

El futuro de las Empresas Familiares

**Un puente no es verdaderamente un puente
mientras los hombres no lo crucen.
Un puente es un hombre cruzando un puente.
(Julio Cortázar)**

Es probable que el título de esta última entrega, aparezca como desmedido si en su desarrollo no explicitamos las posibilidades de este fenotipo organizacional. Pero, nuestro planteo, más que prospectivo, se inclina por la internalización de sus virtudes y defectos para superar lo meramente anecdótico destacando lo esencial y sustantivo de su presencia en el mundo empresario.

Resulta claro que nos enfrentamos con variables que nos son impuestas y otras que, hoy día, podemos mejorar en tanto y cuanto rescatemos lo valioso de su quehacer.

Tal vez, como menciona Levin (1997) en otro campo y que traemos al ámbito que nos ocupa "...el hombre gira en torno de un centro ilusorio y ajeno, hasta que se pone él mismo en su propio centro..."

Ese debe ser el propósito que debe guiar a las empresas familiares. Dejar de "acompañar" para ser "protagonistas" en la medida de sus posibilidades. Pero, no abandonar en ningún caso la participación necesaria que le permita un desempeño eficiente.

De allí que, como expresión orientativa, y previo a cualquier estudio que se intente, juzgamos básico el tratamiento de las siguientes cuestiones:

- I) Cultura organizacional
- II) Compromiso ético
- III) Planteamiento estratégico

que nos permitan un diagnóstico inicial, en cuanto al desarrollo de sus potencialidades y a la afirmación de su relevancia.

- I) Cultura organizacional

Como concepto integral, la entendemos en función de "...un sistema de símbolos compartidos y dota-

dos de sentido que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (Tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc..." (Abravanel, 1992).

Desde esta perspectiva, observamos los rasgos distintivos que hacen a sus "capacidades" y a su posicionamiento enfocados en los denominados "contextos de justificación" que permiten la búsqueda y solución autónoma de sus problemas.

Por supuesto que, a la objetivación descriptiva, hay que adicionarle otros elementos que nos permitan un acercamiento más preciso.

Y es allí, donde podemos encontrar los primeros interrogantes para establecer las diferencias entre las Empresas Familiares y aquellas que no lo son. En tal sentido, podemos mencionar (Gallo, 1993).

1.- Las E.F., tienen más grupos de interesados y mayor número de interrelaciones entre ellos.

2.- Durante la primera generación y, parcialmente, en la segunda, el poder se ejerce de manera rígida y diferencial.

3.- Los compromisos de los accionistas, son diferentes e inclusive, entre los propios componentes de la E.F.

4.- Los ciclos de vida y desarrollo tienen conexidad con las necesidades de la familia, sea en



relación a los que las dirigen o quienes detentan la propiedad.

No vamos a ahondar en algunos aspectos que ya han sido expuestos con anterioridad, pero podemos intentar una síntesis que contrapone en las empresas no familiares una relación basada en los derechos económicos y sus rendimientos de capital, a distancia de las familiares, en donde emergen valores afectivos (Incluso dificultades del mismo carácter) que le agregan complejidad.

Pero ello no basta. Porque las E.F. muestran una diversidad (desde el punto de vista de su composición y alcances) que no puede obviarse. Y esa diversidad, se plantea en algunos tipos extremos de los cuales mencionamos los siguientes:

1.- Empresas de Trabajo familiar:

En estas unidades, los propietarios desean mantener la continuidad familiar, promoviendo a sus miembros y adoptando una actitud más cerrada en cuanto a incorporaciones. En estos casos, nos acercamos a pequeñas empresas, poco profesionalizadas (Preferimos no definir las por su tamaño, por entender errónea esa forma de categorización)

2.- Empresas de Dirección familiar:

Se promueve la continuidad, pero a diferencia de la anterior se procura que solo "algunos" de los familiares se incorporen a la empresa, vía evaluación de su aptitud y capacidad. Estos casos están representados por empresas de 2ª/3ª generación, con pautas firmes de formalización.

3.- Empresa familiar de Inversión:

Aquí lo que se pretende mantener es la inversión en las actividades del negocio y su control. Pero, en ocasiones, no preocupa en demasía, la dirección.

En estos casos, nos acercamos a comportamientos más cercanos a las empresas no familiares.

4.- Empresa familiar Coyuntural:

Aparecen los miembros familiares unidos, por mera circunstancias casuales, tales como herencias, casa mientos, separaciones, etc. Por ello, no extraña que cualquiera de sus miembros desee desligar se de la misma.

Como puede apreciarse, aún dentro de lo que denominamos Empresas Familiares, se muestran características totalmente variadas que dan origen a la asunción de identidades distintivas, razón por la cual el enfoque cultural no puede ni debe ser unívoco. Es más, podríamos intentar realizar cruzamientos con las cuatro categorizaciones y así sucesivamente expresar y describir realidades totalmente diversas.

En resumen, en el concepto de cultura (Tal cual lo sugerimos al comenzar este ítem) debemos considerar los valores e incluso los disvalores que la imbrican y en función de ello -y solo de ello- iniciar sensatamente su estudio.

II) Compromiso ético

La Empresa Familiar, para muchos puede ser importante a la hora de pensar en el desarrollo local y regional. Para otros, si se profesionaliza, puede jugar un papel relevante, sin perder su esencia. Incluso, para algunos, (Bernardo, 1993) "...solo es un tipo de empresa muy peculiar que en parte es un remedo de los viejos feudos...".

Estas y otras opiniones, no pueden dejarse de lado. Lo cierto es que, aún frente a la diversidad, las Empresas Familiares en cuestiones que la empresas no familiares resuelven muchas veces rutinariamente, se enfrentan con dilemas que rozan o transgreden el ámbito ético. Ello, por ejemplo, lo visualizamos en las promociones de los cargos, en las lealtades diferenciadas, en el nepotismo subyacente en las decisiones, etc. situaciones estas que ponen seriamente en peligro la vida de las mismas.

Sin pretender una adhesión inclusiva a los principios de la ética aristotélica, su concepción finalista y el énfasis en la virtud del hombre cuando profundiza el uso de la razón (las virtudes dianoéticas), puede sernos útil para una aproximación axiológica que no desconozca las aristas que presenta el cuerpo social en la organización y su influencia en el florecimiento o no de relaciones que respeten los principios éticos.

1.- Racionalidad ética frente a racionalidad instrumental

Si partimos de la premisa que lo que llamamos "conocimiento" se expresa tan solo en pretensiones de conocimientos falibles (Comesaña, 1994), podemos acometer la conceptualización del denominado "Cono-

cimiento instrumental" (Gallo y Mele, 1998) para observar su aplicación en las empresas familiares. Basado en ponderaciones, balances y equilibrios entre las ventajas e inconvenientes, se busca lo más adecuado para satisfacer preferencias y conveniencias. Esa debe ser la meta a alcanzar, para que en su inteligencia convivan el "saber" y el "saber hacer".

En ese andamiaje decisional, la pretensión debe ir acompañada por una necesaria racionalidad ética que permita avisorar las alternativas óptimas para la empresa, analizando las derivaciones sobre la persona que, desde su impronta, establece la acción y su efecto sobre el resto de la comunidad organizacional. Y si en muchos ámbitos –públicos y privados- hemos observado la acción devastadora de la corrupción a límites increíbles, en el caso de las Empresas Familiares (y sin ánimo de incluirlas) la situación puede llegar a teñirse de prejuicios adicionales.

Por eso, frente a la racionalidad instrumental, debe convivir celosamente la racionalidad ética, so pena de envenenar los cauces donde discurren las Empresas Familiares.

2.-Los desbordes del poder

El fundador, por lo general, es un emprendedor de capacidad, intuición y empuje. A medida que su empresa crece, puede creer y convencerse que "él y solo él" ha sido el factotum de la situación que vive la empresa y lo que puede ser más peligroso que "él y solo él" puede seguir en la conducción.

Esa actitud provoca conflictos porque desborda la intención objetiva en cuanto a la disposición formal del poder, aferrándose solamente a la intención subjetiva que, en definitiva, responde al desborde que señalamos y que al usarse sin límites precisos, puede concluir en situaciones incontrolables.

3.-Las luchas fratricidas

Si bien el encabezamiento puede sorprender y aparecer como apocalíptico, la realidad nos marca correlatos precisos. Hemos mencionado con anterioridad al imperio Gucci y lo citamos como ejemplo, ya que después de la sucesión comenzaron problemas legales, con evasiones de impuestos denunciadas por parte de los propios familiares, falsificaciones de documentos e incluso el asesinato de Maurizio Gucci, inducido por su primera esposa ante la posibilidad de la pérdida de su patrimonio.

Evidentemente, las referencias nos supera, pero

lo que no nos supera son las diferencias cotidianas que llevadas a dirimir ante la Justicia, terminan con la empresa y dividen a la familia.

4.-Subsidiaridad y confianza

Desde el punto de la ética social, se habla del denominado "principio de subsidiaridad" cuando las estructuras sociales superiores respetan la iniciativa de las estructuras sociales inferiores, sin privarles de sus competencias e incluso ayudándolos en su desenvolvimiento.

En las Empresas Familiares, por paralelismo, lo podemos observar cuando el o los padres favorecen las iniciativas de sus hijos y los ayudan a desarrollarlas. No respetar el principio, es justamente el "principio del fin". Hemos oído en forma harto frecuente, aquello de "...yo he vivido en la empresa. tu título me puede enseñar muy poco..."

5.- El vacío ético

Etkin (2000) direcciona este concepto cuando las decisiones directivas solo se orientan a incrementar la eficacia de las operaciones, sin tener en consideración su impacto sobre valores sociales que es indispensable preservar y profundizar, como la libertad, justicia, equidad. Pero, este planteo debe superar lo interno de la empresa para anteponerlo a depreciaciones de los mismos, en el contexto en la que se desenvuelve.

Por supuesto que esta situación sobrepasa con largueza a las Empresas Familiares y las vivimos –lamentablemente- en la cotidianidad de nuestro ejercicio profesional. Por ello este compromiso debe convertirse en un "valor" relevante, preciso y presente. El protocolo, puede ser la llave del ámbito en donde se instalen conceptos tales como:

A.-La actividad emprendida debe ser respetada por todos sus componentes, sin perjuicio de los componentes, sin perjuicio de las discusiones que provoque y que pueden llevar a cambios posicionales.

B.-El bien común debe ser prioritario en función de la empresa y de las personas, pero dejando de lado los intereses particulares.

C.-La racionalidad ética debe estar por encima de la instrumental.



III) El planteamiento estratégico

Hemos mencionado en anteriores entregas, que la presencia de dos sistemas heterogéneos pero "confundidos" en su funcionamiento, plantean respuestas distintas en donde se mezclan propiedades "afectivas" y "efectivas" que, a su vez, se influyen mutuamente.

En tal encuadre, surge la necesidad de equilibrar los ámbitos, las personas y los grupos para posibilitar un desarrollo acorde con el potencial de una Empresa Familiar. Potencial que puede extinguirse en su propio quehacer en tanto no se modifique actitudes voluntaristas, aunque bien intencionadas, que actúan como freno a la expansión que todos sus componentes anhelan.

En esa confluencia coinciden cuatro ciclos que, lejos de correlacionarse, en muchas oportunidades surgen como verdaderas trabas y obstaculizan su marcha. Nos referimos, concretamente, a la evolución:

- Familiar
- Empresarial
- Organizacional
- Del propietario

que nos enfrentan a procesos bi-polares que contraponen intereses, autoridad, confianza, amistad y por que no, enemistad. Si a ello adicionamos fuertes dedicaciones o falta de ellas, las diferencias se profundizan, los celos surgen por doquier y las exigencias se desconceptualizan.

Frente, pues, a la existencia de dos sistemas diferentes con ciclos que presionan en distintos espacios, entendemos imprescindible formular un Planteamiento Estratégico abarcativo de:

- A.- Planeamiento estratégico
- A.1.- De la familia
- A.2.- De la empresa
- B.- Administración estratégica

que permitan acercar soluciones efectivas a los cambios que nos ofrece el futuro y a la necesidad del "protagonismo" pretendido, si se desea sobrevivir y crecer.

Se trata de un enfoque racional (Ansoff, Declerck y Hayes; 1983) que va más allá del simple planeamiento. Porque la experiencia ha demostra-

do con demasiada frecuencia que la planeación es recomendable, pero debe buscarse una redefinición de la postura estratégica, para una realineación de lo que se tiene, con lo que puede eventualmente llegarse a tener. En tal sentido, debe superarse la mera actitud competitiva, para cambiarla por una evaluación del impacto de la firma, de la selección de áreas más factibles, con el criterio –reiteramos muchas veces obviado- de un seguimiento que permita la transformación de las capacidades actuales, en desarrollo futuro mediante la necesaria interacción que se propone.

1.- Plan estratégico familiar

El "Foro familiar", el "Consejo Asesor", el "Consejo familiar" conforman, entre otras instituciones viables para aplicar a este tipo de planeamiento, un esquema de pensamiento-acción para funcionar de consuno o, al menos, consensuadamente con el ámbito de la empresa.

Son funcionales a la articulación de objetivos orientados a la sucesión, a la visualización conjunta de problemas y, fundamentalmente, a la búsqueda participativa en beneficio de los dos sistemas.

Estos esfuerzos permiten fortalecer las instituciones ad-hoc de carácter familiar procurando que se conviertan en campos de discusión creativa y comunicación efectiva entre sus componentes.

2.- Plan estratégico empresario

Como bien puede pensar el lector, este tema excede en demasía nuestra pretensión. En los últimos 30 años, se ha escrito mucho sobre el planeamiento estratégico.

Por ello, desde nuestra perspectiva, solo señalamos algunas premisas generales de aplicación en las empresas familiares (Ward, 1994):

A.- Prestar atención al actual desenvolvimiento de la empresa, visualizando hacia donde se encamina y observando qué se hará para llegar al objetivo.

B.- Identificar los supuestos fundamentales del negocio, ponerlos a discusión y supervisar la puesta en marcha, en la práctica.

C.- Identificar los valores básicos que mueven a los principales propietarios y/o accionistas que tienen influencia decisional.



Estos puntos, reiteramos muy generales, deben ser elaborados por "todos" los miembros de la familia que participan en la empresa. Además, resulta indispensable la integración de la propuesta con las instituciones del grupo familiar.

Básicamente, deben respetarse los principios que señala Ackoff (1992), al referirse a la participación y la continuidad. Aparece claro que planear para uno mismo, resulta más conveniente y efectivo, si va unido a la continuidad para detectar desvíos y corregirlos.

B.- Administración estratégica

Hemos delineado dos tipos de planes estratégicos: Uno, para la familia y otro, para la empresa, paralelos y convergentes en la heterogeneidad. Pero, la misma realidad también nos marca la unidad que surge y se explica en el funcionamiento de la Empresa Familiar.

En función de ello, y pese a diferencias conceptuales y operativas, es imprescindible promover una interacción que permita sinergizar los planes. Situación que podemos acercar con la aplicación del principio "holístico" que permita la integración familia-empresa expuesta en el ámbito organizacional y en el familiar, sin dejar de reconocer las diferencias.

Pero, esta situación debe ser reforzada con la articulación del control estratégico, entendida no como punto final, sino como un planteo permanente y concomitante. Y ello, solo puede hacerse efectivo si "toda" la Dirección y "toda" la organización están convencidas de las ventajas que puede reportar, no para la solución de inconvenientes específicos, sino para la comprensión total del enfoque de manera que la planeación estratégica sea solo el primer paso para buscar las oportunida-

des y profundizar las fortalezas que se avizoran en el mañana.

Ello permitirá una coordinación ligada a los intercambios entre los componentes: de la estructura empresarial para las acciones que puedan emprenderse simultáneamente con el espacio familiar.

Finalmente, la integración permite una inserción de los dos sistemas en atracciones válidas, mediante el uso de las instituciones y las conexiones con los órganos de gobierno empresario.

IV) CONCLUSIONES

Hemos intentado desarrollar en estas cuatro entregas, las cuestiones que entendemos relevantes en la vida de las Empresas Familiares.

Esta visualización nos debe posibilitar la apertura de estudios y conclusiones precisas para este fenotipo organizacional que, como profesionales en Ciencias Económicas, conocemos en su funcionamiento, sea en calidad de socios, asesores o, simplemente de estudiosos del tema.

Hemos tendido el puente. El mismo que citamos en el epígrafe. Por nuestra actividad, tenemos la responsabilidad que ese puente sea cruzado por las empresas familiares. El futuro, proporcionará respuestas de nuestro accionar.

Ottorino Oscar Mucci
Profesor "Empresas Familiares"
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART y SIMARD . (1992) "Cultura Organizacional". Edic. Legis, Bogotá.
- 2.- ACKOFF, Russell .(1992) "Planificación de la empresa del futuro". Edit. Limusa, Grupo Noriega Editores. México.
- 3.- ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger y HAYES, Robert (1983) "De la planeación estratégica a la administración estratégica". Incluido en el "Planteamiento estratégico". Edit. Trillas.
- 4.- BERNARDO, Juan (1993) "Ética de los negocios". Edit. Macchi. Buenos Aires.
- 5.- COMESAÑA, Manuel (1994) "Razón, verdad y experiencia". Edit. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- 6.- ETKIN, Jorge (2000) "Bases ideológicas del vacío ético en las organizaciones". Revista Enfoques, Contabilidad y Administración. Febrero. Edit. La Ley. Buenos Aires.
- 7.- FONT, Vicente y GALLO, Miguel. Obra citada parte 2.
- 8.- GALLO, Miguel A. (1993) "La empresa familiar -4-". Edit. Iese, Universidad de Navarra. Navarra.
- 9.- GALLO, Miguel y MELLE, Domenec (1998) "Ética en la empresa familiar". Edit. Praxis. Barcelona.
- 10.- LEVIN, Pablo (1997) "El capital tecnológico". Edit. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires, Catálogos.
- 11.- NEUBAUER, Fred y LANK, Alden . obra citada en parte 3.
- 12.- PITHOD, Abelardo y DODERO, Santiago (1997) "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- 13.- WARD, John L. Obra citada en parte 2.

