

# La Crisis en la Empresa Familiar: un virus en estado latente que se activa en cualquier momento

por **Carlos Mango**

*La crisis es a las empresas familiares como el virus lo es a las computadoras o en algunos casos de enfermedades, al cuerpo humano. Esta metáfora contribuye para realizar el ejercicio de imaginar que la crisis nace conjuntamente con la empresa y permanece en estado latente. Dicho estado puede durar un tiempo o toda la vida. Pero, si se dispara se instalará dentro de la empresa, generando inconvenientes de distintas características.*

## Los momentos de las crisis.

En líneas generales puede afirmarse que entre los 28 y 30 años es la edad promedio que el empresario familiar transforma en realidad una expresión onírica: crea su empresa, o la continúa, porque tiene que trabajar en forma independiente; ganar dinero; crecer y trascender en el tiempo.

Ese deseo de trascendencia hace que muy frecuentemente, estas empresas lleven como identificación el apellido familiar, como una clara intención de ser reconocidos en forma permanente por la sociedad en la cual actúa.

Cuando el fundador alcanza una edad de entre 55 a 60 años, sus hijos estarán seguramente orillando los 28 o 30 años, edad que aquél tenía cuando creó la empresa. Si para esta época el sueño del padre no es asumido por sus hijos (sucesores), habrá una definida tendencia a la generación de una **crisis de crecimiento**, la cual, eventualmente, puede conducir a la empresa a su desaparición.

Cuando se producen este tipo de escenarios críticos, aflora la queja de los empresarios por la falta de motivación de las generaciones siguientes aunque no reparan que muchos de los problemas nacieron gracias a la profunda contribución que ellos mismos efectuaron.

Los comentarios del padre acerca de las dificultades que atravesó durante el día de trabajo, efectuados con el aditamento de una buena cuota de dramatismo, mientras se comparte la mesa familiar, hará que los hijos se vayan formando una idea de lo que les esperará cuando ingresen a la empresa.

Esta, entre otras, ha sido alguna de las razones por las que después, a su turno, los hijos no se entusiasman con la idea de ingresar a la empresa familiar. De esta manera se tendrá instalada otra **crisis**, originada por la decisión de los herederos de emplearse en otras compañías en la búsqueda de organizaciones de características diferentes a las que ofrece la de la familia.

Al inicio, el empresario dedica a la empresa mucho tiempo, el que nunca resulta suficiente. Esto implica que utilice una gran cantidad de horas de su vida personal-familiar para poder completar las actividades empresarias. Esta violación a los límites contribuye al establecimiento de una **crisis de tipo familiar**, durante la cual generalmente se verifica un sostenido crecimiento de la empresa en detrimento de la organización familiar que muchas veces se fractura sin posibilidades de reparación.

Las estadísticas indican que solamente tres de cada diez empresas familiares atraviesan exitosamente el cambio de generación.

Durante su vida pasan por varias etapas, las que están signadas por una sucesión de fases de evolución y revolución (Modelo de Greiner) La línea constante es el crecimiento, que nunca deja de producirse.

- **Etapas:** el fundador, pese a tener algunas contradicciones sobre la prioridad entre supervivencia o crecimiento, apela a toda su capacidad **creativa** para generar rápidamente ventajas competitivas. Necesita producir más y vender más para lo cual contrata más empleados y requiere más capital. Para ello tiene que delegar por lo cual se instala una **crisis de liderazgo**.
- **Etapas:** la empresa ya sobrevivió y ahora se lanzan en un programa intensivo de crecimiento. Se instala una estructura funcional, con puestos de trabajo más especializados; con nuevos sistemas de información; una comunicación más formal y mayores responsabilidades decisorias en el nuevo gerente. Los niveles de mandos medios y de supervisión están alejados de la decisión. Esta etapa tiene definido un crecimiento generado por la calidad en la **dirección**, y como consecuencia del modelo gerencial, surgirá una **crisis de autonomía** (decisión).
- **Etapas:** superada la situación anterior, se ingresa en esta etapa con un crecimiento producido por una estructura descentralizada que privilegia a los gerentes operativos con mayor responsabilidad ya que son evaluados por resultados. Por esta razón se dedican al seguimiento de las operaciones y los resultados lo que ocasiona menor intervención personal. Se origina finalmente el crecimiento por el incremento en la **delegación** aunque se genera una **crisis de control** ya que los altos ejecutivos, preocupados por monitorear los resultados, comienzan a alejarse de las decisiones.
- **Etapas:** para la superación de la crisis generada en la etapa anterior, resultará necesario contar con una eficaz **coordinación**. Por ello es que se crean divisiones por negocios; se instrumentan procedimientos de planificación y control; se privilegia la evaluación en base a resultados; se verifica un mayor poder de decisión de los ejecutivos y se centralizan algunas funciones en la Casa Matriz. Crece la importancia del staff y la abundancia de procedimientos y papelería. Se ha instalado una **crisis de burocracia**, ya que la organización se hizo demasiado grande y compleja y los procedimientos pasaron a ser la estrella en detrimento de la innovación.

- **Etapa cinco:** se focaliza la actividad en el trabajo de equipo; combinando las funciones de línea. El staff se reduce. Se agrupan los sistemas formales en multipropósito. Se recompensa económicamente los resultados del equipo. Se incentiva la creatividad. Generalmente se utiliza una estructura matricial. A través de un enfoque humano más flexible, se fomenta la **colaboración** que será el polo alrededor del que se construirá el crecimiento de esta etapa. Aquí seguramente surgirá nuevamente el conflicto y se generará una **crisis** que podrá tener insospechadas características y que requerirá de una alta cuota de creatividad para su superación.

Otro de los problemas habituales que invadirán el ámbito de la empresa familiar, será la oposición de intereses que manifiestan los accionistas capitalistas y los accionistas gerentes. Mientras los primeros mantendrán inalterable su firme intención de obtener suculentos dividendos en el menor tiempo posible, los otros, inmersos en la idea fundamental del crecimiento, tratarán de reinvertir todas las utilidades sacrificando, en primer término, precisamente la distribución de dividendos. La llegada de las siguientes generaciones potencia el conflicto ya que, con el transcurso del tiempo, habrá cada día mayor cantidad de accionistas de cada una de las categorías. Aquí, se ha instalado en el empresario fundador una **crisis de arbitraje**, durante la cual tratará por todos los medios eludir la resolución del problema, haciendo uso para ello del poder que le otorgan los votos de su tenencia accionaria. Es decir que sin querer se ha transformado en un árbitro con la preocupante característica que no tiene fecha de vencimiento en su nueva función, por lo que tampoco se va a poder conocer cuando provocará la sucesión en la posesión.

Se puede definir la crisis en la empresa como un proceso de cambio originado por cualquier tipo de causa o circunstancia, que compromete la continuidad o supervivencia de la misma. Estos cambios, a los que la organización debe adaptarse y superar para poder transitar en la nueva condición, generalmente se identifican con causas externas (atribuir la culpa al entorno).

Cuando se analizan y observan las estadísticas disponibles, se puede afirmar, sin temor a equivocación, que en la mayoría de los casos las causas obedecen a problemas internos, originados, generalmente, por:

- La confusión de los límites entre familia y empresa;
- La ausencia de una ordenada planificación de la sucesión, tanto en la posesión como en la dirección, realizada con la mayor anticipación posible.
- La falta de profesionalización en la gestión empresarial.

Las causas de las crisis en las empresas familiares son pocas y conocidas. Se pueden prevenir y remediar. Solamente hay que proponérselo, manteniendo una adecuada voluntad política y una firme actitud de liderazgo.

### **CARLOS MANGO**

Contador Público (UBA)  
Especialista en Administración de Empresas en Crisis (UBA)  
E-mail: cmango@fibertel.com.ar