

EL ROL DE GOBIERNO DEL CONFLICTO EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Carlota Palazzo

SUMARIO:

Así como la deuda cumple un rol de gobierno en cualquier tipo de empresas la ponencia traza un paralelo con el especial rol que el conflicto juega en las empresas familiares



I. Introito

El conflicto es inevitable en cualquier empresa y, en sí mismo, no es algo negativo. De hecho, sin conflicto las empresas posiblemente no tendrían el impulso para cambiar, adaptarse y progresar.

Sin embargo, en el caso de las empresas de familia las fallas en identificar y atender adecuadamente las causas del conflicto parecen contribuir especialmente a su mortalidad.

Y es que la práctica pareciera indicar que un mal manejo de las discordias entre los miembros de la familia suele ser la causa principal de truncamiento de estas empresas.

De hecho, en aquellos países en los que el relevamiento de datos empíricos constituye la base científica de estudio se ha acreditado que las empresas familiares son frágiles y que los conflictos intrafamiliares frustran el planeamiento adecuado y la toma de decisiones racional. En esa dirección existen estudios de larga data que revelan que es justamente por esos conflictos que un alto porcen-

taje de las empresas familiares no sobreviven la generación del fundador y que solo una minoría sobrevive hasta la tercera generación ¹.

II. Definiendo la empresa familiar a partir del conflicto

¿Qué es la empresa familiar?

La definición de empresa familiar desafía cualquier corsé clasificatorio que pretenda ensayarse. Son tan diversas como lo son los negocios. Y su magnitud puede alternar desde el más modesto almacén o emprendimiento agropecuario familiar hasta imperios multinacionales.

Sin embargo, entendemos que en verdad el elemento común a las empresas familiares es la especificidad de los conflictos que las caracterizan. Al punto tal que toda aquella empresa cuya suerte puede encontrarse atada a un conflicto familiar irresuelto puede tacharse de “familiar”.

Pero ¿por qué existe el conflicto? Como respuesta general la raíz del conflicto lo constituyen las expectativas o necesidades insatisfechas ². En materia de empresas familiares aquellas suelen manifestarse cuando las “reglas que rigen la vida familiar” fracasan cuando se pretenden extrapolar al “negocio familiar”.

La tensión entre los roles en la vida familiar y la vida empresarial requiere luego de particular atención tanto de los protagonistas de la empresa como de quienes los asesoramos.

Afinando el lápiz las causas del conflicto en las empresas familiares suelen encontrarse en ³:

a) *La singularidad de las relaciones*: La diferencia fundamental entre empresas familiares y no familiares es la naturaleza única y compleja de las rela-

¹ “...Roughly two-thirds of family-owned and family-controlled businesses do not survive the founders’ generation...” Beckhard R. & Dyer W. G., “Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*”, 1983, vol.12, pp. 5-12.; Dyer, W. G., *Cultural Change in Family Firms*, 1986, Jossey Bass, San Francisco; “...with only 10 to 15 percent surviving to a third generation...” Applegate J., ‘Keep Your Firm in the Family’, *Money*, 1994, vol. 23, pp. 88-91.

² Véase John Burton, *Conflict: Human Needs Theory* (The conflict series Vol: 2), 1990, tomado de https://inclassreadings.files.wordpress.com/2018/07/the-conflict-series-john-burton-eds-conflict_-human-needs-theory-1990-palgrave-macmillan-uk.pdf

³ Seguiremos en esta enumeración por su claridad expositiva el trabajo de Nigel Finch, *Identifying and Addressing the Causes of Conflict in Family Business*, de mayo de 2005, tomado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=717262> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.717262>

ciones entre los miembros de la familia que divergen de aquellas con sus demás compañeros de trabajo y suponen:

- i. *Reglas implícitas familiares*: todas las familias tienen reglas por las que se rige su dinámica. El problema es que estas mismas reglas no pueden extrapolarse al mundo empresarial.
- ii. *Confusión de roles*: la empresa procura la productividad y rentabilidad mientras que la familia fomenta el amparo y la indulgencia.
- iii. *Relaciones duales*: quienes integran una empresa familiar comparten un vínculo en el trabajo a la vez que en el contexto familiar lo que conduce a que tengan que manejar sus relaciones en dos niveles simultáneos.

b) *Disparidad de visiones y escaso nivel de comunicación*: No es inusual que la visión del fundador difiera de la del resto de los miembros de la familia. Los fundadores suelen tener la voluntad de mantenerla bajo el control familiar mientras que otros miembros o generaciones posteriores pueden discrepar.

A su vez, mientras las riendas de la compañía se encuentran en mano de los fundadores éstos tienden a controlar y manejar el disenso de modo autoritario al restringir la injerencia de los demás en los procesos de toma de decisiones⁴. Las personas que empiezan un negocio de cero y lo transforman en negocios rentables suelen ser emprendedores adictos al trabajo acostumbrados a hacer las cosas a su manera e intolerantes al disenso. Lo cual es un síntoma de pobre comunicación y causa de tensión que puede conducir a potenciales conflictos.

c) *Problemas en la línea sucesoria*: Los emprendedores suelen ser gente muy determinada y dominante⁵. Suelen tender a controlar todo y no necesitar el apoyo de los demás; no son buenos entrenando a otros para que sean como ellos y generan con sus hijos relaciones tirantes.

Un padre que se niega a retirarse o dilata su retiro puede inconscientemente sentir que el hijo no es capaz de sucederlo en el negocio. Esto crea una tensión sobre la posición de “líder”.

d) *Celos*: Quién sucederá al líder es uno de las decisiones más significativas en la vida de las empresas familiares. Si no es manejada con prudencia y la im-

⁴ Dyer, W. G. , op.cit., 1986.

⁵ El profesor Randel Carlock explica que uno de los obstáculos más grandes en las empresas familiares es la sucesión del fundador. Véase: Carlock R. S. & Ward J. L., *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, 2001, Palgrave Macmillan tomado de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Strategic%20Planning%20for%20the%20Family%20Business.pdf

portancia que supone puede resultar en conflicto y hostilidad entre los sucesores. A su vez si queda irresuelta puede dividir a la familia y destruir la empresa.

e) Escasas aptitudes para lidiar con el conflicto: Crecer en una familia no nos vuelve expertos en resolver problemas, ni aún los de la propia familia. Muchos conflictos en las empresas familiares surgen por la falta de habilidades para solucionar los conflictos entre los miembros de la familia.

Ni hablar de cuando la costumbre es que los conflictos se solucionen por el ejercicio de autoridad de algún integrante de la familia que luego falta (enferma, fallece, se muda, etc.).

f) Expectativa de igualdad de ingresos: A muchos hermanos se les da la misma participación en las empresas familiares pese a que cumplen roles gerenciales diversos y esto también es causa de conflicto sobre todo cuando algunos hermanos no están interesados en participar ni como administradores ni como socios. La tendencia paternal habitual de asegurar partes iguales contraviene la tendencia empresarial de que la recompensa sea proporcional a la contribución.

g) La teoría del “derrame”⁶: Explica como la vida laboral influye en la vida familiar y viceversa. El “derrame” puede ser negativo (los problemas en el trabajo preocupan al individuo y le impiden participar positivamente de la vida familiar) o positivo (la satisfacción laboral se traduce en buenas energías en el hogar). Y a la inversa los problemas en la vida familiar impiden una vinculación sana en el ámbito laboral o la armonía familiar se traduce en relaciones libres de rispideces en el ámbito laboral, respectivamente.

h) Timing para abordar el conflicto: Las familias suelen mantener el “mito de la armonía” cuando todos saben que existe un halo de descontento. Recién cuando detona un problema es cuando la magnitud del conflicto subyacente se percibe o verbaliza y justamente es ahí el peor momento posible para tratar de encararlo.

i) La coexistencia con los factores de conflicto en las otras empresas no familiares: A este especial set de relaciones, roles y reglas inter familia y empresa (de las que no es posible abstraerse) se le suman los temas que caracterizan al conflicto en el resto de las empresas, en especial: el dinero, las personalidades y la confianza.

⁶ Evans, P., & Bartolome F., ‘The Changing Picture of the Relationship Between Career and the Family’, *Journal of Occupational Behavior*, vol. 5, 1984, pp. 9-21, tomado de <https://www.jstor.org/stable/3000306>

III. El “rol de gobierno” del conflicto en la empresa familiar

La concepción tradicional es que las normas jurídicas deberían ser suficientes para ex ante incentivar los comportamientos deseados y desincentivar los indeseados y, ex post, solucionar las ineficiencias que se generen. No obstante, esa concepción resulta inexacta en las empresas familiares porque ignora el rol de gobierno del conflicto.

El argumento es el siguiente. Mientras que en las empresas no familiares las normas jurídicas que se aplican por *default* suelen, en la mayoría de los casos, ser suficientes para la resolución de los conflictos que se presenten (en aquiescencia con nuestro sistema de derecho supletorio) tal no es el caso con las empresas de familia cuya gestión del conflicto requiere tanto de la oportuna y sagaz intervención de los asesores legales que permitan advertir a los involucrados las vicisitudes a las que se enfrentan y los persuade de anticiparse a ellas; como de la elaboración de instrumentos convencionales diseñados a la medida de cada empresa y familia – legitimados por normas jurídicas flexibles – adecuados para prevenirlo y/o atenderlo.

El conflicto juega así un papel inusitado en las empresas familiares a las que resulta inmanente como una suerte de enfermedad congénita de cuyo tratamiento depende su supervivencia.

Dicho de otro modo, la ignorancia y consecuente desatención acerca del rol de gobierno que los conflictos cumplen en las empresas familiares permite predecir casi con certeza futuras turbulencias que pueden derivar en su fracaso. Ergo, la subsistencia de las empresas familiares se encuentra en gran medida supeditada a la anticipación y/o regulación de los conflictos que las caracterizan.

Para ello resulta indispensable promover la articulación de sistema y microsistemas normativos maleables que habiliten el diseño e implementación de mecanismos que disciplinen potenciales disparadores de disputas y/o las neutralicen. Siendo la existencia de los sistemas normativos condición necesaria para desarticular los conflictos, pero insuficiente por sí misma si no es integrada con herramientas convencionales específicas habilitadas por la legislación positiva y elaboradas en cada caso en concreto.

IV. Conclusión

La premisa para procurar empresas familiares saludables ⁷ está en reconocer el rol de gobierno que el conflicto tiene sobre las mismas.

⁷ Y por qué no, ¡familias medianamente estables también!

Esta circunstancia inexorable debe ser atendida por el legislador en próximas reformas ya que Argentina carece de una estructura normativa suficientemente específica y flexible que permita atender la particularidad de los conflictos que se presentan en las empresas familiares. Contrario a lo que ocurre en otros países, como por ejemplo España ⁸.

En el ínterin, los operadores jurídicos debemos hacer uso de las herramientas que disponemos para:

a) Anticiparnos al conflicto: el mejor momento para encarar potenciales causas de conflicto en empresas familiares es ANTES de que el conflicto se manifieste. Porque cuando lo haga el nivel de emociones y presiones externas creará tensión adicional y ello puede tener un impacto catastrófico e irreversible si no es manejado correctamente.

Lo mejor es afrontar los problemas familiares antes de que estalle una crisis y no retraerse de discusiones, por más que sean incómodas o que asusten. Negar los problemas no hace que desaparezcan.

b) Identificar las causas comunes de potenciales conflictos y desarrollar e implementar el “arsenal” de estrategias para evitarlos o resolverlos “tempestivamente” en aras a dar una solución de continuidad a los negocios familiares. Entre ellas:

- la designación consensuada por todos los miembros de la familia de administradores externos a la familia y la fijación consensuada de cuál será su rol (que puedan proveer una opinión independiente y proveer un consenso y evitar conflictos de interés, etc.)⁹; para promover una estructura de administración confiable y sostenible que pueda seguir funcionando sin inconvenientes y con independencia del fundador de modo de tratar de que la empresa sobreviva más allá de la primera generación;
- establecer las condiciones que se deben reunir para desempeñarse en un puesto de trabajo en la compañía;
- acordar reglas y procedimientos para tomar decisiones y resolver conflictos (léase protocolo de familia o análogo);

⁸ Véase a modo ejemplificativo el Real Decreto Español 171/2007 en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-5587>

⁹ Resulta interesante destacar que existen estudios que indican que más del 20% de su tiempo el *management* está abocado a gestionar conflictos familiares en las empresas de esa naturaleza lo que rankea a la par del resto de las actividades gerenciales Thomas, K. W. & Schmidt W. H., ‘A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict’, *Academy of Management Journal*, vol.19, pp. 305-318, 1976, <https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/255781>

- delimitar acabadamente los roles, relaciones y responsabilidades en la familia y en la empresa; profesionalizar funciones y procedimientos de modo de asegurar una estructura sostenible en el tiempo para cuando el fundador se ausente;
- fijar un sistema de retribuciones equitativo y acorde a las tareas desempeñadas y esfuerzos desplegados por cada miembro;
- delinear el plan de sucesión del líder que no debería limitarse a designar quién lo sucederá sino los tiempos en que aquella ocurrirá; fijarse el plan financiero para que el líder esté en condiciones de retirarse y no siga dependiendo del flujo de fondos de la empresa ni se preocupe por la continuidad de la empresa una vez que él haga un paso al costado. No asumirse que los demás miembros de la familia o incluso los herederos directos del líder querrán continuar con el negocio (cada uno de estos individuos tendrá sus propias necesidades e ideas sobre la independencia y ellas pueden no incluir un rol en la empresa familiar). Todos los miembros deberían ser consultados sobre si quieren o no ocupar un lugar en la empresa en el largo plazo porque de otro modo la asunción del cargo puede ser forzada y derivar en un inevitable conflicto más tarde;
- acordar cláusulas de salida de los miembros que no quieran permanecer en la empresa;
- eliminar obstáculos en las comunicaciones (de modo que periódicamente se consideren los temas de la familia que puedan “derramar” en la empresa);
- planeamiento estratégico en los que la compañía y la familia permanentemente realineen los objetivos y la parte que a cada uno le toca para alcanzarlos.

En un país en el que la actividad económica se organiza principalmente en sociedades cerradas de las cuales un porcentaje significativo lo constituyen las empresas familiares éste debería constituir uno de los puntos permanentes de la agenda legislativa ¹⁰. Esperemos que las recientes reformas del Código Civil y Comercial (vgr.: art. 1010 relativo al pacto de herencia futura) y la ley 27.349 (inclusiva de un régimen de S.A.S. que parece habilitar una mayor autonomía de voluntad de las partes para regular sus derechos y obligaciones) sean solo el inicio de ese camino.

¹⁰ Así lo viene reclamando de hecho la doctrina especializada en la materia, véase Medina, Graciela y Favier Dubois (h), Eduardo, “Empresa Familiar. Proyecto de incorporación al Código Civil” publicado en Revista de Derecho de Familia y de las Personas, Editorial La Ley, Buenos Aires, Año IV, N° 1 Enero/Febrero 2012, Pág. 4 y ss.