

# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

Cuando nos referimos a una Empresa Familiar (EF), estamos hablando de una empresa en la que dos entidades o sistemas diferentes, o incluso opuestos, se empalman. Como veremos más adelante, los aspectos fundamentales de cada uno de estos sistemas (la familia y la empresa), parecieran contraponerse.

Para ello, podemos citar algunos ejemplos. En el sistema familiar la base de las relaciones entre los individuos (padre, madre, hermanos) son las emociones; además, esas relaciones tienen carácter informal. Sin embargo, en la empresa la base de las relaciones debería ser formal, es decir, entre profesionales. Asimismo, las relaciones familiares están basadas en la confianza que se tienen los miembros de la familia entre sí. En la empresa, donde predominan las relaciones contractuales entre los individuos, las interacciones deben regirse por sistemas (formales o informales) de control. Además, los aspectos familiares suelen tener una orientación *endógena*, es decir, se ventilan hacia el interior. Por eso, es común decir que “la ropa sucia se lava en casa”. En otras palabras, se busca que los problemas o los asuntos puramente familiares no salgan del sistema familiar, pues es ahí donde deberían discutirse y resolverse.

En contraste con lo anterior, la empresa debe tener una orientación *exógena*, es decir, debe salir de sus fronteras para conocer las necesidades cambiantes de sus clientes, para ponerse en contacto con nuevos proveedores de materias primas, equipos y tecnologías, para buscar otras fuentes de financiamiento independientes a los

# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

recursos familiares, y para incorporar a sus filas recursos humanos competentes y con una visión externa.

Podemos agregar otro aspecto importante como punto de comparación. La finalidad de la cabeza familiar es establecer la armonía, buscar el bienestar de sus miembros y lograr que los hijos se conviertan en adultos. En el caso de la empresa, el dirigente busca el desarrollo de la empresa y la generación de utilidades.

Si nos situamos ahora en el empalme entre estos dos sistemas, lo que en la figura anterior es la intersección identificada como “zona de conflicto”, podemos inferir que en una EF muchas de las decisiones que se toman generan tensiones entre la familia y la empresa. Citemos como ejemplo la creación de una vacante para un puesto clave en la empresa. ¿En qué criterios se debe basar esta decisión? Por un lado, debemos utilizar criterios familiares. Cada miembro de la familia tiene derecho de trabajar en la empresa, ya que todos ellos buscan su desarrollo personal y profesional.

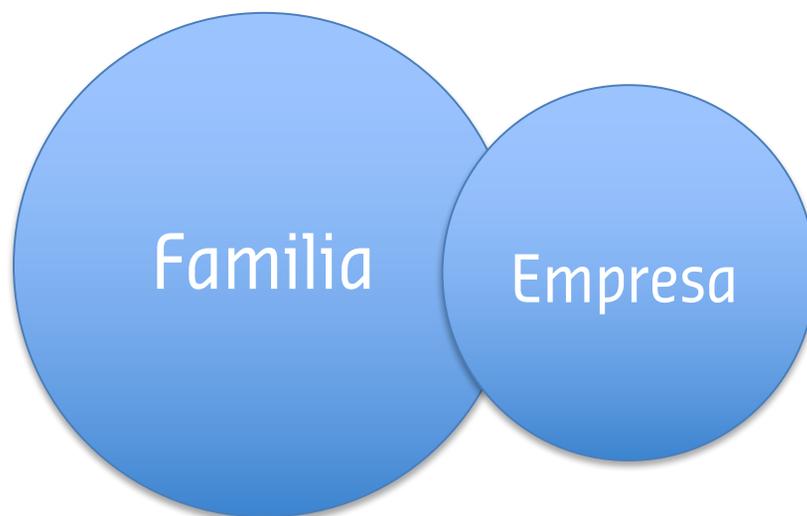
Así pues, debemos dar prioridad a los miembros de la familia para dicha vacante. Por otro lado, debemos utilizar criterios empresariales, es decir, la persona que ocupe el puesto que se requiere debe ser la más competente, ya que se busca el desarrollo de la compañía y la maximización de las inversiones que en ella se han hecho.

# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

Otro ejemplo que a menudo es fuente de conflicto en las PYMEF es la remuneración de los miembros de la familia. ¿Cómo se les debe pagar? ¿Es conveniente utilizar criterios familiares? Por ejemplo, ¿Debemos pagarles de acuerdo con sus necesidades, es decir, quien tenga más hijos recibirá un salario superior a los que tengan menos? ¿Debemos utilizar criterios empresariales? Por ejemplo, ¿El salario debe estar correlacionado con la jerarquía, las responsabilidades y el desempeño?

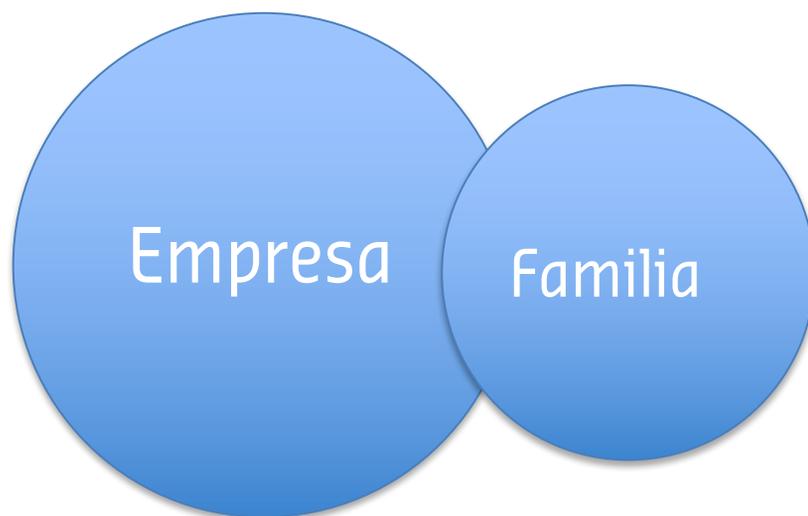
Cabe entonces preguntarse si hay que dar prioridad a la familia y considerar que la empresa no es más que un medio para satisfacer las necesidades de los miembros de ésta, o bien, dar prioridad a la empresa y considerar que la familia es un recurso para lograr el desarrollo de la organización.

## Demasiado Énfasis en la familia



# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

## Demasiado Énfasis en la empresa



Aunque resolver la encrucijada que plantean las preguntas anteriores no es fácil, lo más importante a considerar es que dar demasiado énfasis a uno de los dos sistemas terminará, tarde o temprano, por afectar al otro de manera irreversible. En efecto, si se da demasiada prioridad a la familia, la empresa tal vez pierda competitividad. Por ejemplo, en algunas ocasiones las familias sobreexplotan sus PYMEF porque quieren cambiar de casa o porque algún miembro desea adquirir un automóvil de lujo. También es frecuente observar que el dirigente de la PYMEF crea nuevos puestos para miembros de la familia que no tienen ni el perfil ni la experiencia para ocuparlos.

# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

Incluso el hecho de utilizar los activos de la empresa para uso personal o familiar puede afectar el buen desempeño de la misma. En México se dice que “hay empresarios ricos con empresas pobres”. Este es el resultado de sobreexplotar una compañía para obtener beneficios familiares.

Sin duda, esta manera de actuar llevará a la PYMEF al fracaso.

Por otro lado, el dirigente que obliga a los miembros de la familia a trabajar en la empresa sin remuneración alguna, con el pretexto de que “algún día esta empresa será de ustedes”, está logrando que sus parientes pierdan la motivación para trabajar en el negocio familiar. Sacrificar todos los fines de semana y las vacaciones por trabajar en la empresa, sin duda, provoca disfunciones familiares. Las familias que se encuentran en este caso pierden el contacto interpersonal y la cohesión, ya que tienen pocas ocasiones de hablar de temas relacionados con sus emociones o sentimientos. Los conflictos comienzan y el único tema que parece cobrar importancia es el desempeño del negocio. Los familiares que “no dan el ancho” en la empresa terminan por ser excluidos. La compañía quizá tenga éxito, pero la familia sucumbirá.

# Cultura y Clima Organizacional de las empresas familiares

Cabe aclarar que no puede existir un equilibrio perfecto entre estos dos sistemas. Sin embargo, habrá que buscar cómo manejar el balance constante entre estas dos entidades dependiendo de la situación y el entorno, sin caer en excesos.

Por otro lado, una EF puede lograr que la “zona de conflicto” se convierta en una “zona de sinergia”. En efecto, los aspectos familiares y empresariales pueden ser no solamente compatibles sino también complementarios. En el caso de una vacante que se abre en la empresa, por ejemplo, se puede contratar a un miembro de la familia que tenga la capacidad y la experiencia para ocupar el puesto. En el caso de que ningún familiar cumpla con los requisitos del puesto, habrá que contratar a alguien externo. Pero también se podría pensar en formar a un familiar para que se haga cargo de ese puesto en el mediano o largo plazo. Dicho miembro de la familia podría estudiar en el área que la empresa busca desarrollar y podría adquirir experiencia trabajando en otra compañía antes de incorporarse al negocio de la familia. Así pues, si la EF logra generar que su “zona de conflicto” se convierta en una “zona de sinergia”, se encontrará en ventaja respecto a las empresas no familiares.

## Referencias:

Jaques L, Cisneros L, Mejía J, Administración de PYMES, Recuperado el 28 de septiembre de 2015.

A Partir de: [http://www.cpx.mx/acabrera/bStarter/Administracion\\_de\\_PYMES.pdf](http://www.cpx.mx/acabrera/bStarter/Administracion_de_PYMES.pdf)