

# **CONFLICTOS SOCIETARIOS EN EMPRESAS DE FAMILIA. SU PREVENCIÓN Y PREVISIÓN**

MARÍA BLANCA GALIMBERTI

## **1. LA IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA**

Es una realidad no discutida que la mayoría de las empresas son, en casi todos los países, familiares. Grandes o pequeñas, las empresas familiares<sup>1</sup> son las motorizadoras del cambio y del crecimiento de la economía de un país o de una región<sup>2</sup>.

Comienzan con la idea de un visionario, su fundador, que con férrea voluntad asume los riesgos y pone esa idea en acción. La familia lo sigue con el fervor y las ganas de creer y crecer con un proyecto que de concretarse será importante para todos.

---

<sup>1</sup> Véase, Galimberti María Blanca, "En torno a las empresas de familia, su rol en el mundo actual y su problemática", Revista Foro del Jurista, Edición N° 25 Cámara de Comercio Medellín para Antioquia.

<sup>2</sup> Véase, "Las mil empresas que más venden", Revista Mercado, Junio 2004, pag 87, artículo en el que figuran las empresas que pertenecen a familias.

Enfrentan el tránsito de un nuevo siglo –XXI– cuyo inicio está signado por la comunicación instantánea que caracteriza esta era de Internet, con un lenguaje propio que crea el parloteo presuroso del chateo. La relación entre los seres humanos pierde la información de lo gestual. Cuesta desenchufarse de la realidad virtual, de la lectura de los mensajes telefónicos. La mirada se adentra en el aparato celular que cada vez nos tienta con mayores funciones.

Alejado de la naturaleza, rodeado de edificios, corriendo para no perder horas de trabajo en la luz artificial, en una capacitación continua para no quedar al margen de la terminología que proponen los nuevos métodos de éxito –coaching, liderazgo...– amén de la ejercitación en las más variadas disciplinas aeróbicas –para mantener la salud física– el hombre, el ser humano, pierde su centro espiritual, se pierde a sí mismo. Cuáles son los valores –aparte de los bursátiles– que persigue, en cuáles cree, qué lo satisface.

## **2. LA FAMILIA Y SU ESTRUCTURA (NUCLEAR Y ENSAMBLADA)**

En esta realidad sociológica, tecnológica y cultural debe moverse el fundador de la empresa familiar. Y convivir con una aventura más: la familia ensamblada o, como la llaman otros, la familia en desorden.

Y es que, la empresa familiar en el siglo pasado, o sea post revolución industrial, tenía etapas definidas que se estructuraban conforme las distintas generaciones. Así se refería la primera generación a la del fundador, la segunda a la de los hijos del fundador y la tercera a la de los nietos del fundador. Hoy las familias “ensambladas”, “los tuyos, los míos y los nuestros” nos proponen nuevas alternativas. Dentro de la primera generación puede haber fundadores o fundadoras, con una o varias parejas. Y en la segunda a los hermanos y hermanastros –hijos, hijastros–, se agregan circunstancias tales como tíos con sobrinos –tercera generación– que duplican en edad a los primeros.

Así, *“la tradicional familia nuclear compuesta por pareja conyugal y sus hijos, unidos en sus clásicos vínculos de alianza y de san-*

*gre, coexiste en la sociedad actual con otros tipos de familia... El nombre de familias ensambladas se está popularizando cada vez más en la Argentina*". Conforme el criterio de Dora Davison<sup>3</sup>, *"es un buen hallazgo porque alude a un encaje entre piezas diferentes, pero que se ensamblan perfectamente entre si para formar una nueva unidad"*.

Por su parte Elisabeth Roudinesco<sup>4</sup> concluye su obra titulada *"La familia en desorden"* (en la que desarrolla entre otros interesantes tópicos, la irrupción de lo femenino, el patriarca mutilado, el sexo de las mujeres, el reemplazo del matrimonio en declinación por la conyugalidad afectiva, la clonación y la fertilización en laboratorios) afirmando que *"La familia verdadera debe reinventarse una vez más"*.

Problemáticas todas estas que necesariamente han de ser tenidas en cuenta en al considerar la conducción, funcionamiento y permanencia de la empresa familiar.

### **3. LOS DESAFÍOS QUE PLANTEA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Si bien el tránsito de generación en generación en aras de la continuidad de la empresa siempre fue trabajoso, en la actualidad se presenta como la estrategia que debe fijar el líder en orden a priorizar su sucesión sobre toda otra meta y con el mayor tiempo posible.

La figura del líder patriarcal e inmutable debe necesariamente integrarse dentro de una organización eficiente y flexible que se adapte tanto a los cambios que pueda sufrir la familia como a los que imponga el mercado.

La comunicación, el diálogo, así como el trabajo en equipo son los paliativos necesarios para la señalada interacción del hombre con la herramienta tecnológica.

La empresa no solo debe generar valor para sus productos o servicios sino que además su organización requiere la incorporación de valores éticos y morales<sup>5</sup>, que constituyan su sello distintivo. Con-

---

<sup>3</sup> Davison Dora, Familias Ensambladas, Vergara 2004.

<sup>4</sup> Roudinesco Elisabeth, "La familia en desorden", Fondo de la Cultura Económica Argentina SA, 2003.

<sup>5</sup> Koesterbaum Peter, Liderazgo -La grandeza interna-, Prentice may, México 1999.

forme el Principio del Ritmo<sup>6</sup>, la empresa debe volver a ser “una organización en la que *“empleados y gerentes, ejecutivos y obreros por igual, con carácter altamente cultivado, que entiendan la lealtad<sup>7</sup> y promuevan la inventiva, que se sientan seguros con el cambio y sean maestros en el arte de lo paradójico de integrar los resultados y el corazón, y lo hagan por el bien de la superación de su propia alma, por la satisfacción profesional, no por que el negocio los amenaza si fracasan”*<sup>8</sup>”.

#### 4. LOS INTERROGANTES MAS FRECUENTES

La empresa familiar como organización eficiente y flexible, requiere de adecuada respuesta a las siguientes temáticas:

- Los objetivos personales y los de la empresa, su separación y diferenciación.

Su logro requiere el tránsito de un camino difícil pero necesario, el de la previa definición. Tras ello la respuesta podrá encontrarse en su coordinación.

- La comunicación entre los diversos integrantes de las diversas generaciones.

El arte de comunicarse se adquiere con la práctica. Es necesario desterrar la tan arraigada costumbre del “*de eso no se habla*”. Una actitud encriptada en relación con una temática solo puede conducir al desentendimiento y con ello a seguras futuras confrontaciones. Si bien en un principio la comunicación puede generar rispideces, con el tiempo y la ejercitación se constituirá en una herramienta fundamental para el trabajo en equipo.

- La elección del sucesor.

Entendemos debe estar a cargo del fundador o del líder. Tal elección es quizá la función más importante y cara a la continuidad de la empresa, sea esta familiar o no<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Véase los Principios del Kybalion Obra citada en nota 1 del presente.

<sup>7</sup> –por que la empresa y sus accionistas comienzan por volver a ser leales a ellos-.

<sup>8</sup> Koestembaum Peter, ob cit pag 21.

<sup>9</sup> La Nación, 12/04/04, Sección 2, Pag 4, “El más importante desafío para el jefe de Colgate-Palmolive: preparar su sucesor.

- Fijar reglas del juego entre familiares y la empresa así como para la incorporación de ejecutivos competentes no familiares.

Requiere esta temática como previa la definición de la empresa y de sus valores tanto por parte del fundador y líder así como de su familia, sea esta nuclear o ensamblada. Tras lo cual deberá plasmarse todo ello en lo que se dio por llamar “Protocolo familiar”<sup>10</sup> o “Carta Magna de la familia”, es decir un acuerdo escrito y suscripto por sus otorgantes

## 5.- LOS PROTOCOLOS DE FAMILIA

Sintéticamente, son convenios en los que se define el perfil de la o las empresas de la familia, y se establecen normas de procedimiento y actuación.

De lo que se infiere la importancia de la participación de mayor cantidad de miembros que integran la estructura familiar. Circunstancia que evita sentimientos de exclusión y rechazo, a la vez que favorece el efectivo cumplimiento de lo estatuido en dichos Protocolos. La inclusión de la figura de un Mediador o Amigable Componedor<sup>11</sup> es una herramienta de gran valor en tanto posibilita a las partes en conflicto considerar sus intereses antes de que sus posiciones deriven en murallas infranqueables o situaciones irreconciliables. A la vez que genera un entrenamiento en la negociación que permite llegar a acuerdos o arribar a soluciones sin generar daños en la estructura organizacional.

Se refiere a los Protocolos Familiares disponiendo que *“reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad”* de estos la Ley 7/2003<sup>12</sup> de la Sociedad Limitada de la Nueva Empresa –SLNE- sancionada en España en abril del 2003, como reforma parcial de la Ley 2/1995 de Sociedades Responsabilidad Limitada.

<sup>10</sup> Ortega Mauricio, “Los Protocolos de familia” Revista Foro del Jurista, Edición N° 25 Cámara de Comercio Medellín para Antioquia.

<sup>11</sup> Galímberti, María Blanca, “La Mediación como recurso del derecho empresarial”. Revista

<sup>12</sup> Doctrina Societaria, Ed Errepar, Tomo 9, pág. 566.  
[www.aeat.es/normlegi/sociedades/ley 7-2003](http://www.aeat.es/normlegi/sociedades/ley 7-2003).

Dicha ley, conforme su Exposición de Motivos, tiene entre sus objetivos crear las herramientas para que se ordenen *“las relaciones entre los miembros de una familia y la sucesión de la unidad productiva.... permitan diseñar en vida del emprendedor, la sucesión más adecuada de la empresa en todas sus posibles configuraciones: societaria, empresa etc.”* introduciendo para ello *“modificaciones al Código Civil Vigente”*.<sup>13</sup> Y tras reconocer que las pequeñas y medianas empresas *“constituyen la columna vertebral de la economía española y europea y son claves en la creación de puestos de trabajo”* destaca que *“intenta resolver tres problemas que se han identificado en la mayoría de nuestras empresas: las dificultades de financiación, la pérdida del control de la gestión por los socios que ostentan la mayoría y los problemas de supervivencia de la sociedad derivados de la sucesión generacional”*. A esos efectos *“permite, por una parte, la emisión de participaciones sin voto y por otra posibilitar la adquisición y tenencia temporal por la sociedad de sus propias participaciones sociales”*, ello además de lo normado en relación con los citados protocolos.

Así es como las empresas de familia y Colegio de Registradores han enviado al los Ministerios respectivos propuestas en las que consideran el contenido a prever en estos Protocolos cuyo objetivo es definir las relaciones familiares para minimizar los conflictos y facilitar la sucesión. Tras lo cual podrían quedar previstos tres tipos de pactos (i) los reservados, los que se seguirán manteniendo en el ámbito estrictamente interno de la familia, (ii) los públicos (aquellos que

<sup>13</sup> El Art 1056, párrafo segundo pasa a tener la siguiente redacción : *“el testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa un explotación económica o bien mantener el control de una sociedad de capital o grupo de éstas, podrá usar de la facultad concedida en este artículo disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. A tal efecto no será necesario que exista metálico suficiente en la herencia para el pago, siendo posible realizar, el abono con efectivo extrahereditario y establecer por el testador o por el contador-partidor por el designado aplazamiento, siempre que este no supere cinco años a contar desde el fallecimiento del testador, podrá ser también de aplicación cualquier otro medio de extinción de las obligaciones. Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legitimado podrá exigir su legítima en bienes de la herencia. No será de aplicación a la partición así realizada lo dispuesto en el artículo 843 y en el párrafo primero del artículo 844”*. Se modifica el párrafo 2º del artículo 1271, en los siguientes términos *“Sobre la herencia futura no se podrá sin embargo celebrar otros contratos que aquellos cuyo objeto sea practicar entre vivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 1056”*. Se modifica el artículo 1406 punto segundo *“la explotación económica que gestione efectivamente.*

forman parte de la compañía) se inscribirán en el Registro con el objetivo de reforzar su valor y proteger a la familia frente a intereses económicos de terceros y (iii) los parasociales como aquellos que no se incorporan al estatuto pero tampoco son secretos.

En la actualidad el estudio se centra no solo en los contenidos de esos protocolos sino además en la forma que se establecerá el cumplimiento de sus previsiones.

## **6.- CONCLUSIONES**

Con lo expuesto queda de manifiesto la necesidad de disponer de un tipo societario sencillo y ágil que se adecue a las necesidades de las empresas de familia y facilite su permanencia a través de las distintas generaciones y ensambles, permitiéndoles transitar en forma no traumática la sucesión de su fundador, con respeto de los términos y procedimientos previstos en los Protocolos que cada una elabore conforme los principios de su creación y los valores que como su “sello distintivo” incorporen.