

Retos de la Empresa Familiar ante el Siglo XXI

La continuidad de la empresa familiar requiere afrontar varios retos. **En primer lugar, la familia empresaria debe gestionar constructivamente las tensiones que se pueden producir entre familiares por temas relacionados con la gestión de la empresa, la propiedad de la misma o las relaciones entre la familia y la empresa.**

Para superar estas dificultades es necesario promover la unidad familiar y el compromiso con la continuidad de la empresa a través de la educación de la siguiente generación, el respeto a las diferencias de personalidad entre familiares, y fundamentalmente del diálogo y del mantenimiento de una relación periódica entre familiares fuera de la empresa. Para ello existen instrumentos relativamente simples que se han desarrollado en la última década como son el protocolo familiar, el consejo de familia y la planificación estratégica familiar. Igualmente, la existencia de normas para favorecer la salida voluntaria de un familiar descontento del capital de la empresa y el gobierno por ramas familiares contribuyen a mantener la fluidez familiar y empresarial.

En segundo lugar, las empresas familiares tienen dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado tanto a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la renovación de sus productos y la diversificación de sus actividades como a la pérdida del espíritu emprendedor y el acomodamiento que se desarrolla a medida que los líderes pierden empuje.

Para hacer frente a estas dificultades es necesario promover una mayor concienciación estratégica, la institucionalización de la renovación y mejora permanente y la transmisión del espíritu emprendedor a la siguiente generación así como la mayor predisposición a realizar acuerdos con otras empresas.

En tercer lugar, las empresas familiares tienen dificultades para hacer frente a la permanente profesionalización de su personal y de sus sistemas de dirección. En especial, aún dominan las organizaciones excesivamente personalistas, con una elevada centralización de las decisiones en pocas personas, un limitado desarrollo de los sistemas directivos (por ejemplo, la política de recursos humanos o los sistemas de control) y un limitado énfasis en el desarrollo personal y profesional de su equipo humano que se compensan con una mayor dedicación y esfuerzo y una menor retribución.

Para superar esta situación hay que promover una mayor profesionalización del equipo humano y de los sistemas de dirección y una mayor delegación y descentralización.

En cuarto lugar, las empresas familiares tienen dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. Contribuyen a ello la resistencia de los familiares que dirigen la empresa a preparar un plan de sucesión y a ir cediendo protagonismo a la siguiente generación y, finalmente, a retirarse. Así, muchas empresas familiares viven el proceso de sucesión en una gran tensión familiar, especialmente entre padres e hijos y que muchas veces se reproduce posteriormente entre hermanos.

Para superar estas dificultades es necesario que los líderes sean conscientes de la importancia de su papel durante la sucesión para favorecer la continuidad futura de la empresa así como promover anticipadamente un clima familiar que favorezca el diálogo y el apoyo de la familia y de la propiedad al relevo generacional.

Joan M. Amat Salas
Autorizado por Alta Gerencia