

LOS CONFLICTOS QUE SON PROPIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Alicia Susana Pereyra

Sumario

Las causas que provocan las crisis de la empresa familiar y la situación de insolvencia patrimonial en la que desembocan determinados conflictos, tienen características propias y diferentes a las de las otras empresas.

Estas sociedades presentan mayor riesgo de conflicto porque coinciden (y se confunden) dos ámbitos, empresa y familia, que tienen reglas muy distintas. En la familia las personas son fines en sí mismos, en la empresa son recursos humanos. La pertenencia en una familia no se discute. En la empresa la pertenencia es condicional: depende de las aptitudes. La asignación de recursos en la familia se basa en las necesidades de cada miembro. Si un familiar está enfermo, no se cuestiona la ayuda familiar. En la empresa la asignación de recursos es según mérito. En la familia se busca la permanencia del vínculo. En la empresa se busca la efectividad profesional. Entonces cuando se mezclan estos dos sistemas relacionales, hay una zona gris de conflicto.

El identificar estas particularidades permite darnos cuenta que nos hallamos frente a una “empresa familiar” y actuar en consecuencia. Es necesario estudiar estas causas, detectarlas y revertirlas, de manera temprana y eficiente, para evitar que los conflictos sean de difícil o imposible superación y así, impedir la muerte de la empresa y el desmembramiento de la familia.

1. Introducción

La familia es la base fundamental de la sociedad”. Pero ¿qué significado tiene la palabra “familia” en el campo administrativo? Muchas veces se utiliza este concepto al darle la bienvenida a un

nuevo integrante del equipo laboral sin detenerse a pensar todo lo que tan peculiar palabra representa o puede representar de acuerdo al aspecto en particular que cada empresa le otorgue.

La empresa familiar es una realidad jurídico-económica, a veces de desavenencias, cuando no causa de prosperidad mancomunada; otras tantas, motivo de crecimiento y desarrollo individual o de zonas geográficas. Pero siempre, un desafío a la imaginación y creatividad para entender y comprender que los distintos conflictos y los antagonismos tienen determinadas características. Para identificarlas es necesario conocerlas.

2. La empresa familiar

La familia es, desde una perspectiva muy personal, el ejemplo más básico y perfecto del funcionamiento organizacional: a) el ingreso proviene del ofrecimiento de un servicio o venta de un producto, b) existen gastos fijos y variables, c) se poseen recursos humanos emergentes (los hijos) a quienes hay que adiestrar y capacitar para que ocupen posiciones de importancia y cuyas decisiones permitan establecer direcciones en el futuro de la organización. Pero al igual que las organizaciones económicamente formadas, las familias están expuestas a la quiebra, el defalco, la usurpación de funciones, el espionaje, los excesos y tantos otros males que no son ajenos a la administración.

Por otro lado, cada familia es diferente. Poseen valores y comportamientos que las acercan o las separan de otras, como ocurre también en las organizaciones, que permiten conocer su impronta.

En las empresas familiares cada uno de los miembros vale tanto o más que otro, sin tener en cuenta – por lo general -, la capacidad o la idoneidad para el cargo que desempeña. Las inversiones son discutidas en las mesas directivas. El personal (integrante de la familia) es capaz de realizar sacrificios para mantener o incrementar la riqueza familiar.

En general, se suele confundir a la “empresa familiar” (E.F.) con una empresa pequeña, o con cualquier otro negocio individual o artesanal, que tantas personas ponen en marcha para solucionar las necesidades económicas de su familia, pero sin intención ó posibilidad de importantes desarrollos, o de que otros miembros de la familia lo continúen, asumiendo el emprendimiento y sus riesgos. Hoy en día,

la mayoría de las empresas medianas de un país, y buena parte de las grandes (no multinacionales), son “empresas familiares”.

No hay una definición al respecto que pueda ser generalmente aceptada:

- Algunos opinan que ser o no ser “empresa familiar” es una cuestión de distribución de la propiedad del negocio.
- Otros creen que esto depende de quien ejerce el control.
- Para otros, lo que influye es la continuidad en la propiedad por parte de los miembros de la familia e, incluso, la forma de gobierno que tiene la empresa.

El Dr. Miguel Angel Gallo Laguna de Rins, profesor del IESE, opina que *“lo que realmente hace que una empresa sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en el futuro; la presencia de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en qué parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es permanente y voluntariamente compartida”*⁽¹⁾.

Es por ello que, al momento de clasificar una empresa en EF, sería necesario conocer la cultura de la empresa y la familia con ella desarrollada. Si lo expresamos de otra manera podríamos decir, y citando nuevamente al Dr. Gallo, que una empresa es EF si se cumple con estas tres condiciones que están evidenciando ese nexo cultural que debemos conocer:

1. *Propiedad*: Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede ejercer el control de la actividad empresarial.

2. *Poder*: Alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad, ó una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF, habitualmente como directivos ó miembros del consejo de administración.

3. *Continuidad*: Al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la

(1) Gallo, Miguel Angel, “Trampas de la empresa familiar”, Folio 1997 (I.E.S.E.)

empresa hacia generaciones venideras y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

3. La incidencia de la empresa familiar en la economía

La empresa familiar es uno de los principales agentes económicos. ***“Más del 70% de las empresas españolas que superan los 250 millones de pesetas de ventas son empresas familiares”***⁽²⁾. ***“Hay muchas empresas familiares entre las empresas grandes”***⁽³⁾.

La mayoría de las empresas existentes han nacido como pequeñas “empresas familiares” y es de esperar que así seguirá ocurriendo en el futuro, porque para iniciar una empresa resulta adecuado aprovechar la oportunidad de agrupar los recursos que ofrece una familia y tener una actividad que sea la ***“prolongación de la familia”***.

Estas empresas crecen y se desarrollan, pasando de una generación a otra por la plena dedicación y entrega de muchos miembros de la familia, que ven en ellas el modo de transmitir valores y patrimonios a las siguientes generaciones, así como oportunidades para desarrollarse como personas humanas, llegando a representar porcentajes importantes entre las más grandes.

Las empresas familiares son las que generan más empleo porque las tareas son menos mecanizadas. Lo ideal es alcanzar el punto justo de ser generadoras de empleo con una tecnología que permita lograr una producción eficiente y rentable.

4. La crisis de la empresa familiar

Se estima que el 67.8% de las empresas a nivel mundial son de carácter familiar. Según el escenario en donde se desarrollen, en países en vías de desarrollo, este tipo de compañías se suelen caracterizar por su ciclo de vida corto, fenómeno asociado a la inexistencia de planes estratégicos, a la informalidad en los procesos administrativos y al

(2) Gallo, Miguel Angel, op. cit..

(3) Gallo, Miguel Angel, op. cit..

desconocimiento generalizado del protocolo como instrumento de buen gobierno de la empresa familiar.

Es que las empresas familiares afrontan en la actualidad, los retos que la globalización les impone para poder competir en este nuevo orden económico. Por ello, en escenarios inestables y cambiantes, es necesario proveer conceptos y herramientas prácticas a los empresarios y sus socios familiares para que permanezcan en el mercado, aseguren su crecimiento y puedan afrontar los desafíos que el entorno globalizado impone a su organización. Es necesario procurar un adecuado equilibrio en los campos estratégico, jurídico, financiero y gestión de mercadeo y ventas.

Apartados de los embates económicos de la coyuntura propia de cada sociedad, en la empresa familiar, como en cualquier empresa, existen períodos críticos en el ciclo de vida. Estos períodos críticos, provocan “crisis empresariales”, con determinadas características, que resultan especiales. Diferentes razones ayudan a explicar las dificultades para el crecimiento y la elevada mortalidad de la “empresa familiar”, entre las que destacamos las siguientes:

- La coincidencia en el último período activo de la persona que la fundó, de un envejecimiento de la estructura organizativa y de la maduración de los productos y mercados en los que compete la empresa, con una menor propensión a sumir riesgos por parte de los propietarios y con mayores necesidades económicas de la familia.

- Las prolongadas crisis en la segunda generación, en cuanto a la ostentación del poder por parte de los componentes de la estructura de las responsabilidades.

- Las dificultades, tanto en primera como en segunda generación, para financiar el crecimiento, desarrollo y revitalización estratégica de la EF sin perder su carácter de EF.

- El importante tema de los impuestos a la transmisión por herencia, cuya influencia en la continuidad de la EF es mal comprendida por parte del estado.

Estas causas (presentes en empresas en crisis), no son las más importantes ni las más peligrosas. Hay otras causas, más profundas, difíciles de identificar y aceptar por los protagonistas y, por lo tanto, difíciles de solucionar. Estas, son las denominadas “trampas de la empresa familiar”, por estar más en el terreno de las actitudes: imposibilidad de comprender, imposibilidad de cambiar, imposibilidad de pensar que existen otras alternativas y de admitir que tal vez no se tiene razón.- Estas son, sin dudas, sus trampas más profundas.

5. Trampas de la empresa familiar

- *Confundir la propiedad con la capacidad para dirigir:* La empresa familiar, al evolucionar, precisa de nuevas y diferentes capacidades directivas.

- *No seguir las leyes del mercado:* Podemos destacar dos items importantes a tener en cuenta a la hora de la competencia:

1º) Las remuneraciones deben ser las del mercado.

2º) La capitalización y las rentas de capital deben seguir políticas ortodoxas.

- Confundir los lazos de afecto con los contractuales:

- *Retrasar la sucesión:* La sucesión es un conjunto de procesos que no deben improvisarse. Para resolver adecuadamente el problema de la sucesión hace falta la participación.

- *Creerse inmunizado:* Es la peor de las trampas: creer que la relación con los acreedores y clientes no se romperá jamás y que cualquier dificultad podrá ser zanjada, en virtud de los años de relación comercial.

Las metas básicas de los propietarios de una empresa familiar nada tienen de misterioso. Ellos quieren que su negocio sea rentable, que le permita a su familia tener un buen nivel de vida y que su valor vaya aumentando. Quieren que su familia lleve una existencia cómoda, que sea afectuosa y amorosa con todos sus miembros y, sobre todo, con los hijos.

Pero muchas empresas familiares temen que la obtención de una de las metas anteriores se consiga a costa de las otras. Les preocupa que el conflicto, la indiferencia o la falta de profesionalismo mermen la capacidad de prosperar, anulen el apoyo financiero de la familia y erosionen el legado y la institución que con tanto esfuerzo han construido. También les preocupa que la presión organizacional genere tensiones, celos ó resentimientos que acabarán separando a los parientes y haciendo que el éxito carezca de sentido.

Los problemas que la empresa familiar presenta a especialistas en la planeación de la sucesión, las relaciones entre generaciones y dentro de ellas, los dilemas de gobierno, de dividendos y de herencias, la planeación de carreras, etc. etc., ocultan un deseo común: quieren

que la empresa y la familia se apoyen mutuamente, no que se destruyan” (4).

6. Los conflictos de la empresa familiar

Siendo la empresa familiar una empresa con características propias que la diferencian de las otras empresas, es lógico que la tipología de los conflictos también adquiera características particulares:

a. Crisis de lanzamiento y expansión:

- Inexperiencia de los dirigentes.
- Sistemas de información inadecuados.
- Subcapitalización.

b. Crisis de financiamiento:

- Aumento de inversiones por crecimiento.
- Incorrecto endeudamiento por capitalización.

c. Crisis de delegación y participación: crisis de crecimiento:

- Concentración del poder y de la información.
- Insuficiencia directiva en niveles intermedios.

d. Crisis de liderazgo:

- La dirección superior percibe a la empresa como una continuidad individual.

e. Crisis de prosperidad:

- Complacencia, relajamiento, retiros excesivos, falta de innovación.

f. Crisis de continuidad:

- Divergencias en los cuadros directivos.
- Conflictos de familia.

(4) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion Mc Collom Hampton, Ivan Lansberg, *Empresas Familiares. Generación a generación*, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

g. Crisis de competitividad:

- Cambios en el interior y en el exterior de nuestra empresa.
- Reformulación de las estrategias
- Cambios en la mezcla de negocios y en el posicionamiento.

En la administración de las empresas, la palabra crisis es utilizada como “el punto crucial en que un ente (por ejemplo una empresa), inicia un proceso de signo contrario al que llevaba anteriormente”. La situación de crisis no es sólo sinónimo de amenaza o de tragedia. El ideograma chino que simboliza al vocablo, asocia a dos símbolos: uno representa el peligro y el otro a la oportunidad. Cuando hay crisis hay cambio, hay oportunidad de mejorar.

Instalada la crisis en la “empresa familiar”, si no se arbitran los medios para superarla, deviene la insolvencia patrimonial. La insolvencia patrimonial se traduce, de inmediato o en plazo más o menos breve, en falta de pago de las obligaciones del titular del patrimonio insolvente: la empresa.

Surgen así, como única solución inmediata, algunos de los remedios concursales que pone a disposición la ley 24.522. Pero al mismo tiempo que se transita el proceso concordatario, es imprescindible atacar y corregir todas y cada una de las causas que provocaron la insolvencia.

La ley de concursos y quiebras regula el proceso : enuncia los principios generales, los requisitos, los efectos, el trámite, el proceso de verificación, los informes del síndico, las relaciones con los acreedores, el período de negociaciones, acuerdos preventivos extrajudiciales, las relaciones con el síndico y demás funcionarios del concurso, etc., etc., etc. Pero no le enseña al deudor, para este caso la empresa familiar, cómo hacer para superar esa crisis que provocó la insolvencia y su posterior acogimiento al remedio concursal. El deudor *debe* eliminar las causas que provocaron los conflictos que lo llevaron a la situación de crisis de la insolvencia.

Cuestiones emotivas y emocionales suelen teñir todos y cada uno de los escenarios en los que se desatan los conflictos. Estas cuestiones deben ser especialmente atendidas para evitar que actúen como disparadores de otros y nuevos conflictos.

7. Algunos ejemplos

Uno de los aforismos más famosos de Kurt Lewin dice: *“Nada hay más práctico que una buena teoría”*. Pero estas palabras no son nada más que la mitad de su mensaje; la otra mitad dice que *“nada contribuye más a formular una buena teoría que la práctica”*.

Puestos frente a la inexplicable situación por la que atravesaba una empresa, la que cada vez más se iba sumiendo en una situación económica comprometida, al darnos cuenta que estábamos frente a una “empresa familiar”, logramos reconocer el origen del conflicto que estaba poniendo en jaque el futuro de la empresa: su dueño no tenía resuelto el problema de la continuidad y, al ver que estaba llegando al final de su vida productiva, antes de retirarse y dejar la empresa en manos de quienes no sabía cómo la iban a continuar, la “boicoteaba”, manifestando poco ó ningún interés en continuar. Si esta situación se hubiera detectado antes, se hubieran podido arbitrar los medios económicos y emocionales que hubieran permitido una solución diferente, y el destino de la empresa hubiera sido otro.

En otras oportunidades hemos observado que existe una lucha entre generaciones provocando la destrucción de la empresa. Al respecto, la teoría acerca de la circulación de las elites, ofrece una herramienta adecuada para la solución de este tipo de conflictos.

8. Conclusiones

En la década del noventa, a lo largo y a lo ancho del territorio nacional y seguramente también fuera de él, hemos visto con tristeza cómo empresas tradicionales han sido presas de conflictos tan intensos que desembocaron en la insolvencia y la muerte de la empresa.

Esto ha obedecido, en la mayoría de los casos, a un error de diagnóstico. No se han sabido identificar las verdaderas causas de los conflictos. Causas que son parecidas a las de las otras empresas, pero que no iguales; causas que necesitan otras soluciones. La empresa familiar es un territorio virgen de grandes posibilidades conceptuales y teóricas, que brinda oportunidades prácticamente ilimitadas.

A ello le podemos sumar la consabida costumbre argentina de prolongar los conflictos con la esperanza de que alguna solución mágica revierta la crisis. Porque, además, los problemas y controversias que rodean y entrecruzan en la empresa familiar no son sencillos y, en la

más de las veces, subyacen o traslucen una complicada madeja que supera el expediente judicial, al tribunal y a los propios abogados ⁽⁵⁾.

(5) Gagliardo, M., *Sociedades de familia y cuestiones patrimoniales*, Lexis Nexis, Bs. As., marzo de 2006, Exordio a la segunda edición.