabajo y el futuro de la persona.
- Determinar que la remuneración deberá basarse en la contraprestación de servicios y será compatible con la de otros que realicen igual trabajo.
- Los herederos serán supervisados por un directivo ajeno a la empresa que actúe como mentor.
- En un comienzo deberá asignarse a los herederos diferentes áreas en forma rotativa para evaluar su mejor desempeño en un área determinada y,
- En función de ello deberá tener una responsabilidad concreta en un área claramente definida y su desempeño debe ser controlado y evaluado.

La enumeración anterior no agota el tema, ya que se puede agregar todo aquello que contribuya a un mejor ordenamiento e interacción de la visión estructural que mencionamos anteriormente.

El Consejo de familia y el protocolo forman un conjunto de instituciones interrelacionadas que se refuerzan mutuamente. Tienen un efecto positivo en el desempeño de la empresa familiar, tanto en beneficio de la empresa como en la satisfacción de la familia, dado que generan una profesionalización de las prácticas de gestión de la empresa. Pueden considerarse como herramientas para definir la separación de roles. Si bien es difícil lograr una separación absoluta, la tendencia es lograr un equilibrio sustentable entre ambas lógicas: la familiar y la empresaria. Mejoran la estructura familiar, la organización empresaria y la organización de la propiedad, es decir actúan sobre cada una de ellas sin perder la visión de conjunto. Veamos algunas acciones:

- **Estructura familiar:**
- Formar a las futuras generaciones.
- Comenzar las reuniones familiares tempranamente como práctica para la discusión de

problemas y la toma de decisiones.

- Crear mecanismos para administrar conflictos.
- Mantener un vínculo estrecho con la empresa pero asumiendo que la familia cumple otro rol diferente.
- Designar un vocero familiar que sea reconocido y apoyado por todos.
- Elaborar un protocolo, carta de intención o estatuto para plasmar las decisiones.
- **Organización empresaria:**
 - Una organización basada en el desarrollo de una estructura organizativa adecuada al tipo de negocio que desarrolla y al entorno en que se mueve.
 - Desarrollo planificado del management, identificando necesidades e ideando los planes de acción necesarios con criterios adecuados de gestión.
 - Directores externos, para aportar el nivel de capacidad faltante necesario para el desarrollo que necesita profesionalidad.
 - Privilegio de la innovación, orientada al crecimiento.
 - Disposición a asumir riesgos.
 - Estilos de liderazgos participativos.
 - Planificación formal y sistemática.
 - Organización de funciones formales y explícitas.
 - Plan de desarrollo anticipado para la nueva generación: cada familia para cada hijo.
 - Sistemas de control planificados, que brinden información confiable para el manejo del negocio: presupuestos, tableros de control, contabilidad e información al día.
 - Flexibilización del control tomando la delegación de tareas como práctica.
 - Acceso a la tecnología.
 - Cultura claramente definida.
 - Difundir su imagen, basada en su trayectoria y en su apellido como "marca".
 - Destacar sus fortalezas, corregir sus debilidades, afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- Continuidad: mantener la estrategia, interna o externa que elija, no actuando de manera improvisada.
- **Organización de la propiedad:**
 - Destacar que la pertenencia es el factor que asegura la sana continuidad de la empresa familiar.
 - Establecer con claridad y de manera temprana los derechos, deberes y responsabilidades de los propietarios.
 - Crear un sistema basado en los méritos más que en los vínculos consanguíneos.
 - Establecer con claridad los distintos tipos de propiedad y formas de distribución de resultados.

- Realizar reuniones de Directorio frecuentes para discutir y consensuar cuestiones relacionados con la participación accionaria.
- Asesorarse convenientemente en estas cuestiones.

7 — Conclusión

El tema de las crisis en empresas familiares provocadas por la no planificación de la sucesión o por no resolverla adecuadamente, haciendo valer los propios intereses familiares y no la empresa como un ente separado, tiene gran incidencia en la supervivencia de estas organizaciones. La falta de prevención en este sentido está ampliamente generalizada entre los empresarios de este tipo de empresa. Algunos datos estadísticos señalan que aproximadamente un 80% no ha considerado el tema de la planificación de la sucesión en su empresa y el 65% señala que ha tenido serios problemas por ello.

Por lo tanto el tema de la planificación de la sucesión es crucial. No es algo que se logre de un día para otro, demanda tiempo, y prácticamente debiera tenerse presente desde la puesta en funcionamiento de la empresa. Es un proceso largo en el que la dinámica relacional tiene una notable influencia. Para que el tránsito sea exitoso deben corregirse ciertas deficiencias que tienen que ver tanto con el negocio como con la familia. La superposición de roles impide, muchas veces, separar los límites que corresponden a cada campo de acción.

Lo prioritario y fundamental, es solucionar los problemas internos que la mayoría de las veces son consecuencia de conflictos familiares de arrastre. Deben resolverse estos, planificar la sucesión, ya que la falta de decisión sobre este tema los potencia, y poner en orden y por escrito, a la manera de un contrato social, los lineamientos que son necesarios para lograr un adecuado equilibrio entre la familia, la empresa y la propiedad.

8 - Bibliografía

1. Libros

- JAFFE, D. T. "Trabajar con los seres queridos", Ediciones El Ateneo, Buenos Aires, 1994.
- LEACH, P. "La empresa familiar", Editorial Granica, Barcelona, 1993.
- LE VAN, G. "Guía para la supervivencia de la empresa familiar", Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
- ROSEMBLATT, P. C. et all, "La familia en la empresa", Ediciones El Ateneo, Buenos Aires, 1995
- WARD, J. L. "Cómo desarrollar la empresa familiar", Ediciones El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

2. Otras fuentes

- SCHLEMENSON, A. "Prevención de conflictos en empresas de familia", Taller en 1er. Congreso de Administración de Conflictos, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires, Agosto 1998.
- SREBROW, C. Artículos varios sobre empresas de familia en Revista Management y Gestión, Buenos Aires, 1994.
- SREBROW. C. "La gobernabilidad de la familia en la empresa", IIIer. Simposio Nacional

de Análisis Organizacional y 1° del Conosur, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Julio 1997.

- STUHLMAN, S.E. "En una empresa familiar, la sucesión no es un evento sino un proceso", Artículo en Revista Management, Buenos Aires, 1997.

- Internet. www.laempresafamiliar.com; sitio de Fundación Nexia, Barcelona, España, Años 2005, 2006. www.clubfamilia.com.ar; Buenos Aires, Año 2006.

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)