

***7.- La empresa familiar:
Guia para un encuadre conceptual***

**MUCCI, Maria Laura
TELLERIA, Elba Delia**

Abordar el encuadre conceptual en las Empresas Familiares nos enfrenta, por un lado con la organización en si, con las personas que la componen y en forma concomitante con sus características particulares imbricadas en un fenotipo organizacional que ofrece múltiples aristas, de las cuales sólo pretendemos visualizar algunas.

Por ello, nuestro esquema se acerca más al metalogo de Bateson (1976) en el sentido de una conversación describiendo, descubriendo y redescubriendo el problema que a una focalización asertiva.

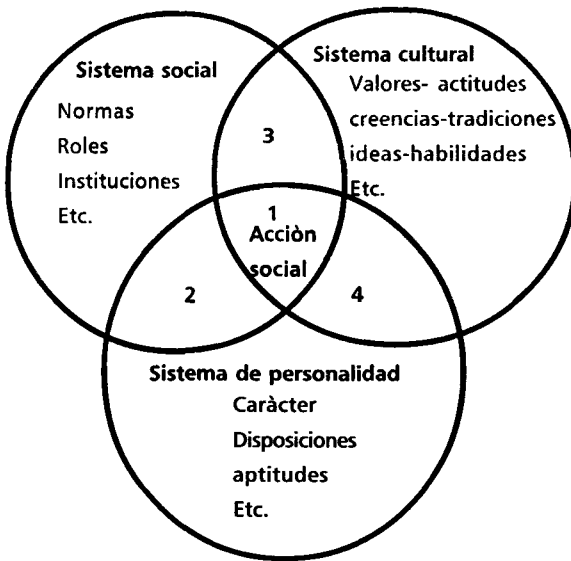
Así, desde el punto de vista individual, en la Teoría de la Organización, una de las cuestiones que emerge frecuentemente, es la determinación sobre el punto en el que el participante "obedece" las órdenes que devienen del sistema jerárquico sea por el temor a las consecuencias que puede generar la no obediencia o bien, por la asunción de la legitimidad de la orden en función de quien la imparte. Y aún cuando podamos concluir que, en ambos casos, la respuesta como así sus consecuencias pueden resultar afirmativas, las relaciones múltiples que surgen no se muestran como una ecuación lineal sino en necesarias contradicciones por la cantidad de variables en juego.

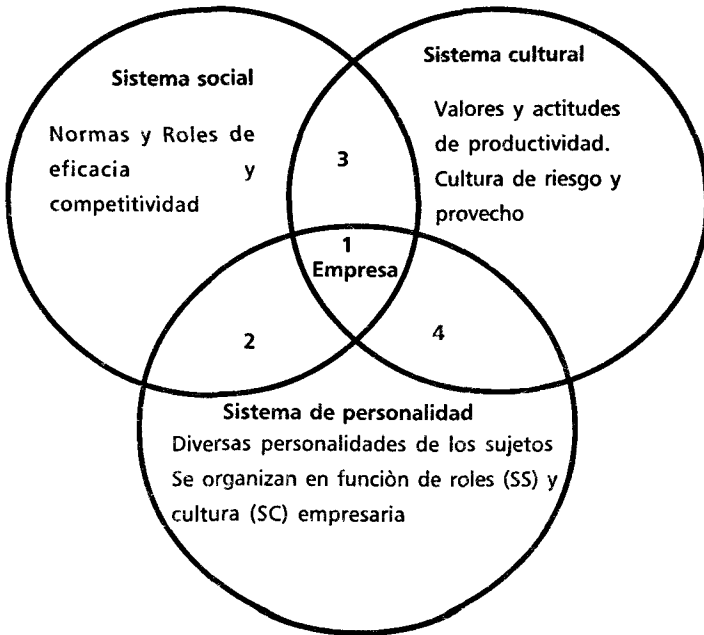
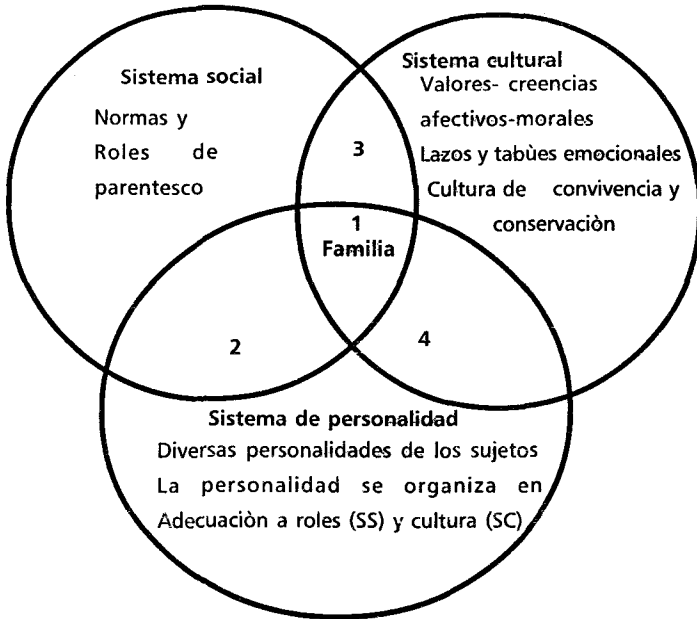
Expuesto con mucha simpleza, este planteo se agudiza sobremedida cuando trasladamos el escenario a una empresa familiar, porque por sobre los fines genéricos de las empresas, debemos reconocer en aquellas una complejidad que avanza sobre dos sistemas que pueden ser independientes, pero que al momento de actuar yuxtapuestos ofrecen alternativas dialécticas de envergadura.

Resulta difícil obviar que en cualquier estructura organizativa la aceptación como el temor están en la base del acatamiento. Pero, a su vez, la interconexión que emana de una convivencia no siempre adecuada, provoca conflictos. En tal sentido, Giddens (1998) incorpora una diferenciación entre lo que denomina obligación y compromiso, sosteniendo que es un error suponer que una obligación moral implica necesariamente un compromiso moral con aquella. Una pretensión normativa puede ser reconocida como obligatoria no porque a un actor al que se le indica una acción como obligación, la acepte como compromiso moral, sino porque provee y quiere evitar las acciones que se le aplicaran en caso del no cumplimiento. Por consiguiente, un actor puede abordar las pretensiones morales, exactamente como lo hace con las prescripciones técnicas: Calcula, en cada caso, los "riesgos" implícitos en función de evitar la sanción.

Empresas familiares

Por otra parte, cuando hablamos de la estructura nos estamos refiriendo a las relaciones entre los miembros de la organización, a sus capacidades, a sus recursos, al poder, al usufructo y la confrontación de sus racionalidades. Y como habíamos mencionado al inicio, interesan las personas en tanto individuos y en tanto miembros de una Empresa Familiar. Por ello, nos proponemos adicionar al análisis brevemente expuesto, las dificultades para armonizar no sólo los sistemas empresa-familia, sino también los sistemas de personalidad, sociales y culturales. Pithod y Dodero (1997) exponen en gráficos superpuestos y sucesivos una aproximación interesante que nos permite una ubicación de interés para nuestro enfoque.





Debemos señalar que los enlaces, corresponden a:

1. Punto de realización de la acción, donde se insertan los tres subsistemas.
2. Zona de articulación del sistema social y el de personalidad, en donde las personas actúan socialmente siguiendo normas y roles, pero cada cual según su personalidad.
3. Zona de articulación del sistema social y el sistema cultural. El primero funda las normas sociales en las ideas, creencias y valores del segundo.
4. Zona de inserción de la cultura en la personalidad, plasmándola y dándole orientación y contenido. Orienta en el mundo y proporciona representaciones y valoraciones respecto de la realidad externa e interna.

Como se aprecia, los enfrentamientos de los distintos sistemas nos presentan interrelaciones que difieren según sea la óptica de lo que denominamos “Punto de realización de la acción” y en donde el individuo se organiza – reorganiza de distintas formas según sea el eje empresa y/o el eje familia.

Claro está que nuestro enfoque está dirigido al solapamiento familia-empresa que difiere sustancialmente –como unidad de estudio- al funcionamiento empresarial tradicional, por lo que el análisis interdisciplinario adquiere una relevancia cada vez mayor. Incluso, las mismas formas conceptuales han ido evolucionando desde las construcciones basadas en las distintas generaciones que se incorporaban a las Empresas Familiares a un sustrato más contenidista basado en las formas que definen las estructuras e identidad organizacionales.

Por ello y siguiendo la línea FAMILIA-EMPRESA, podemos preguntarnos: ¿qué es y cómo se define una Empresa Familiar?. Una primera aproximación nos dirá que podemos conceptualizarla “como cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad de la propiedad (IDEB, 1998) Es oportuno, en este punto establecer una diferencia entre la denominada EMPRESA FAMILIAR cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las (no familiares) y las denominadas empresas de CAPITAL FAMILIAR, cuando parte o todo el capital pertenece a un grupo familiar, pero en donde sean establecido procesos de dirección formalizados, sistema de control e información consistentes y en donde no pesa el exceso estrictamente familiar (Mucci 1988)

En un enfoque más tradicional, Donneley (1984), 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 misma y sobre los intereses y objetivos de la familia". En una idea aproximada Dayley, Reushring y Demong (1977) "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". En una misma línea, basada fundamentalmente en una base temporal, Martínez Nogueira (1981) sostiene que "Es 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.

Estas definiciones ponen énfasis, como lo dijimos, en la base temporal, criterio que no es compartido hoy día por muchos autores. Para más, no existe en la mayoría de los países ordenamientos jurídicos que permitan una definición precisa salvo las relativas a exenciones y/o desgravaciones impositivas. Por ello, entendemos útil el agregado como Anexo I, de definiciones propuestas por Neubauer, (1999), que nos permiten ampliar el horizonte de nuestra idea, sin prejuicio de reconocer que resulta indispensable el agregado de su caracterización para un encuadre efectivo. Además, -se acompaña como Anexo II- un caso práctico que muestra algunas de las variantes que se han expuesto y que responden, salvo cambios de nombres y circunstancias, a un caso real.

Finalmente, debemos señalar la importancia que tiene la empresa como ámbito de socialización, partiendo de la familia, con una función similar en el ámbito de transmisión de conocimientos, educación no sistemática, actitudes, normas, valores, etc. que se internalizan en los roles y se conforma en la identidad organizacional. En definitiva, esta guía de aproximación nos permite bucear en un tipo de organización particularmente atractiva como objeto de estudio, aunque pese a su relevancia ha recibido insuficientes apoyos para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia que permitan una mayor vitalidad (Y no siempre los ha realizado per se). En otras palabras, tratar de superar la idea estereotipada de una fuerte conducción familiar, sin delegación, con excesiva centralización para avanzar a una EF donde se efectivice el tratamiento racional entre los sistemas, en una síntesis superadora.

Bibliografía

1. BATESON, Gregory (1976) "Pasos hacia una ecología de la mente", Lohle, Buenos Aires.
2. DAILEY, R. REUSHLING T. y DE MONG, R. (1977) "La empresa de familia en los EE.UU." Administración de empresas, tomo VIII, pág. 783, Buenos Aires.
3. DONNELLEY, Robert, citado por Martínez Nogueira Roberto (1984) "Empresas familiares, análisis organizacional y social", Macchi, Buenos Aires.
4. GIDDENS, A (1998) "Las nuevas reglas del método sociológico", Amorrortu, Buenos Aires.
5. IDEB (Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense) (1999), Mimeo. "De la administración familiar a la administración empresaria" S/ed., La Plata.
6. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981) "Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar", Contabilidad y Administración, tomo IX, pág. 934, Cangallo, Buenos Aires.
7. MUCCI, Ottorino Oscar (1988) "Empresa familiar, cambio y terapia familiar", Administración de empresas, tomo XIX, pág. 385, Buenos Aires.
8. NEUBAUER, F. y LANK, A. "La empresa familiar" (1999), Deusto, Bilbao.
9. PITHOD, A. y DODERO, S. (1997) "La empresa familiar y sus ventajas competitivas". El Ateneo, Buenos Aires.
10. SCHON, Donald A. (1992) "La formación de profesionales reflexivos". Paidós, Barcelona.

Anexo I

“Hemos optado por definir a la empresa familiar simplemente como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en manos de una familia determinada” ⁽¹⁾

“La ...empresa controlada por la familia ... es una firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa” ⁽²⁾

“Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un ‘grupo de afinidad afectiva’” ⁽³⁾

“Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia” ⁽⁴⁾

“Una empresa en la cual los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad” ⁽⁵⁾

“La propiedad de control está atribuida a una persona o a los miembros de una única familia” ⁽⁶⁾

“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes” ⁽⁷⁾

“Empresas en las cuales una familia posee la mayoría de las acciones y controla la gestión” ⁽⁸⁾

“Una empresa de la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias” ⁽⁹⁾

“Por decirlo de una forma sencilla, una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia” ⁽¹⁰⁾

“Definimos como familiar a la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” ⁽¹¹⁾

“La expresión empresa familiar se emplea normalmente al referirse al hecho o a la previsión de que un miembro más joven de la familia asuma el control de la empresa de manos de un ascendiente suyo” ⁽¹²⁾

“Una empresa familiar es cualquier empresa en la que varios miembros de una familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Uno tiene una empresa familiar si trabaja con alguien de su familia en un negocio que pertenece a los dos o que les pertenecerá algún día. Lo esencial de una empresa familiar es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa” ⁽¹³⁾

“Hablando estrictamente, una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia” ⁽¹⁴⁾

“Definimos como familiar una empresa en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento” ⁽¹⁵⁾

“Se entiende aquí por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración” ⁽¹⁶⁾

“Una empresa mercantil puede considerarse familiar en la medida en la que la propiedad y la gestión están concentradas en una unidad familiar y en la medida en que sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener o incrementar unas relaciones intra empresariales fundadas en la familia” ⁽¹⁷⁾

1. - Fred Neubauber y Alden G. Lank, "La empresa familiar", Deusto S.A.; España 1999, pág. 53.
2. - R. Church, "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history", en C.E. Aronoff, J. H. Astrachan y J. L. Ward (dir.), Family business sourcebook II, Business Owner Resources, Marietta, Georgia, 1996, pág. 559.
3. - Carsurd, mencionado en M. H. Morris, R.W. Williams y D. Nel, "Factors influencing family business succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 1996, nº 3, pág. 68. La utilización del concepto "grupo de afinidad afectiva" como principal elemento definitorio señala los inconvenientes que plantea el intento de ser excesivamente exhaustivo. Si utilizamos este criterio, quedarían incluidas las unidades militares de elite, como por ejemplo el cuerpo de infantería de marina de la Estados Unidos, que para la mayoría de los estudiosos de este campo no es exactamente una empresa familiar.
4. - B. Barry, "The development of organization structure in the family firm", Family Business Review, otoño de 1989, pág. 257.
5. - I. Lansberg, E. L. Perrow y S. Rogolky, "Family business as an emerging field", Family Business Review, primavera de 1988, pág. 2.
6. - Barnes y Hershon, Definición citada en W. C. Handler, "Methodological issues and considerations in studying family business", Family Business Review, otoño de 1989, pág. 257.
7. - M.A.Gallo y J. SVEEN, "Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces", Family Business Review, verano de 1991, pág. 181. Como es habitual, en un estudio posterior (con M. J. Estapé) Gallo modificó la definición: empresa familiar es aquella en que una o dos familias poseen más del 10% de las acciones, siempre que la participación conjunta de los tres accionistas siguientes en orden de importancia sea como máximo una tercera parte de la participación de la familia o las dos familias dominantes. Esta definición es absolutamente singular.
8. - R. Donckels y E. Fröhlich, "Are family business really different? European experiences from STRATOS", Family Business Review, verano de 1991, pág. 149.
9. - Stern, Citado en Handler, "Methodological issues...", op. cit., pág. 280.
10. - J. L. Ward y C. E. Aranoff, "Just what is a family business", en Aronoff y otros. Family business sourcebook II, op. cit., pág. 2.
11. - Ward, citado en Handler, "Methodological issues...", op. cit., pág. 259.
12. - Churchill y Hatten, "Citado en Idíd., pág. 260.

Empresas familiares

- 13.** - D. T. Jaffe, *Working with the ones you love*, Conari Press, Emeryville, California, 1991. Hay edición en castellano "Trabajar con los seres queridos" El Ateneo, Bs. As., 1994.
- 14.** - D. Bork, *Family business, risk business*, Amacon, Nueva York, 1986, pág. 24.
- 15.** - P. C. Rosenblatt, L. de Mik, R. M. Anderson y P. A. Johnson, *The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, pág. 4-5. Hay edición en castellano "La familia en la empresa". El ateneo, 1994.
- 16.** - Handler, "Methodological issues..." op. cit., pág.262.
- 17.** - R. A. Litz, "The family business: toward definitional clarity", *Family Business Review*, verano de 1995, pág. 78.

Anexo II

A. La empresa hotelera de Antonio y Elena

Antonio y Elena, se conocieron en el Bar España, propiedad de los padres de Elena que habían venido huyendo de España, poco después de la Guerra Civil, radicándose en Mar del Plata. Con la ayuda de unos primos instalaron el negocio en el que trabajaban los cónyuges con la ayuda de Elena que en 1948 tenía 18 años. Las cosas marchaban bien y es así como en 1949 tomaron a Antonio para que desempeñara tareas como mozo. En 1951, se casaron Antonio y Elena y quisieron independizarse. Como la vieja casona era grande, decidieron remodelarla y poner una pequeña hostería, decisión que fue precipitada por el fallecimiento de los padres de Elena, en un accidente.

El negocio creció bajo la influencia de los contingentes del denominado Turismo Social que floreció en esos años. Para los inicios de la década de los '60, ampliaron el hotel con la esperanza que se incorporaran con posterioridad sus cuatro hijos. Ezequiel, nacido en 1952. Ramón, en 1954. Sara, en 1957 y Eleonora en 1959.

Como los veranos ya no cubrían las necesidades económicas, Antonio viajó durante los inviernos a Termas de Río Hondo durante años. Por su parte, Elena afrontaba la actividad del hotel, con la pequeña ayuda de sus hijos varones.

El hotel daba pensión completa y en los años '70, se incorporaron Ezequiel (Que sólo completó la educación primaria) y Ramón que acababa de concluir el secundario, pero que no quería seguir estudiando. Las hijas mujeres seguían estudiando y Sara inició a mediados de la década sus estudios de Abogacía y Eleonora, estudio Letras.

Hacia fines de la década, Ramón se casó, pero a los pocos meses se divorció y pidió a su padre lo ayudara a instalarse en Termas por el conocimiento que el mismo tenía. Así se hizo, aunque el hecho provocó fuertes discusiones entre los padres por cuanto Antonio entendía que Ramón desertaba de la empresa familiar. Pero, lo más conflictivo se daba en la persona de Adela, esposa de Ramón que cuando se produce el casamiento, se incorpora a la empresa, ya que era estudiante de Ciencias Económicas y rápidamente se convirtió en la encargada del sector

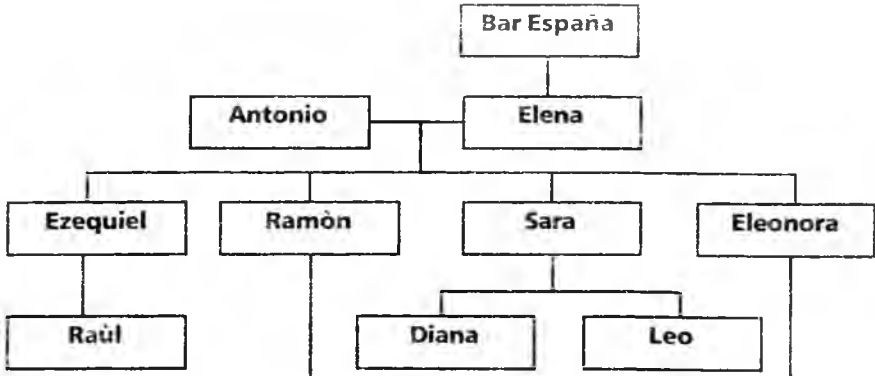
económico-financiero. La ruptura matrimonial, a más de la entendida decisión de Ramón, provocó otros problemas relacionados con la permanencia o no de Adela. Sin embargo, privó el criterio que quedara en la empresa familiar.

Ya en la década de los '80, el hotel manejado con gran austeridad y con el trabajo familiar, pudo superar los problemas económicos, aún cuando una de las premisas era, precisamente, no retirar recursos más que los necesarios para vivir. A principios de los '90, por sugerencia de Sara, se conformó una Sociedad Anónima. Don Antonio pretendía que sólo los familiares directos conformaran la misma. Pero, los hijos que permanecían en Mar del Plata, objetaron la inclusión de Ramón que se había marchado hacía años a Santiago del Estero donde había instalado un bar que se desenvolvía aceptablemente.

Ante esa situación, Don Antonio les hizo saber que tampoco Eleonora participaría ya que no colaboraba con el negocio y que se dedicaba exclusivamente a su rol docente, ya que había egresado de la facultad, Y sí, en cambio pretendía se incorporara Adela, por su lealtad y consecuencia. Esta idea chocó con la posición de Elena, que se había disgustado cuando Adela había contraído nuevas nupcias. Finalmente, se decidió la constitución societaria con la siguiente composición: Don Antonio 65%, Doña Elena 10%, Ezequiel 10%, Sara 10%, y Adela 5%. A Eleonora, se compró una casa en compensación.

En el año 2000, la conducción de Don Antonio (70 años) era simbólica, aunque no por ello menos precisa. Doña Elena, atendía con los nietos cuando podía: Raúl 24 años (hijo de Ezequiel) y los mellizos Diana y Leo de 21 años (hijos de Sara) Raúl conducía un restaurante que se acopló al hotel y colaboraban con él, Diana y Leo.

En una reunión de familia, próxima a la Asamblea Societaria, Ezequiel planteó la cuestión referida a la necesidad de asumir la dirección, aun cuando la parte accionaria seguiría como en la constitución. Doña Elena entendió que pretendía desplazar a su padre que tenía serios problemas de salud. Sara propuso la constitución de organismos colaterales a los societarios para solucionar algunos problemas, pero agregó la necesidad que se diera a su padre la titularidad en usufructo de las acciones, pero la propiedad en forma equitativa a los hermanos, salvo a Ramón que sólo venía cada 3 o 4 años. Porque en caso de fallecimiento heredaría toda vez que era acciones nominativas. Y que debían incorporar a Raúl, Diana y Leo.



Nota: Lo descripto, deja en descubierto serias imprecisiones en la conducción de la Empresa Familiar, y decisiones erróneas desde el punto de vista patrimonial que pueden traer problemas impositivos, de sucesión, de convivencia, etc.

Desde el punto de vista del caso en sí, no existe una solución sino diversas alternativas que analizadas por etapas y sector, proporcionan un esquema interesante de análisis de la problemática en estudio, por cuanto se trata de una situación real e incluso es válido para las demandas generales bajo condiciones de incertidumbre, en lo que apropiación y acercamiento intelectual se refiere, esquema en el que plantea sus dudas Schon (1992).