

### 1.- EL CICLO DE VIDA

**Hemos mencionado y descrito la situación de los dos sistemas heterogéneos que conviven en las Empresas Familiares. Al analizar el ciclo de vida de las mismas, es imprescindible estudiar, por una parte, a la familia que crece y que como consecuencia “crece en la empresa” y por otra parte, el encuadre directivo de la empresa en sí misma, como expresión de esa dinámica. En nuestro caso, vamos a poner énfasis en la última cuestión por ajustarse a la visualización que nos hemos propuesto.**

#### a).- El puente

El trabajo, como actividad extra e intra familiar, es el puente que une a los sistemas. Así, se hace vital el trabajo para mantener la familia y, a su vez, el aporte familiar (aunque no siempre sea productivo en el sentido económico) resulta necesario para la continuidad empresaria.

Podemos intentar un acercamiento a los efectos de conocer cual de los espacios recibe mayor atención: mayor carga horaria, mayor importancia, mayores responsabilidades, etc. Incluso, considerar la actividad de la mujer en el hogar, como trabajo fecundo y de apoyo para quienes se desempeñan en la empresa.

De cualquier modo, nuestra cultura nos ha educado desde el punto de vista del hombre para trabajar “afuera” y sostener a la familia y como consecuencia ese trabajo “externo” nos plantea universos distintos, a diferencia de la mujer que “trabaja” y “vive” en un mismo ámbito, observando a la familia desde “adentro”. Es lo que Burgos (1995) denomina “una disimetría sexual con respecto al trabajo en la familia” y que se manifiesta en la diferente actitud con la que cada uno de ellos considera la relación

expuesta.

Hemos hablado de la separación cultural que el hombre asigna a su quehacer, a diferencia del femenino que observa su ocupación creadora y productora, cuando se circunscribe al hogar. Pero, este enfoque no puede establecerse como limitación porque su accionar se proyecta sobre la empresa y el éxito de la misma tiene buena parte de su razón en el equilibrio que proyecta la mujer desde “adentro”. La paciencia, la colaboración, el ahorro en la casa para la inversión en la empresa, etc., son algunos de los signos que evidencian lo afirmado. Y el hombre-empresario (sin manifestarlo en oportunidades) es consciente que su éxito va de la mano del afecto-racional de su compañera.

En definitiva, el “trabajo” debe asumirse como el vínculo esencial entre nuestros sistemas, en donde se aprecian las funciones que ya desarrollamos.

#### b).- Siguiendo a la familia

Antes de analizar el núcleo principal de nuestra propuesta, entendemos de interés considerar el “afuera” empresario, que hace al quehacer cotidiano. En otros términos, a la familia desde el punto de vista biológico-cronológico y su incidencia en el funcionamiento de la empresa familiar.

Partiremos de los distintos estados que hacen a la vida familiar, desde la constitución de la pareja, para pasar por los hijos pequeños, después adolescentes, el eventual “nido vacío”, el retiro, la viuda o el viudo, etc. Por supuesto que podríamos intentar en otra oportunidad un acercamiento a otras posibilidades como la separación, la segunda familia, los hijos de ésta, etc.



Podemos afirmar que, en todos los casos, nos encontraremos con individuos que deben compatibilizar formas de ser, estilos de vida, con todo lo que ello implica de adaptación para la convivencia. En algunos casos, como señala Bork (1997) "la persona que ingresa en una empresa familiar suele descubrir que se ha casado con una empresa y que al hacerlo ha asumido una serie de responsabilidades nuevas".

Es probable que en la primera etapa, la de los hijos pequeños, no aparezca con una íntima vinculación hacia la empresa, sin perjuicio de conciliar las responsabilidades emergentes hogar-empresa que asumen los cónyuges. Sí, en cambio, aparecen fuertes vínculos en la época de los hijos adolescentes, porque se perciben tendencias sobre la actitud de los mismos hacia su futuro mediato.

Los conocimientos, el acercamiento a la empresa en contactos precisos, pueden y son de capital importancia para una eventual incorporación. Si el joven lo hace, nos hallaremos con las fricciones inevitables entre padre e hijo y solo una política muy explícita sobre la forma de adaptación puede amenguar el impacto. Recordemos que cuando hablamos de las funciones de la familia, en el punto de la denominada función filial, decíamos "Conecta a la familia con el futuro, con los nuevos proyectos. Cuestiona lo establecido y busca romper con estructuras antiguas". No contemplar esta posibilidad, es abrir un sendero espinoso con un final (o varios si se quiere) de pronóstico difícil.

Pero, si él o los hijos "se van", se produce el llamado "nido vacío" que deviene en una pronunciada concentración en la pareja y en una mayor intimidad o, en una ausencia casi absoluta (En los Estados Unidos, este período es el que mayor cantidad de divorcios engendra en ese ámbito).

Pero, la vida sigue en el plano familiar y empresario. La posibilidad de preparar el retiro o la sucesión es un punto de compleja resolución por parte del jefe o fundador. Distintos motivos juegan su impronta en la definición. Y que decir de la situación de viudez, tanto sea en la muerte de la esposa, tanto como la eventual asunción em-

presaria por parte de la viuda. Pero, estos aspectos, los trataremos en otras entregas.

### c).- Las fases de la empresa

Nos orientamos ahora a la empresa familiar que trata decrecer (y si puede), desarrollarse. Un viejo aforismo popular afirma: "El abuelo la funda, el hijo la disfruta y el nieto la funde". Lejos de convalidar la sentencia, aprovecharemos su referencia escalar para situarnos en la evolución o en las fases que se le adjudican.

"Los aspectos de la empresa familiar que conviene resaltar, están vinculados con la proyección en el tiempo y con la continuidad en su condición lograda por la participación de varias generaciones" (Martínez Nogueira, op. cit., 1981). La variable tiempo aporta con claridad las características y dificultades circunstanciales que las envuelven. Por ello, su análisis constituye un elemento que permite observar la consolidación o unión o el deterioro y disolución que presentan.

Nuestra ciudad, si bien joven para una apreciación casuística, es un ejemplo significativo en donde se encuentran escasas empresas familiares que superen la tercera generación. Y no demasiadas que la transiten.

En términos generales, hay coincidencia entre quienes han abordado la temática (Ver: Mucci, 1986; Leach, 1993; Ward, 1994; Gallo, 1995; Veciana, 1997; Gersick, 1997; entre otros) en cuanto a la diferenciación de las etapas de una empresa familiar y que podamos sintetizar en:

### **ETAPAS**

1.- Voluntarista, inicial, de creación, de producto.

2.- Ruptura, formalización, profesionalización, de proceso.

3.- Diversificación, proyección, avanzada, planificación.



---

A los efectos de situarnos conceptualmente en cada una de ellas, procuraremos un acercamiento comprensivo. Así tenemos:

1. **Primera fase:** Se aprecia una vinculación total o casi total entre la familia y la empresa, tanto sea en el plano operativo como en el directivo. Se puede apreciar que un porcentaje elevado de miembros familiares integran la empresa.
2. **Segunda fase:** Ya no se producen en forma textual los atributos positivos o negativos de la familia en la empresa. Pero, los límites aparecen difusos y se presenta como posibilidad concreta la ruptura o la formalización. Ese instante, debe ser acotado para escoger una opción superadora y avanzar. Permanecer en letargo (vieja enfermedad de las empresas familiares) durante años y no asumir la situación como dramática, puede concluir en un certificado de defunción.
3. **Tercera fase:** Se producen cambios sustanciales en las estructuras, en los sistemas de decisión y dirección. Incluso, pueden incorporarse socios no familiares y mantener la administración. Éstas y otras variantes traen indudablemente un esquema totalmente distinto al de las anteriores etapas. Y hasta puede darse la posibilidad de remitirse, únicamente, al control del capital familiar.

El cuadro que se expone a continuación (adaptación Gallo, 1995), intenta ser un ejemplo, para exponer las etapas evolutivas de una empresa familiar. Por supuesto que, en cada caso, debemos contemplar las particularidades que se presenten. Se da y conocemos casos concretos de convivencia (De por sí, harto difíciles) de tres generaciones en una misma empresa, pero el planteo gráfico es suficientemente representativo, para la intención desarrollada.

Una cuestión que interesa aclarar es la referida a la denominada "triple coincidencia" (Gallo, 1996) que deviene de circunstancias adversas que obligan a un replanteo estratégi-

co. Ellas son:

#### 1.- La maduración del negocio:

Las empresas familiares son muy sensibles a la maduración, pero por esa misma razón más débiles en sus consecuencias. Es frecuente que se caractericen por ser empresas "mononegocio»

#### 2.- Declive de las capacidades directivas:

Este instante de decisión en cuanto al replanteo consignado, se ve más comprometido por la mengua en la actividad del propietario-fundador.

#### 3.- Cambio en las necesidades del fundador:

La idea que el iniciador tenía de su negocio hace 30 ó más años, difiere de la actual, en donde puede llegar a privilegiar la seguridad económica no solo personal, sino también de su familia, razón por la cual aparece la necesidad de un cambio que no siempre es fácil de digerir.

Esta instancia negativa o, al menos, marcadamente conflictiva insume mucho tiempo y debe asumirse como el "letargo" del que hablamos en el punto anterior.

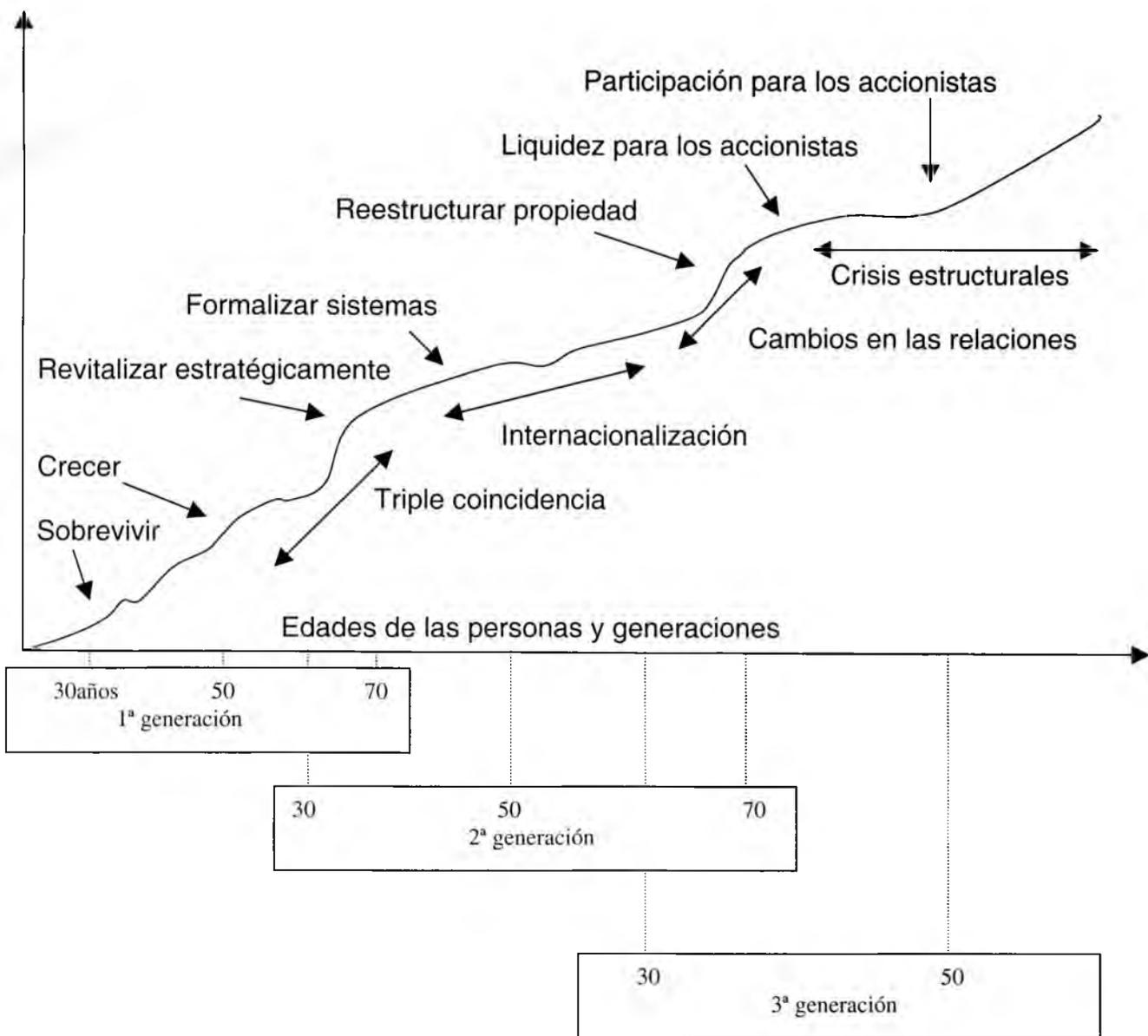
#### d).-Desarrollo y cambio:

Si bien la problemática organizacional que conceptualizamos como "triple coincidencia" puede darse en distintos momentos de la vida empresaria, es la segunda fase del ciclo que aparece como paradigmática por el grado de complejidad que presenta y que la diferencia nítidamente de las otras. "Si logran superar las crisis de crecimiento habituales, se transforman... pero también hay una alta tasa de mortalidad en este tipo de organizaciones, acompañado obviamente por un alto índice de surgimiento de las mismas (Karpf y Novick, 1982.

En nuestro medio, la confusión cualitativa entre crecimiento y desarrollo, ha llegado a confundir a los conductores de las empresas familiares. Apenas si tomaron conocimiento de



## EVOLUCIÓN DE LA E.F



los síntomas de la enfermedad, desconcertados por el lozano aspecto exterior. Y en el difícil período inflacionario, lejos de buscar los orígenes de sus problemas, continuaron utilizando la pendiente favorecedora en donde el impacto provocado, era suficiente para cubrir (en casos) los desfases. O que, al menos, ocultaban el "iceberg" que crecía sin visualizarse.

Así, las dificultades -lejos de ser desentrañadas- se enraizaban de manera tal que no dejaban espacios para una acción reparadora. Y el cambio producido por la estabilidad que se instala, no fue interpretado ni comprendido por muchos llevando al abismo a las empresas, situación agravada por los desajustes de una política perversa de concentración que se dio en la última década, envolviendo a los



ETAPAS ATRIBUTOS	1ª ETAPA	2ª ETAPA	3ª ETAPA
METAS	Supervivencia	Estabilidad y crecimiento	Desarrollo y eficiencia organizacional
OBJETIVOS	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
POLITICAS	Criterios intuitivos	Formulación coyuntura	Establecidas y escritas
PLANIFICACION	Atención solo al presente	Previsiones a corto y mediano plazo	Prospectiva Anticipación al futuro
MEDIDA DE DESEMPEÑO	Volumen ventas	Metas operativas	Rentabilidad y porción mercado
INFORMACION	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
PROCESO DECISORIO	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización selectiva
EVALUACION	Sobre la tarea	Se incorporan algunas normas estándar	Según planificación
CONTROL	Fluir de fondos	Pronósticos y presupuestos	Control estratégico
ESTILOS DE DIRECCION	Autocrático	Paternalista	Participativo
ESTRUCTURAS	Rígidas y descompensadas	Rígidas y uniformes	Flexible y adaptativa
COMPETENCIA	No se considera	Comienza a estudiarse	Planeamiento estratégico

Ottorino Oscar Mucci - Profesor "Empresas Familiares"  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - U.N.M.D.P.

protagonistas en una realidad harto difícil y casi inmanejable.

Quedar a la espera de mejores vientos, significa lisa y llanamente retroceder. En tal sentido, las Empresas Familiares deben aprender y aprehender que los caminos del desarrollo se han modificado sustancialmente y que para transitarlos debemos o deben utilizar otros instrumentos. Buscar soluciones que permitan construir una suerte de cordales que unan la idealidad con la realidad, aún cuando en este esfuerzo imaginativo y creador, deban transitarse senderos que obligan a oscilaciones tentativas, cubriendo desde un punto de vista estratégico las interrelaciones téc-

nicas, humanas y organizacionales para alcanzar una salida exitosa. O que, al menos, permitan un estar en la "pelea cotidiana", sin entrar perdiendo desde el inicio.

Las organizaciones son agentes activos del cambio social. Pero, a su vez, aparecen como resistentes al cambio. El mero planeamiento inercial, hoy ya no resulta útil. Es imprescindible buscar el desequilibrio que permita alcanzar un equilibrio dinámico de postura lewiniana, no obviando ningún hecho por cuanto el carácter movilizador del campo y del comportamiento social, dependen en su correcto funcionamiento de la conexidad de las variables incluidas.



---

En ocasiones, y desde nuestro punto de vista, es el momento crítico de orientación y de consejo aunque, -a veces- no resulte lo esperado en su contenido. Se trata de definir la continuidad o no de la empresa familiar. No siempre los cambios permiten otear nuevos horizontes. En oportunidades, los cierran. Pero, constituyen decisiones más sanas que una agonía que destruye no solo a la empresa, sino también a la familia.

En resumen, las empresas familiares, deben buscar en el cambio la posibilidad de desarrollo y para ello, deben aumentar su capacidad de aprendizaje. Tal vez, recordando a Kaplan y Norton (1997), cuando aseveran "El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo con-

sistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales".

Continuar con los esquemas que en su momento rindió pingües resultados, lejos de asegurar el éxito nos enfrentará a situaciones totalmente ambiguas. Es imprescindible la revisión de las estrategias (no necesariamente explícitas) para enfrentar las nuevas dimensiones socio-económicas, con posibilidades de éxito.

e).- A modo de síntesis

A los efectos de visualizar la situación en las distintas fases, agregamos el cuadro siguiente, en donde se han fijado determinados atributos y se los ubica en cada una de las etapas o fases, a fin de observar las variaciones que pueden darse en las Empresas Familiares.

---

## **Bibliografía**

---

- 1.- BORK, JAFFE, LANE, DASHEW Y HEISLER (1997) "Como trabajar con la empresa familiar". Edit. Granica. Barcelona, España.
- 2.- BURGOS, Juan Manuel (1995) "Trabajo en la familia y en la empresa: Un análisis desde la persona". Incluido en "Empresa y vida familiar" coordinado por Domenec Mele. Edit. Iese. Navarra-Barcelona, España.
- 3.- GALLO, Miguel Angel (1995) "Empresa familiar. Texto y casos". Edit. Praxis. Barcelona, España.
- 4.- GALLO, Miguel Angel (1996) "La empresa familiar". Edit. Folio. Barcelona, España.
- 5.- GERSICK Y Otros (1997). Obra citada, parte 1.
- 6.- KAPLAN, Robert y NORTON, David (1997) "El cuadro de mando integral". Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- 7.- KARPF, Luis y NOVICK, Marta (1982) "Pautas para la pequeña empresa familiar". Incluido en "Ensayos sobre Psicología Institucional". Edit. Belgrano. Buenos Aires, Argentina.
- 8.- LEACH, Peter (1993). Obra citada, parte 1.
- 9.- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (1981). Obra citada, parte 1.
- 10.- MUCCI Ottorino Oscar (1986) "Empresa familiar, cambio y terapia familiar". 6º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Publicado, posteriormente, en "Administración de Empresas" tomo XIX, pág. 385. Edit. Contabilidad Moderna. Buenos Aires, 1988.
- 11.- VECIANA, José María (1997) "Problemática y supervivencia de la empresa familiar" (Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona). Conferencia en U.C.I.P., 15 de mayo de 1997.
- 12.- WARD, John L. (1994) "Como desarrollar la empresa familiar". Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

