



Problemas de gestión en la empresa familiar

Los problemas de gestión que se presentan en una empresa familiar son algo diferentes de los mismos problemas en una empresa no familiar. Cuando familiares cercanos trabajan juntos, a menudo las emociones interfieren con las decisiones de negocios.

En ciertas empresas familiares, el control de las operaciones diarias es un problema. En otras, el problema está en la constante rotación de personal entre quienes no pertenecen a la familia. Otras empresas sufren porque algunos de los familiares no desean reinvertir las ganancias en la empresa, lo cual impide el crecimiento del negocio.

La presente publicación aborda ese tipo de problemas desde el punto de vista del miembro de la familia que gestiona la empresa. Ofrece sugerencias que le ayudarán a lograr una gestión eficaz y rentable.

La persona que invierte su propio dinero y opera su propia empresa aprecia su independencia. “Es mi empresa”, se dicen tanto en los buenos como en los malos tiempos.

Sin embargo, deben decir “es nuestra empresa” cuando se trata de una empresa familiar. Los conflictos a veces abundan debido a que los miembros de la familia ven la empresa desde puntos de vista diferentes.

Los familiares que son socios comanditarios, accionistas y directores sólo ven gastos cuando deben considerar los gastos de capital, el crecimiento y otras cuestiones fundamentales de la empresa. Los familiares que participan en las operaciones diarias juzgan esas cuestiones fundamentales desde el punto de vista de la producción, de las ventas y del personal necesarios para el éxito de la empresa. Está claro que, en muchos casos, esos puntos de vista divergentes podrán chocar entre sí.

Esa proclividad natural al conflicto puede verse agravada por familiares que no tienen talento para las cuestiones de finanzas o de gestión. A veces son los descendientes ineptos de los fundadores de la empresa – hijos e hijas que carecen de capacidad para los negocios – y otras veces son suegros o cuñados a los que hay que dar un empleo independientemente de su habilidad o de las necesidades de la empresa.

Básicamente, los problemas de gestión que enfrenta el gestor de una empresa familiar son los mismos que se presentan al propietario que gestiona una microempresa. Sin embargo, el trabajo del “gestor de la familia” se ve complicado porque primero debe conciliar a los familiares con la realidad de la plaza de mercado, de la fábrica y de la contaduría.

Cuando surgen las peleas

Aunque las opiniones divergentes no siempre desembocan en desacuerdos, a veces son motivo de peleas, especialmente en la empresa familiar. La emoción es un elemento adicional cuando hermanos, tíos, sobrinos, padres e hijos trabajan juntos en una microempresa.

Para el individuo que debe gestionar una empresa familiar, lo importante es reconocer esa dimensión emocional y tomar decisiones objetivas que son difíciles en ese tipo de situaciones.

Muchas veces cuando los miembros de una familia participan en la empresa es difícil tomar decisiones objetivas sobre las capacidades y habilidades de cada quien. Por ejemplo, alguien puede decir sobre un familiar: “era un perezoso cuando éramos niños y sigue siendo un perezoso”. O bien una esposa contrariada puede decir sobre una tía: “¿qué sabe ella sobre la empresa? Está aquí sólo por el dinero de su padre”.

Si esas explosiones emocionales afectan sólo a la familia, el gestor podría llamar a esas personas al orden y dejar atrás el asunto. Pero con frecuencia no es tan fácil: las peleas y resentimientos entre familiares tienden a expandirse hasta incluir a los empleados que no son miembros de la familia.



En ese caso el problema del gestor es impedir que las peleas y discusiones interfieran con el trabajo. Como gestor, usted no puede dejar que la empresa se convierta en un campo de batalla entre bandos opuestos. Debe convencer a los empleados que no son parte de la familia que les conviene más que la empresa sea un negocio rentable que dar su apoyo a determinados miembros de la familia.

Otro aspecto de ese ambiente cargado de emociones es que a menudo los empleados externos a la familia tienden a tomar sus decisiones en función de las tensiones al interior de la familia. Saben cómo reaccionan sus jefes y ese conocimiento repercute sobre ellos.

¿Está el gestor realmente en control de la situación?

El presidente de una pequeña empresa no necesariamente es la persona a cargo de la misma. En muchas empresas familiares, el veterano de la familia se convierte en presidente de la empresa o en presidente del consejo directivo. La gestión diaria de la empresa, en cambio, queda en manos de los demás miembros de la familia.

En ciertos casos, incluso el gestor más apto puede quedar limitado mientras un familiar trata de administrar la empresa. Por ejemplo: el monto máximo que puede ser desembolsado sin autorización del resto de la familia puede ser demasiado bajo para una situación que enfrenta la empresa. La necesidad de obtener permiso para los gastos de explotación puede impedir que se aprovechen oportunidades para aumentar las ganancias, como por ejemplo aprovechar el bajo precio de una materia prima o de la venta de un inventario.

En otros casos, el gestor puede verse frenado por razones emocionales. Por ejemplo, usted puede sentir que tiene que obtener la aprobación de los principales miembros de la familia incluso para cuestiones rutinarias porque “el tío Alberto nunca deja olvidar los errores”. Lidar con personalidades y reacciones emocionales crea obstáculos que van contra la operación eficiente de la empresa.

La eficiencia también puede quedar perjudicada por familiares que se permiten hablar demasiado de cosas personales durante las horas de trabajo. El gestor debe sentar ejemplo e insistir en que los familiares se abstengan de chismorrear sobre cuestiones familiares en el trabajo.

En ciertas empresas familiares, el obstáculo puede ser el gerente de operaciones. Usted puede convertirse en un obstáculo si no tiene habilidad para delegar trabajo y autoridad. Es posible que usted sea el gerente por su edad o por la cantidad de capital que ha invertido en la empresa, no por sus calificaciones para el puesto. En otros casos, es posible que esté frenando el avance del negocio porque no escucha a otras personas en la empresa.

Una solución es que otros miembros de la familia persuadan a ese tipo de gerente a ceder su puesto a una persona calificada, tal vez a un gerente contratado del exterior.

Si es necesario que un familiar quede a cargo de las operaciones diarias, debe ser capaz de aplicar técnicas de gestión eficaces, de prestar oídos sordos a las peleas entre familiares y de tener la personalidad necesaria para hacer prevalecer sus decisiones.

Una manera de obtener el control objetivo en una empresa familiar es contratar a una persona externa para que gestione las operaciones diarias, si la empresa puede afrontar el gasto. Todo gerente se puede convertir en alguien tan parcializado como cualquier otro familiar. Con un gerente contratado, los miembros de la familia se ocupan de establecer políticas y planificar el crecimiento de la empresa. Un gerente contratado eficiente se ocupará de que todos los empleados – tanto los miembros de la familia como el resto del personal – sepan en todo momento a quién deben rendir cuentas.

Definir la jerarquía de autoridad es incluso más importante cuando un miembro de la familia gestiona la empresa y otros familiares desempeñan varios cargos. Las responsabilidades de los familiares deben estar claramente descritas. Los empleados que son miembros de la familia deben tener la autodisciplina de trabajar respetando esa jerarquía de autoridad. Incluso entonces, es



aconsejable tener un empleado externo a la familia que ocupe un alto puesto en la organización para que pueda participar en las operaciones diarias y contribuir a facilitar las decisiones emocionales que deban tomar los miembros de la familia.

La autoridad del gestor o gerente para suspender o despedir a quienes infrinjan de manera flagrante el reglamento de la empresa también deberá estar claramente descrita. El control de gerente se debilita si hace concesiones especiales a los empleados que son miembros de la familia.

Una cuestión importante relacionada con la autoridad es la siguiente: ¿quién asumirá el mando si algo le sucede al miembro de la familia que dirige el negocio? Una postura puede ser decir que el puesto vacante quedará “abierto a quienes estén interesados” si la familia no ha tomado medidas para una sucesión ordenada. La necesidad de tomar una decisión al respecto es especialmente importante cuando los principales miembros de la familia se acercan a la edad de jubilación o sufren de mala salud.

¿Su cuñado necesita un trabajo?

Uno de los problemas más comunes en una empresa familiar es contratar a parientes que no tienen talento. ¿Qué puede hacer si su hermana o un familiar cercano le dice que “Juan necesita desesperadamente un trabajo”? El aspecto emocional de ese tipo de relaciones familiares es difícil de combatir. Sin embargo, debe afrontar ese tipo de cuestiones con los ojos abiertos. Será difícil para usted despedir a Juan cuando descubra que le cuesta más dinero de lo que aporta su presencia en la empresa.

Lo principal es reconocer el talento o la falta del mismo. Suponga que su cuñado, por ejemplo, tiene poca o ninguna habilidad para su empresa. Tal vez pueda ponerlo en un puesto donde a pesar de sus limitaciones logre hacer alguna contribución y no perturbe el trabajo de sus empleados.

La principal inquietud no es necesariamente el pariente en cuestión sino la manera en que podría afectar a los demás empleados. En algunos casos, la relación entre un pariente y los demás empleados puede desmoralizar a la organización. Por ejemplo, es posible que el pariente flojee en el trabajo, evite las tareas desagradables, se adjudique privilegios especiales y haga comentarios maliciosos sobre usted y otros parientes.

Si está clavado con un pariente así, trate de ponerlo en un cargo donde tenga un contacto mínimo con los demás empleados y fuera del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, el cuñado Juan puede ser colocado en una oficina de ventas en otra ciudad a cierta distancia de la sede de la empresa, donde deberá trabajar bajo la supervisión de un empleado altamente productivo. Otra alternativa es cambiar su actitud impartándole una capacitación formal o informal.

La clave es lograr que el pariente sin talento no afecte la relación que usted como gerente mantiene con los demás miembros de su personal. Los demás empleados lo respetarán por mantener a raya a los parientes.

A veces suceden cosas extrañas. Siempre hay la posibilidad de que el pariente sin talento quede bajo la dirección de usted y se convierta en un empleado muy valioso para la empresa.

¿Hay una alta rotación entre el personal externo a la familia?

Algunas empresas familiares están plagadas de una alta rotación de personal entre sus ejecutivos externos a la familia.

En otros casos, los mejores gerentes y trabajadores abandonan la empresa al percibir que no tienen posibilidad de ascenso cuando ven que los miembros y parientes de la familia aterrizan sin mérito en puestos ejecutivos.



La última entrevista con esos empleados es un medio práctico de llegar a la raíz del problema de este tipo de rotación de personal. Es posible que un empleado clave que ha decidido dejar la empresa esté ansioso por revelar los verdaderos motivos de su decisión, o al menos darle información suficiente para que usted pueda tomar medidas.

Cuando un gerente está enterado de los hechos, puede confrontar al pariente que está causando los problemas. El resultado de esa confrontación es impredecible. Es raro el propietario y gerente que puede despedir a un pariente cercano y problemático sin revertir más tarde su decisión. Una manera de liberar a los principales ejecutivos de tener que lidiar con un pariente problemático es ayudar a este último a abrir un negocio que no compita con la empresa, siempre que tenga la capacidad de gestión necesaria para operarlo con éxito. Otra vía es "exilarlo" a una sucursal o encontrarle trabajo en otra empresa.

¿Gastos que permitirán ahorros?

Muchas veces, como propietario gerente concluirá que debe incurrir en un gasto para mejorar la eficiencia, pero otros miembros de la familia se opondrán a ese gasto porque lo consideran una salida de fondos y no una inversión. Sentirán que los fondos gastados en cuestiones tales como equipos más eficientes robarán parte de los dividendos que les tocará recibir a fin de año.

Una manera de ayudar a esos parientes a comprender que "hay que gastar dinero para hacer dinero" es basar sus argumentos para hacer esos desembolsos en hechos y cifras obtenidos por empleados externos a la familia. Sugiera a los parientes que se oponen que la cuestión será zanjada basándose en cifras objetivas. Por ejemplo, decir que "invirtiendo dinero en esta máquina podremos aumentar nuestras ganancias y recuperar nuestro dinero en cuatro años".

Si los parientes que se oponen se rehúsan a aceptar su proyección, intente convencerlos invitando a asesores externos a la empresa. Los parientes a veces están más dispuestos a creer lo que dicen asesores tales como su banquero o contador que a confiar en el buen juicio de usted. Sin embargo, tenga en cuenta que no debería incluir entre sus asesores a quienes tengan una estrecha relación personal con otros miembros de la familia.

Los asesores pagados también pueden ayudar a probar la necesidad de hacer un desembolso. Son especialmente útiles para proyectos especializados que requieren más investigación de la que usted o sus asesores usuales tienen tiempo de hacer.

Actitudes conservadoras que frenan el crecimiento

Cuando en una empresa familiar algunos miembros de la familia envejecen, desarrollan una actitud conservadora. No quieren ningún cambio y tienen aversión al riesgo. Esa actitud puede a veces bloquear el crecimiento de una empresa familiar.

La solución es fomentar que esos familiares conservadores se retiren paulatinamente de las operaciones de la empresa. Una manera de lograrlo es disminuyendo su influencia en las decisiones de gestión. Por ejemplo, es posible que esos parientes conservadores tengan oportunidad de convertir sus acciones en la empresa en acciones preferenciales o de vender parte de sus acciones a los parientes más jóvenes.

También es posible que esos familiares conservadores empiecen a pensar en su jubilación gradual. Sus salarios pueden ser reducidos en el curso de varios años y pueden ceder algunos de sus intereses en la empresa. Con ayuda de un abogado, es posible que una microempresa reconstituya su capital social. Si se trata de una sociedad colectiva, se puede elaborar un nuevo contrato de sociedad.

Ese tipo de medida puede tener en cuenta todo el crecimiento que la empresa ha logrado hasta ese punto y permitir que los miembros que se jubilan recuperen su patrimonio neto. Entretanto, el gerente y los parientes activos pueden renovar sus esfuerzos por expandir la empresa.

¿Cómo se reparten las ganancias?



Pagar a los familiares y repartirles las ganancias también puede ser una cuestión espinosa. Muchas personas sienten que no les pagan suficiente, pero ¿qué puede hacer con los parientes que hacen los comentarios siguientes?:

- “Tío Julio se sienta todo el día sin hacer nada y gana más que yo”.
- “Tía Susana se va de viaje a Europa con las ganancias del dinero que su esposo invirtió en la empresa antes de morir hace diez años”.
- “Tu hermano holgazanea en el trabajo y saca más dinero que tú”.

¿Cómo puede resolver ese tipo de quejas? Aunque no podrá resolverlas en su totalidad, si el negocio es una microempresa hay ciertos factores compensatorios que podrá aplicar mediante dividendos en acciones. Al reconstituir el capital de la empresa, algunos accionistas podrán obtener acciones preferenciales con dividendos.

En cuestión de salarios, lo mejor es que sean competitivos con los que se pagan en la industria. Averigüe cuáles son los rangos de salarios de los diversos puestos de gestión y utilícelos como guía para pagar tanto a los miembros de la familia como al resto del personal. Si vincula el salario con el tipo de trabajo que realiza cada individuo, podrá demostrar a los familiares descontentos que es la industria la que determina el salario por el trabajo que hacen.

Las prestaciones laborales son otra forma práctica de repartir las ganancias de manera equitativa entre los miembros de la familia. Las prestaciones – tales como planes diferidos de reparto de beneficios, planes de jubilación, programas de seguro y de compra de acciones – son medios excelentes para aplacar a los familiares descontentos y simultáneamente ayudarles a incrementar sus bienes muebles.

La manera en que se reparten las ganancias es vital para el crecimiento de una pequeña empresa. Las utilidades son la semilla para la expansión y los prestamistas basan su decisión en la manera en que se dispone de las ganancias generadas por la empresa. ¿Qué banquero querrá prestar grandes sumas de dinero a una empresa familiar cuyas ganancias son agotadas por los miembros de la familia?

¿A dónde acudir para obtener financiamiento?

Otro gran problema en la gestión de una empresa familiar es obtener financiamiento para la expansión del negocio. En términos generales, si la empresa es rentable, podrá obtener fondos de su banco, pero cuando el crecimiento de la empresa sea importante, con frecuencia el banco local le quedará chico. Cuando se vislumbra en el horizonte una posible expansión de la empresa, el familiar que gestiona la empresa debe empezar a hacer los planes correspondientes. Necesitará examinar las técnicas de financiamiento planeado, que pueden ser una combinación de los elementos siguientes:

- Hipotecar el edificio de la empresa.
- Pedir a los proveedores que extiendan un crédito sobre sus ventas.
- Hacer una factorización de las cuentas por cobrar de la empresa y un financiamiento de los inventarios.
- Obtener préstamos de amigos mediante pagarés.
- Prestarse el valor de rescate de las pólizas de seguro de vida de los parientes.
- Comunicarse con una empresa de seguros para obtener un préstamo a largo plazo.

Si se trata de una empresa pequeña, las siguientes técnicas también ofrecen posibles fuentes de fondos:

- Vender una porción del capital accionario a otra empresa a cambio de efectivo. En una fusión por absorción, se puede utilizar el crédito de la empresa más grande.



- Comunicarse con un banco regional de inversión que podría encontrar a un prestamista privado, utilizando como colateral parte del capital accionario de la empresa.
- Comunicarse con un banco nacional de inversión que pudiera suscribir parte del capital accionario de la empresa.

Los controles presupuestarios eficaces son importantes cuando se están buscando fuentes de financiamiento para el crecimiento de la empresa. Esos controles ayudan al familiar que gestiona la empresa a determinar las necesidades de esta última. Los prestamistas también las consideran una evidencia de buena gestión.

Intercambie información

Afortunadamente, en la mayoría de las comunidades el gerente de una empresa familiar no está solo. Otros individuos que también operan microempresas para sus familias pueden ser fuentes de información y ayuda.

El pariente que gestiona la empresa familiar debe buscar y cultivar relacionarse con otros gestionarios que están en su misma situación. Esto le favorecerá porque podrá intercambiar ideas con ellos y enterarse de las soluciones que hayan dado a problemas causados por familiares y parientes.

En una microempresa, la generación de ideas puede estimularse invitando a personas que son externas a la empresa a participar en el consejo directivo, como directores que no son parientes y con experiencia en otros tipos de empresas.

Las asociaciones nacionales de empresarios son también una buena fuente de información y asistencia. Recurriendo a las mismas, el pariente encargado de gestionar la empresa familiar puede obtener datos concretos sobre las empresas que no son competidoras directas.

Fuente: U.S Small Business Administration

Elaborado por: Saskatchewan Regional Economic and Co-operative Development

El Centro de Servicios para Empresas Canadá-Ontario (COBSC/CSECO) proporciona información comercial en las lenguas oficiales de Canadá, a saber, inglés y francés. Algunos de nuestros documentos más útiles han sido traducidos a otras lenguas por atención a nuestros clientes. Si desea obtener más información comercial, sírvase llamar al 1-888-576-4444 para hablar con un Agente de Información del COBSC/CSECO.