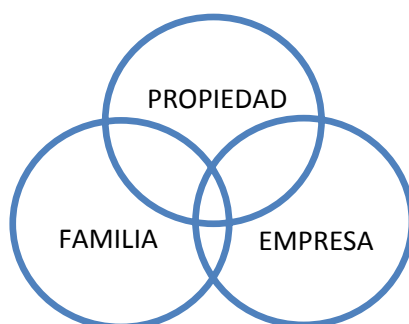


## Las principales decisiones de un empresario familiar

---

*La gestión de las organizaciones familiares entrelaza y superpone los flujos familiares y los empresariales. El empresario se encuentra con numerosos problemas, siendo el principal conciliar los aspectos familiares y los empresariales.*

Según el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri, en una empresa familiar existen tres conjuntos principales: la Familia, la Empresa y la Propiedad. Los intereses de estas tres esferas se superponen, divergen y a menudo se contradicen.



Por una parte, la esfera familiar se centra en las emociones, se enfoca hacia ella misma y se resiste al cambio. Por otra parte, la esfera de los negocios debe evitar las emociones en la toma de decisiones, se debe enfocar hacia fuera y necesita promover el cambio. En definitiva, las dos principales esferas de la empresa familiar tienen objetivos y metas distintas.

A partir de esta premisa, se deduce que a menudo un empresario se encuentra ante situaciones complicadas, ya que los pilares fundamentales de la organización familiar entran en conflictos. Es habitual que un empresario se encuentre ante preguntas que no sabe, no puede o no quiere contestar, y de este modo el empresario intenta frenar el surgimiento de una guerra. Pero, realmente, el hecho de no tratar las diferencias a tiempo y el intentar esquivarlas es lo que genera las verdaderas guerras en una empresa familiar.

A continuación se explican algunas de las preguntas más duras que se hace cualquier empresario familiar.

### *¿Qué es más importante, mi familia o mi empresa?*

La respuesta a esta pregunta conlleva multitud de dilemas a un empresario. En general, se le dará más importancia a la familia cuando se prefieran beneficios individuales, tradición familiar, protección familiar, etc. Por otra parte, el escalón más importante en la jerarquía lo ocupará la empresa, cuando el empresario prefiera beneficios para toda su familia, desee la continuidad de la empresa y sea partidario del cambio de la organización.

Obviamente, ambas elecciones se entrelazan y es posible clasificarlas como contradictorias; si se prefiere la esfera familiar, se deseará que la empresa continúe en un futuro, que querrán obtener beneficios para todos los miembros de la familia,...

*Dentro de poco me jubilaré. ¿Elegiré a un miembro de mi familia para que lleve la empresa, o me inclinaré por un profesional externo especializado?*

En estos casos es muy importante conocer las capacidades, habilidades, aptitudes, etc. de los miembros de la familia de una forma objetiva. Además es necesario definir cuál es el nivel de profesionalización deseado y actuar en base a esto.

Obviamente, si en la esfera familiar existen personas preparadas será preferible que sean estas personas las que gestionen la empresa. En el caso, de que en la familia no se disponga de personas capacitadas se recomienda buscar un profesional externo.

*Actualmente soy el líder empresarial: ¿Puedo dejar la empresa y jubilarme...? No confío en mis sucesores, tendré que continuar en la empresa...*

Uno de los mayores problemas en la empresa familiar surge en el momento de la sucesión, concretamente cuando el sucedido no suele retirarse completamente de la empresa.

En el mundo de las organizaciones familiares es conocido el "Síndrome de Rebeca". Este hace referencia a que a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación son incapaces de librarse del fantasma del fundador.

En este ámbito, la única premisa comprobada es que el sucedido sólo abandonará la empresa cuando confíe plenamente en sus sucesores. Para conseguir una total confianza es necesario un plan de sucesión, en el cual sucesor y sucedido trabajen conjuntamente. Asimismo es importante que el sucedido abandone la gerencia, pero puede continuar participando como consejero o como miembro de honor en el consejo.

*Estoy pensando en la gestión de la herencia y mi bien más valioso es la empresa familia. ¿Cómo la repartiré entre mis herederos: a partes iguales, en función de la capacidad de gestión de cada uno, por favoritismos personales...?*

Esto es una decisión muy complicada, ya que de ello dependerá la futura gestión de la empresa. En este caso las 3 principales esferas de la empresa familiar se contradicen. El empresario puede actuar como padre, como propietario o como gerente, obteniendo según su

forma de actuar conclusiones distintas. Lo más importante en esta decisión es fijar un reparto coherente, objetivo y neutral, de manera que se garantice la duración de la organización y de la familia.

*Dos de mis hijos trabajan en la empresa. Por sus diferentes capacidades, uno es mozo de almacén, y el otro es Director de Calidad. Si les pago por su condición de hijos ambos deben ganar lo mismo, pero si establezco una política retributiva a precios de mercado no cobrarán lo mismo. ¿Qué hago? ¿Les pago como a hijos o como a trabajadores?*

Es fundamental establecer cuál será la política retributiva de la empresa, sobre todo hacia familiares. Lo más aconsejable es que los familiares cobren según su trabajo, sus responsabilidades, sus funciones,... Otro tema es el reparto de dividendos.

*Voy a dejar mi empresa y tengo dos hijos. ¿Será solo un hijo gerente, o me decanto por la cogerencia?*

La gerencia es el cargo que ocupa el director de la empresa, lo cual incluye múltiples funciones y responsabilidades. La dirección y el control de una empresa compartida puede ser muy adecuado siempre y cuando se parta de premisas y objetivos comunes. Si los distintos gerentes forman un buen equipo pueden obtenerse numerosas ventajas ("Dos cabezas piensan mejor que una, y varias cabezas mucho mejor,..."). En cambio, si los objetivos son muy distintos, la cogerencia puede llevar al fracaso de la empresa.

ANA PÉREZ

<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/principales-desiciones-de-un-empresario-familiar.htm>