

***2.- Empresas familiares:  
Introducciòn, característicasy roles***

**MUCCI, Ottorino Oscar  
TELLERÌA, Elba Delia**



## Introducción

La problemática de las Empresas Familiares, como forma de organización empresarial particular, constituye una vertiente significativa y de amplia difusión en nuestro país.

Pretendemos, a partir de esta y otras entregas, una visualización somera que, como se aprecia en las últimas publicaciones del Consejo Profesional, preocupa a otros colegas que son parte de las mismas, sea en su calidad de socios, asesores o simplemente estudiosos de su temática.

En tal idea, acercamos este aporte que pretende dar pie a nuevos intentos o, tal vez, a discusiones sobre enfoques no coincidentes.

	<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>
<b>Concepto</b>	<p>Dentro del concepto de organizaciones, se incluyen corporaciones, escuelas, hospitales, iglesias, ejércitos, etc., pero se excluye expresamente a las familias (Etzioni, 1972).</p> <p>En esa relación, nuestro enfoque se orienta hacia las instituciones desde el punto de vista de una configuración de roles garantizada por una autoridad. Son creadas y transformadas por hombres y mujeres, en su accionar cotidiano, individual y colectivo (Jelin, 1998). Y como tal, regulan, canalizan y confieren significado social y cultural al sustrato biológico ligado a la sexualidad y a la procreación.</p> <p>Nos acercamos, pues, a la "institución familiar" que se conforma como un sistema</p>	<p>Comprendida dentro de las organizaciones y entendida estas como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". Se caracterizan por:</p> <p>a).- División del trabajo, del poder y de las responsabilidades, de la comunicación, planeadas explícitamente.</p> <p>b).- Presencias de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.</p> <p>c).- Sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan, por otras en su reemplazo. (Etzioni, 1972).</p> <p>Configura un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.</p>

cerrado o semi-cerrado por los nulos o escasos intercambios en el contexto.

**Función**

Se presenta, como un entretrejado de funciones, siendo primordial la construcción de la IDENTIDAD SOCIAL de sus miembros.

Podemos diferenciar:

Función materna: Se origina con el deseo de tener un hijo y encargada de las conductas nutricias, en un clima de afecto y continencia corporal. Presta su YO mientras colabora en la construcción del propio YO, y permite desarrollar la confianza básica para vivenciar el mundo como acogedor y no hostil.

Aglutinadora, centralizadora y cohesionante, valora más la felicidad que el rendimiento.

Función paterna: Se define por el reconocimiento del hijo, dándole su nombre. Ayuda a la discriminación, a "desprenderse" de la madre. Es normalmente el sostén económico y se vincula con las leyes externas, con lo que "debe ser". Se conecta con las necesidades mediatas de los hijos, futuro, profesión, etc. Valora más la realización personal y el éxito.

Función filial: Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras antiguas.

Se presenta como una de las células sociales en las que aparece con mayor claridad la paradoja de las situaciones que los hombres tienen que vivir y resolver.

Así podríamos afirmar que la empresa, en parte hace que los hombres sean como son. Pero, correlativamente, también podemos decir que los hombres -a su vez- hacen que la empresa sea como es.

En oportunidades se pone énfasis en la importancia de la utilidad como objetivo central. Pero, ello no implica desconocer que tiene otras dimensiones que el simple producir un desempeño económico, por cuanto cada vez más se reconoce un creciente encauzamiento hacia las influencias que da y recibe del contexto y de su necesaria proyección frente a las responsabilidades sociales emergentes.

Por ello, la rentabilidad no es el propósito de la empresa, sino más bien un factor limitativo, dado que la ganancia no es la explicación racional, sino la prueba de su validez. En otras palabras, es la condición objetiva de esa actividad humana y no su justificación (Drucker, 1975).

### **La empresa familiar**

Nos encontramos con dos sistemas heterogéneos, aunque "confundidos" en un funcionamiento económico. Y que muestra lo "afectivo" proveniente de la familia y lo "efectivo" proveniente de la empresa. Y, a su vez, influenciándose mutuamente. Así, nos encontramos con grandes corporaciones comerciales o industriales que pertenecen a un grupo familiar y como contrapartida a pequeñas unidades económicas en las que trabajan los miembros de la familia, exclusivamente.

Por ello, se atribuye la calidad de Empresa Familiar, cuando existe una confusión de poder y la propiedad de ambos sistemas. En cambio, se habla de empresas de capital familiar cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar.

Desde otra perspectiva, se afirma: "Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. (Donnelley, Robert, 1984).

En una idea aproximada "Es la que ha estado en manos del grupo familiar, por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de estas. (Dailey, Reushling y De Mong, 1978).

En otra orientación, se manifiesta como "La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana. (Martínez Nogueira, 1980).

Empresa familiar, empresa de familia, familia empresaria, negocios de familia, emprendimientos familiares: todos estos términos intentan distinguir un género que ha crecido notablemente en los últimos tiempos y en donde se plantean las dificultades organizacionales emergentes de los tres enfoques que juegan sus lógicas en la familia, en la empresa y en la confluencia familia-empresa.

Por exceder el marco del trabajo, vamos a obviar la referencia a la cultura de la empresa familiar, pero intentaremos un resumen diferencial para distinguir los dos sistemas.

## Empresas familiares

Empresa .....	Organizaciòn .....	Sistema abierto
Familia .....	Instituciòn .....	Sistema cerrado o semi cerrado
<b>Sistema familia</b>		<b>Sistema empresa</b>
- Base emocional - afectiva		- Base laboral - racional
- Conducta inconsciente		- Conducta consciente
- Introversiòn		- Extroversiòn
- Minimizaciòn del cambio		- Aprovechamiento del cambio
- Mantener el equilibrio		

### A. Características

En verdad, son numerosas las características que pueden encontrarse en las Empresas Familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial o total. Pero, lo que interesa, es la aproximación que se intenta en esta enunciación.

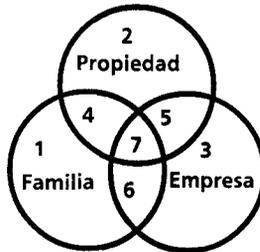
- 1) Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- 2) Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- 3) Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- 4) La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- 5) No se admite el cuestionamiento del poder.
- 6) Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- 7) Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- 8) Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- 9) Tienen a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- 10) Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.

- 11) La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- 12) La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- 13) Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- 14) Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- 15) Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- 16) La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

### A. Los roles en las empresas familiares

Existe una marcada disparidad entre los mismos puestos de una empresa familiar y aquella que no lo es. Es decir, quienes ocupan cargos llevan además de su posición, el agregado que traen de su situación familiar.

Su compromiso excede el marco empresarial para proyectarse en el familiar. El cuadro (Gersick y otros, 1997) muestra el modelo de los tres círculos en donde se destacan siete posiciones diferentes. Así, tendremos:



1. Miembro familiar (no es propietario ni empleado).
2. Miembro propietario (no es familiar ni empleado).
3. Miembro empleado (no es familiar ni propietario).
4. Miembro propietario y familiar (no es empleado).
5. Miembro empleado y propietario (no es familiar).
6. Miembro familiar y empleado (no es propietario).
7. Miembro familiar, empleado y propietario.

Si a ello agregamos los posibles intérpretes que surgen de cada posición (Leach, 1993) nos encontramos, enunciativamente con las siguientes posibilidades:

1. Fundadores
  - 1.1. Propietarios
  - 1.2. Dirigentes
  - 1.3. técnicos
2. Hombre propietario
3. La esposa del propietario
4. La segunda esposa del propietario
5. La mujer propietaria
6. Equipo marido y mujer
7. Los hijos
8. Las hijas
9. La familia política
10. La propiedad multifamiliar y los socios
11. El personal ajeno a la familia

Un simple ejercicio, con una matriz de doble entrada, nos permitirá observar una cantidad apreciable de combinaciones e interrelaciones que es dable esperar cuando una misma persona asume distintos roles y que, por consiguiente, arrastra intereses también distintos.

La importancia que reviste el análisis de los participantes es de tal magnitud que obviarlos implica desconocer la densa red que se origina en la superposición de estos dos sistemas y sus conexiones.

Desde este punto de vista, debemos reconocer que la realidad cotidiana nos lleva a compartir actividades con otros y en donde la experiencia más enriquecedora (y a veces más conflictiva) es la situación "cara a cara» porque en el momento de la conversación o de la discusión mi "aquí y ahora" y por supuesto "el del otro" gravitan simultáneamente en ambos. Si mi expresión es dura, su reacción probablemente irá en el mismo sentido y ante un cambio de expresión de mi parte, es previsible un cambio en la suya. En otros términos, la subjetividad del otro, aparece como accesible por "síntomas" y aun cuando puedo apreciar erróneamente esos síntomas, las denominadas "confrontaciones próximas" me proporcionarán más claridad que aquellas que carezcan de la cercanía posicional. Y estas posibilidades expuestas, son moneda corriente en las empresas familiares.

Claro está que no solo compartimos momentos, sino acciones y formas de ejercerlas. En el caso concreto, aparecen los roles, como tipificaciones de un entretrejo que traen de la afectividad familiar y el conocimiento de la vivencia empresarial. Y en tal dimensión, nos encontramos con dos posiciones yuxtapuestas. Por un lado, el desempeño del "rol" como rol mismo: el padre de familia empresaria, al tomar una decisión juzga y en función de ello, actúa como juez procurando que el alcance de la misma sea equilibrada. Tal vez, aplicando el aforismo "Lo que es bueno para la empresa, es bueno para la familia" que si bien puede entenderse como adecuado, consigue -en definitiva- darle un carácter difuso a los límites y desdibujar los objetivos de la familia y de la empresa, con todos los inconvenientes que ello conlleva. Por otra parte, en ese rol actúa como nexo institucional entre ambos sistemas que, coincidentemente, encuentran a la misma persona como referente obligado. Y, fundamentalmente, responsable a los ojos de sus componentes.

Finalmente, podemos convenir que nos hallamos en un proceso dialéctico entre la familia y la empresa. Proceso que se evidencia en la condición humana de cada individuo y que se desenvuelve en una condición histórico-social ya estructurada que comienza a existir en los primeros pasos de la socialización familiar y se concreta en la identidad alcanzada en la empresa. Observamos, desde la familia, la adecuación subjetiva y objetiva, de la educación y la imitación de modelos que le permitirán su acceso a otras esferas, una vez internalizadas las pautas recibidas. La misma convivencia generacional reforzará los comportamientos sociales de manera significativa.

Y desde la empresa, asimilando conocimientos específicos (además de comportamientos diferenciales) arraigados en la actividad laboral y profundizados en la misma. Claro está que mientras en la familia la socialización se concreta en la identificación emocional, en la empresa se puede prescindir de esa identificación y proceder en la intervención con un tipo más racional de comunicación y convivencia. De cualquier manera, los estrechos vínculos que se van desarrollando en los dos ámbitos, lejos de facilitar la tarea empresarial, la van dificultando. El traslado y el consiguiente intento de imponer valores de una esfera a la otra, origina conflictos que sino son solucionados rápidamente, pueden devenir en separaciones traumáticas en cualquiera de ellas.

Los traslados parentales, sean de padres a hijos, de hermanos entre sí, de familia política, primos, etc., crean tensiones que pueden entenderse en términos de individuación (Rosenblat, Johnson, Mik y Anderson, 1995). La "individuación" o

también llamada "diferenciación" es un concepto extraído de la teoría sistémica de la familia y que pone énfasis en la independencia entendida como libertad para estar de acuerdo o en desacuerdo, pero fundamentalmente ser diferente, no por mera oposición sino por diversa concepción. Y si bien las personas tienden a individuarse más con los años, existen marcadas diferencias -a veces- aun entre aquellos que tienen edades similares.

Estos "traslados" difieren en relación con los grados de parentesco, pero si se observan deben tratar de resolverse creativamente, y no por la vía de la relación familiar. El modo de abordar el traslado de roles, debe comprender que los individuos conviven y se reconocen en familias que viven en la empresa, pero que ésta es consecuencia de una decisión familiar.

En síntesis, la relación familia-empresa produce una síntesis dialéctica. Pero, la subjetividad de sus componentes no permite asegurar que la misma sea siempre "superadora". Se ha afirmado que "...sin conocer a la familia es imposible comprender realmente a la empresa (Jaffe, 1995) .Y si bien es un concepto que tiene complejas aristas, hay que empezar reconociendo que la empresa es (en principio) la continuación de la familia.

En el desarrollo de otras entregas, intentaremos algunas descripciones desde su funcionamiento y, particularmente, sugerencias útiles a una adecuada articulación de la Empresas Familiares.

## **Bibliografía**

- 1.-DAYLEY, R.; REUSHLING, T.; DE MONG, R. (1978): "La empresa de familia en los EEUU". Revista Administración de empresas. Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, Tomo VIII.
- 2.-DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martinez Nogueira "Empresas familiares, Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34.
- 3.-DRUCKER, Peter (1975): "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 4.-ETZIONI, Amitai (1972): "Organizaciones modernas". Ed. U.T.E.H.A. México.
- 5.-GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M; LANSBERG, I. (1997): "Empresas familiares, generación a generación". Ed. Mc Graw Hill. México.
- 6.-JAFFE, Dennis T. (1995): "Trabajar con los seres queridos". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 7.-JELIN, Elizabeth (1998): "Pan y afectos. La transformación de las familias". Ed. Fondo de cultura económica. Buenos Aires.
- 8.-LEACH, Peter (1993): "La empresa familiar". Ed. Granica. Barcelona.
- 9.-MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981): "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar". Revista Contabilidad y Administración. Ed. Cangallo. Buenos Aires, 1981, Tomo IX. Pag. 936.
- 10.-ROSENBLAT, P; JOHNSON, P; MIK L; ANDERSON, R. (1995): "La familia en la empresa". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.