

"La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir" **de Salo Grabinsky ***

Armando Sánchez; Albarrán"

En este libro, el autor parte de la observación de que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas en México están consideradas como familiares o sociedades entre amigos o parientes. Por ello, el secreto de la operación de las empresas familiares se encuentra relacionada con el tipo de unión, apoyo y comunicación entre sus miembros. A lo largo de 31 capítulos Salo Grabinsky trata de responder a cuestiones sobre la relación negocio-familia. Esta relación plantea problemas tales como: ¿los miembros de las empresas deben considerarse como familia, socios o empleados de

"confianza?; ¿cómo manejar internamente las envidias, conflictos interfamiliares, los parientes "parásitos" o las ambiciones de los herederos?; ¿se deben repartir acciones a hermanos o parientes políticos?; ¿en la planeación, qué lugar ocupan los hijos, la esposa o los nietos?; ¿cómo integrar realmente a los familiares cercanos en el negocio?; ¿cómo solucionar el problema de la herencia, el testamento o la sucesión? De entrada propone que se deben tomar dobles precauciones para evitar que el factor humano no afecte la relación familiar, así como un consejo: "Tiene que saber separar a su empresa de su familia" (p. 12).

El tema de la empresa familiar resulta de gran interés, inclusive, para países como Estados Unidos, donde, de las 15 000 000 de

* (1992) Ed. Del Verbo Emprender, México, 192pp.

** Profesor-investigador del Departamento de Sociología, UAM-Azcapotzalco.

empresas en operación, 90% son controladas por una familia. El 60% del producto interno bruto de ese país emplea a unos 50 millones de personas, cuyo promedio de vida es de 25 años, y de todas las empresas familiares únicamente el 30% llegan a ser controladas por la segunda generación, y de ellas sólo la mitad llega a manos de la tercera generación. Las razones de lo anterior, en opinión del autor, residen en la falta de planeación, tanto en el crecimiento como en la sucesión; también influyen las peleas entre familiares directos o con parientes políticos y la falta de visión de empresarios emprendedores apegados a tradiciones o tecnologías obsoletas, entre otras. Todo lo cual explica que nueve de cada 10 empresas familiares fracasen.

El trabajo no pretende ser un tratado de mercadotecnia, aunque no por ello pierde profundidad. Está escrito de manera sencilla y hace énfasis en aquellos aspectos que, según el autor, los pequeños empresarios deben tomar en cuenta.

Sin buscarlo, el autor de este libro retoma un aspecto que se acerca más a la microsociología en la medida en que explica los momentos claves de una pequeña empresa familiar, que es al mismo tiempo un grupo o unidad doméstica familiar, con relaciones socioculturales internas muy complejas y dinámicas.

Por ejemplo, al iniciar un negocio se requiere el apoyo de los

parientes y recomienda "No soñar con mantenerse únicamente de la nueva empresa por los menos en un año" (p. 15). Ya que los primeros meses son críticos -época heroica- y el negocio es vulnerable, es aconsejable aclarar las cosas adecuadamente entre el "promotor" y los familiares en los casos en que actúen como: *a)* socios, que aportan dinero o trabajo, *b)* acreedores al prestar dinero, propiedades u otros activos, o "banqueros" en épocas duras, y *e)* empleados o trabajadores de confianza. De no contar con un buen acuerdo interfamiliar pueden originarse problemas profundos y rencores difíciles de olvidar.

Observemos otras situaciones en que la lógica de funcionamiento de una empresa parental puede entrar en conflicto con la estructura familiar: organización de la empresa, promesas no cumplidas a familiares, la participación de parientes políticos, situaciones de nepotismo, la inexistencia de un patrimonio propio, conflictos conyugales, la contratación de un ejecutivo estrella, problemas de carácter psicológico, entre otras.

Si el pequeño empresario "invita" a trabajar a sus familiares, debe hacerla de manera profesional con una estructura organizacional flexible y completa. El dueño puede ser director, encargado de las ventas y compras, mientras que la esposa puede fungir como administradora y un hijo encargado de la producción.

Los problemas interfamiliares son ocasionados también por razones económicas, promesas no cumplidas a familiares o a la obsesividad del emprendedor.¹ Para solucionar tales demandas se requiere utilizar criterios justos y lógicos.

Los negocios con parientes políticos pueden ser desastrosos, ya que sus objetivos, ideales, intereses o forma de liderazgo son diferentes con respecto a los del "emprendedor". Sin embargo, la condición familiar en la empresa puede afectar las relaciones conyugales, y pueden darse casos de envidias, sabotajes o hasta el rompimiento entre parientes. Por lo tanto, el autor propone que el emprendedor debe tener mucho tacto y cuidar que sus acciones con los parientes políticos sean claras, firmes y evitar consecuencias que engendren rencor. En este tipo de convenios es necesario establecer convenios claros por periodos cortos y sin perder el liderazgo.

Mientras que en grandes empresas e instituciones se evita el nepotismo, es decir que se contrate a familiares.² En empresas fa-

miliares lo anterior es inevitable, aunque habría que respetar la prioridad de la familia nuclear sobre los parientes políticos. Para evitar problemas, la familia debe planear a quién invitar, de acuerdo con ciertos requisitos: habilidades, personalidad, etcétera. Los problemas morales se solucionan fuera de la empresa.

Una causa de trastornos interfamiliares lo constituye la inexistencia de un patrimonio propio, o poco claro. Esto es, bienes inmuebles, autos de algún familiar, etcétera, involucrados en el funcionamiento de la empresa. De no aclarar el patrimonio pueden darse conflictos en la sucesión, venta o cierre de la empresa.

Además los conflictos interfamiliares tales como divorcios o rencillas en la vida matrimonial, con los hijos o con otros parientes acarrear un alto costo psicológico y moral que se reflejan negativamente en la empresa. Estos conflictos pueden afectar las operaciones, decisiones y planes del negocio familiar. En casos en que se avecina una "tormenta", el autor sugiere crear un comité ejecutivo, un consejo de administración, analizar los controles básicos del negocio, diferir o cancelar las inversiones o planes de expansión.³

¹ La familia nuclear (padre, madre e hijos) exigen la satisfacción de sus gustos y gratificaciones. La familia extendida (hermanos, tíos, primos, compadres) exigen utilidades. Los empleados "entrenados" esperan que el patrón le mejore el pago. Los parientes políticos, que participaron de alguna forma en sus inicios, también esperan recibir parte de las ganancias.

² Lo anterior debido a que si se trata de imponer la disciplina los familiares pueden sabotear las actividades del jefe; los demás empleados podrían sentirse excluidos por la "mafia" de parientes; los objetivos de la empresa pueden ser diferentes a los objetivos de

la familia; la promoción a puestos de confianza ocasiona favoritismo que a su vez causa inconformidad en el resto de empleados, etcétera.

³ Es aconsejable que los matrimonios se establezcan bajo el régimen de bienes separados, pues de lo contrario, en casos de divorcio

En situaciones en que el "empresedor" contrata los servicios de un ejecutivo estrella, pero que al paso del tiempo éste último desea ser dueño de más acciones de la empresa y hasta tener un patrimonio propio, los hijos y familiares, para efectos de la sucesión, puede no apreciarlo de la misma manera. El autor recomienda no perder el control familiar, aunque se le dé cierta responsabilidad al empleado. Hay que evitar crear falsas expectativas en los familiares y en el ejecutivo. También propone, en estos casos, la creación de un consejo de administración como el órgano para fijar políticas y evaluar la actuación de los funcionarios de la empresa.

Otro caso en el que influyen familiares y amigos de manera muy poderosa es en las presiones psicológicas. La familia nuclear (esposa e hijos) puede "acabar" con el negocio con su actitud negativa. Principalmente en los casos en que vean disminuir su estatus social. Esta situación requiere que el emprendedor "... planteé en forma directa, sincera y lo más precisa posible, cuál es el plan de independencia o crecimiento que tiene el emprendedor así como sus posibles beneficios, terminando con la siguiente pregunta (a su familia): ¿Con qué apoyo de ustedes puedo contar para este pro-

yecto? Por favor especifíquese al máximo." (p. 58). El segundo caso es el de los amigos y parientes que pueden tener comentarios destructivos. El tercer caso, por razones económicas, es necesario evaluar el efecto de la empresa en los ingresos.

De acuerdo con la obra reseñada el papel de la mujer es imprescindible, ya sea que trabajen activamente, tanto la esposa como las hijas actuarán en el papel de "cuidar la espalda" del emprendedor. Lo mismo en los casos en que no trabajan directamente, ellas pueden brindar su apoyo moral al marido emprendedor.

La situación de cuáles son los límites de la creación de una sociedad supone la necesidad de crear reglas fijas, así como la necesidad de complemento y de coincidencia en objetivos comunes.

Salo Grabrinsky plantea una pregunta esencial en el funcionamiento de cualquier empresa familiar: ¿Qué hacer para detectar fallas en el funcionamiento de la empresa? Al respecto propone la realización de un diagnóstico que analice alguno de los siguientes aspectos: "1) estados financieros que se van deteriorando en los últimos dos años y siguen en plan descendente; 2) consiguientes problemas de liquidez, exceso de préstamos, etcétera; 3) falla en la comercialización, reducción o estancamiento en ventas, nulo desarrollo de nuevos productos o búsqueda de mercados; 4) falta de comunicación y pugnas, chismes,

la empresa familiar puede verse afectada, mal administrada, demandas por socios al negocio o personalmente a los dueños con tal de que cumplan con pedidos firmados, paguen adeudos vencidos o embargos del gobierno.

rumores que no sirven para nada bueno; 5) tapones de todo tipo, burocratismo y gente con la moral baja y resentida; 6) y, finalmente dos puntos clave: *a)* pretextos para justificar todas las fallas o errores desde los gerentes o jefes hasta el cuidador de la empresa; *b)* una actitud pasiva, apática o sin deseos de cambio de los dueños, sus familiares y ejecutivos" (p. 150). Además sugiere recibir la opinión de expertos ajenos a la empresa: para ello apuesta a la asesoría de un profesional, así como el concurso de un consejo o consultor que efectúe un diagnóstico profesional.

El problema de la sucesión debe ser tratado con mucha anticipación. Pero es un requisito haber capacitado al familiar que va a tomar las riendas. Por el contrario a familiares sin interés o capacidad es mejor dejados fuera, de lo contrario su presencia sería nociva y problemática.

La pareja de esposos puede ocasionar tensiones a menos que cuenten con reglas claras, trabajo y un objetivo común: pueden te-

ner como fin obtener un patrimonio familiar.

El autor enumera siete de los peligros para los empresarios:

1) Tratar de ser "hombre o mujer orquesta"; 2) el riesgo de creerse inmortal; 3) la manía de tener sólo a miembros de la familia en posiciones clave; 4) la informalidad llevada al extremo; 5) el problema de no saber separar roles; 6) tener tradiciones que no puedan ser cuestionadas y 7) peleas continuas con familiares. La principal propuesta ante estos peligros es la creación de un consejo de administración familiar una vez que hayan superado la etapa "heroica"; posteriormente, se recomienda que las empresas manejen la suficiente comunicación en las relaciones familiares.

Como una de las propuestas finales se propone: *a)* la planeación del crecimiento; *b)* la sucesión y el retiro del fundador; *c)* la motivación de los herederos, y *d)* la capacitación, asesoría y creación de sistemas adecuados para que la empresa familiar se prepare para los cambios.