



## **¿Debe Morir la Empresa Familiar?**

Por Karen Watkins Fassler

Investigadora, Doctorado en Ciencias de la Ingeniería  
(LGAC 3)

[kwatkinsf@itsm.edu.mx](mailto:kwatkinsf@itsm.edu.mx)

La empresa familiar se caracteriza por la conjunción entre las dimensiones empresarial y familiar. Ésta busca potencializar el valor empresarial, así como alcanzar objetivos de índole socio-emocional, propios de la familia. La interacción entre empresa y familia conlleva a una serie de planteamientos y retos particulares para este tipo de organizaciones.

En la concepción de la empresa familiar, surge la duda de si ésta se puede aislar de la persona misma, quien inevitablemente va a morir. Algunos estudiosos de esta área dan pocas probabilidades de supervivencia a las firmas familiares. Éstos argumentan que el lograr superar la tercera generación es un fin inalcanzable, por la misma condición efímera del ser humano, que impregna a la organización.

No obstante, este planteamiento parte de una concepción estática de familia. Conforme pasa el tiempo la familia no desaparece, pero sí se torna más compleja. Si la vislumbramos como un árbol, en su evolución algunas ramas se caen pero otras nuevas surgen. Al conceptualizar a la familia como una unidad dinámica, entonces es factible la supervivencia de la empresa familiar. Sin embargo, la mayor complejidad de la familia a través de las generaciones se ve reflejada también en la firma familiar. La supervivencia de la empresa familiar depende entonces de las habilidades y la preparación de los empresarios

familiares para manejar tanto las relaciones familiares como los asuntos de índole empresarial.

Desde los inicios de la empresa familiar, los fundadores se preocupan por el futuro de la firma y de los herederos. A pesar de ello, son relativamente pocos los que establecen un plan de sucesión, donde se fijen las pautas para la formación y selección de los sucesores, el fomento del emprendimiento por parte de miembros de la familia, así como la creación de órganos internos que favorezcan la unidad familiar y los resultados empresariales. Muchos de los fracasos de la empresa familiar tienen origen en problemas familiares, que pueden aminorarse con un mayor compromiso por parte de sus miembros para hacer frente a la mayor complejidad de la empresa. Citando al profesor Miguel Ángel Gallo, reconocido experto en temas de empresa familiar y catedrático del IESE Business School en Barcelona, " Es más difícil la convivencia que la sucesión".

La empresa, al igual que la familia, es una institución social donde por definición conviven personas. En la firma familiar, coexisten ambas instituciones simultáneamente. En toda organización social hay conflictos de interés, los cuales deben ser abordados de forma tal que se respeten las diversas posiciones y se fomente el trabajo en equipo sobre el individualismo. Particularmente en la firma familiar, el proceso de sucesión debe involucrar la buena convivencia entre las generaciones presentes y las futuras, la transmisión de los valores familiares y la herencia tanto de los activos de la empresa como de los sentimientos que impactan en su posibilidad de supervivencia en el tiempo: amor, compromiso y confianza (Watkins y Briano, 2019).

No tenemos mucha experiencia con empresas familiares que hayan superado la tercera generación. Lo que es claro es que la planeación de la sucesión reduce los problemas de la desunión familiar y aumenta las posibilidades de sobrevivencia de la firma familiar. El tiempo irá dictando nuevas y mejores recomendaciones para manejar exitosamente las dimensiones empresarial y familiar de este tipo de organización social.