

Empresa Familiar y Mediación

Dr. Héctor M. Kremer

(Parte I)

I.- *Introducción*

El propósito de este artículo es volver la mirada del lector hacia una institución injustificada e inexplicablemente desatendida dado su trascendencia socioeconómica pasada, presente y futura, allí donde rija la economía de mercado. Es necesario redescubrir la Empresa Familiar y asignarle la debida importancia.

Esta tarea fue iniciada en los Estados Unidos hace aproximadamente 30 años, aunque el auge de su investigación y jerarquización tomó cuerpo en los últimos 10 años, al mismo tiempo que en Europa. El International Institute for Management (IMD) a través de su programa de "Liderazgo en la Empresa Familiar" y la Red de Empresas Familiares que creó un espacio de encuentro para que las familias y familiares discutan sus temas y preocupaciones, ambos con asiento en Suiza, constituyen dos magníficos ejemplos del creciente interés del público, investigadores y docentes.

En Sudamérica también hay signos similares, aunque en menor escala. En general ciertas universidades se preocupan por brindar cursos para familias a cargo de profesores locales y destacados autores internacionales.

Pero es necesario expandir el conocimiento y la práctica de las técnicas específicas así como la tarea educativa y transformadora de la familia empresaria y la formación de profesionales altamente especializados en este campo independiente del conocimiento que es la Empresa Familiar.

Por el momento, también corresponde poner de manifiesto las carencias de información que padecemos ya que no existen estadísticas oficiales o sistemáticas que permitan un seguimiento más preciso de la institución, debiendo manejarnos con encuestas o muestreos resultantes, por lo general, de meritorias investigaciones de campo, lo que aconseja prudencia en su evaluación estadística.

Sin embargo, resulta auspicioso saber que el fenómeno de la Empresa Familiar arroja características universalmente similares, lo que permite aplicar el conocimiento y la experiencia extranjera en el ámbito nacional.

Daremos a continuación algunos datos que informen al lector acerca de la importancia del instituto que nos ocupa.

II.- *Datos ilustrativos*

Estudios realizados en Estados Unidos muestran que en ese país, así como en Europa y América Latina el empresariado general se estima compuesto entre un 70% y un 90% por empresas familiares.

En nuestro país las empresas familiares representaban en 1987 el 30% del Producto Bruto Interno y el 76 % de las unidades productivas.

Peter Davis refiere que en U.S.A se eleva al 50% del P.B.I., proporcionado trabajo a 44.000.000 de personas. Para asombro del lector, se estima que el 42% de las

empresas más importantes de ese país son controladas por una sola persona o una familia (1983), datos que con diferencias no significativas son confirmados por autores como W. Gibb Dyer y Beckhard.

En España, por ejemplo, las empresas familiares se cuentan entre el 65 y el 80% de las empresas que facturan por encima de los U\$S 100 millones anuales y producen el 59% de sus exportaciones, ocupando al 65% de la población activa. Por otra parte, impera la creencia de que identifica la Empresa Familiar con las Pymes, como si carecieran de vocación o aptitud para situarse en otros niveles de la economía.

La falsedad de ese pensamiento que al descubierto con la sola mención de algunas empresas familiares nacionales tales como el Grupo Bemberg, (Socma) Macri, Fortabat, Perez Companc, Pulenta, Bunge & Born, Madanes, Soldati, Stanislasvsky, Escasany, Werthein, Fiorito, gran parte de los Laboratorios Medicinales y Bancos nacionales, entre otros.

Resulta ilustrativo el caso de la familia Escasany, cuya disputa acerca del rumbo del Banco de Galicia tanto ocupó al periodismo y a los Tribunales.

A lo que se puede agregar persuasivos ejemplos extranjeros, tales como Ford, Fiat, Shell, Rockefeller, Matsushita, Rotschild, Levi Strauss, Siemens, Hyatt, Marriott, Motorola, Morita, Estée Lauder, L'Oreal, Hermés, C&A y muchos más. Si bien en el caso del Banco de Galicia la conformación familiar es notoria, vale agregar que Akio Morita (SONY) representa la décimosexta generación de una empresa familiar. Que Agnelli es nieto del fundador de Fiat. Que el propietario de Shell, la familia Beuningen, es una rama escindida de la familia van Vlissingen que desde finales del siglo XVIII y hasta la fecha, a través de ocho generaciones, constituye una de las fortunas más importantes de Europa.

Obviamente, se trata de empresas de varias generaciones, que Ward llama "consorcios de primos" con un *management* altamente profesionalizado y funcionarios ajenos a la familia. No obstante ello, siguen siendo empresas familiares, por más que su Fundador y primeros sucesores, "asociación de hermanos", según la clasificación de Ward, ya no existan.

III.- Algunos conceptos fundamentales

Esto nos lleva a la consideración de algunos conceptos fundamentales, tales como la empresa familiar, la familia empresaria y la empresa de capital familiar.

Existen numerosas definiciones de empresa familiar. Sin embargo, definir la empresa familiar, además de difícil, es inconveniente. Cuestiones culturales, éticas, religiosas y sociales, impiden formular una definición universal de la familia. Cuanto más si se pretende extenderla al ámbito empresarial. Nos parece más práctico conceptualizarla a través de sus componentes más relevantes que son la **propiedad y el gobierno** de la empresa, en línea con autores como Litz, Rosenblatt, De Mik, Anderson, Johnson, Donckels.

Es interesante resaltar que otros autores focalizan su definición en etapas vitales de la empresa familiar, como ser la sucesión (Bork, Churchill y Hatten) o el control, aclarando (o no) a qué control se refieren o quiénes lo ejercen.

Las “*empresas de capital familiar*” son aquellas en que el total o parte suficiente del capital continua en poder de una familia que ha deferido a profesionales no familiares la dirección empresarial.

Se trata de un concepto amplio que omite toda referencia tanto a la conformación de la familia como a la relación establecida entre ella y la empresa. M. A. Gallo y García Pont sostienen que separación entre el capital y la dirección de estas empresas denota mayor cultura empresarial en las familias.

La familia Siemens es titular del 10% del capital accionario y, sin embargo, ostenta el control. El 90% restante se encuentra en manos de poco más de 600.000 personas. Pensamos que el caso de la familia Siemens constituye un excelente ejemplo para reflexionar acerca del carácter familiar de una empresa, su gestión, su gobierno, su propiedad y su control.

En general se considera “*Familia Empresaria*” a la que explota una empresa. Se trata de un criterio extremadamente amplio al que no adherimos porque contribuye a eludir cuestiones de fondo.

A nuestro entender una familia no es empresaria por explotar un negocio sino cuando ha alcanzado el mínimo de conocimiento y conducta familiar y empresarial que haga posible el crecimiento y la sucesión de la empresa.

Y preferimos esta visión porque concibe una familia en mejores condiciones de preservarse como tal no obstante su actividad empresarial, y viceversa.

IV.- *Dinámica y Conflictiva*

Así llegamos a la cuestión nodal que es la interferencia del "factor familia" en el funcionamiento empresarial y su retroalimentación *en continuo*, con la interferencia del "factor empresa" en la vida familiar.

Es que la empresa familiar se apoya en tres patas: la empresa, la familia y el individuo.

La empresa familiar es, desde luego, una organización empresarial. Como tal, afrontará los mismos desafíos provenientes del entorno competitivo, las habituales “internas” de su management, superar las crisis de su crecimiento y contar con una gestión eficiente que genere rápidamente la adecuación de sus estrategias a la realidad del mercado.

Pero cuando a esa organización se le agregan factores ajenos, como lo familiares, la esencia de la empresa será otra, forzosamente.

Por un lado estará más expuesta y será más frágil, al padecer mayor número de problemas humanos, pero al mismo tiempo podrá contar con un vigor visceral inimaginable en la empresa común.

Mientras en lo familiar predomina lo emocional y afectivo, la resistencia al cambio y la aceptación de sus miembros por lo que **son** (incondicionalidad), en el sistema empresarial predomina la racionalidad y eficiencia, la apertura al cambio y la aceptación de sus miembros por lo que **hacen** (condicionalidad)

Mientras la familia tiene por objeto generar un medio armónico donde proteger a sus componentes y ayudarlos a formarse como adultos, el objeto empresarial es generar lucro y actuar con eficacia en un medio competitivo.

Como puede verse, se trata de rasgos sino diferentes, opuestos. Pero ambos igualmente válidos y legítimos dentro de sus respectivas áreas.

Un hijo, seguirá siendo hijo, y tendrá asegurado su lugar dentro de la familia más allá de sus méritos particulares. Pero ese mismo hijo, sólo conservará su puesto en una empresa ajena siempre que su conducta y habilidades generen beneficios. De lo contrario, será rápidamente reemplazado.

La interferencia se produciría si ese hijo observara igual conducta en una empresa familiar, conservando, no obstante, su puesto.

Una familia procurará preservar sus valores y costumbres por el mayor tiempo posible. Una empresa, en cambio, deberá actualizar sus productos o sustituirlos por otros que respondan a las necesidades actuales o habrá de sucumbir.

La interferencia se produciría si continúa la fabricación de un producto obsoleto introducido por un pariente a quien no se desea menoscabar.

La conflictiva particular de la empresa familiar deviene, pues, de la aplicación indeferenciada de los rasgos descritos en los diferentes ámbitos.

El individuo, como la empresa y la familia, también debe atravesar y superar sus etapas vitales. Cuando integra una empresa familiar, su personalidad y su conflictiva, en particular, interactuarán con los restantes sistemas. Estímulos y frustraciones irán poblando su mente y su conducta, llevándolos de uno a otro ámbito. Ahora bien. El individuo que se desempeña en una empresa extraña también atraviesa etapas de crecimiento, recibiendo estímulos y frustraciones. ¿Repercutirán en su hogar y su trabajo?

Desde luego que sí, aunque todos conocemos la conveniencia de no llevar nuestros problemas al trabajo.

Entonces, ¿cuál es la diferencia con la empresa familiar?

La empresa, la familia y el individuo, tal como se lo describió, constituyen sistemas, es decir conjuntos cuyos componentes se encuentran de tal manera interconectados que todo lo que ocurre con cualquiera de ellos afecta a las demás, modificando el comportamiento del conjunto mismo.

Cuando se trata de una empresa familiar estos sistemas interactúan recíprocamente, por medio de un mecanismo que hemos denominado de "vasos comunicantes": la modificación de un nivel altera los restantes. Estos conjuntos se encuentran interconectados de una manera especial, propia de su particular combinación, cuya interdependencia da por resultado otro sistema, diferente a la sumatoria de sus tres componentes, los que pasan a ser subsistemas de uno nuevo y principal denominado "Empresa Familiar".

Por ende, el abordaje de la Empresa Familiar, y en particular su conflictiva, requiere el enfoque sistémico, abarcativo también de los conjuntos que la integran, si se pretende entender su dinámica, punto de partida para elaborar una estrategia de prevención o resolución de conflictos.

Quien centralice su trabajo solamente en la familia o en la empresa, advertirá prontamente la imposibilidad de resolver los problemas.

Por otra parte, es posible que la empresa, como tal, requiera un análisis económico financiero que ponga de manifiesto las fortalezas y debilidades de la gestión. Puede requerir, quizás, un análisis organizacional que muestre la capacidad de los recursos humanos para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos

que amenacen la entidad. En tal caso se impondrá el trabajo interdisciplinario con profesionales de otras disciplinas, también especializados en esta materia.

Los consiguientes diagnósticos serán valiosos. Pero resultarán insuficientes sin un análisis equivalente de la familia y sus integrantes destinado a detectar eventuales reiteraciones o extrapolaciones entre los patrones de conducta de los subsistemas.

Corolario de lo expuesto es que la Empresa Familiar no es una especie de supuestos géneros como la Empresa o la Familia.

Se trata de una entidad específica, con temario y conflictiva propia. Y así debe abordarse si se pretende aportar soluciones genuinas.

Asimismo, sea bienvenido el aporte de las ciencias de la economía, el derecho, la psicología, las ciencias sociales, etc., siempre que converjan focalizadas en la temática particular y compleja de la Empresa Familiar.

Creemos que toca a la mediación un rol fundamental en el manejo de la dinámica y conflictiva de la Empresa Familiar, debiendo el mediador complementar su formación y experiencia con conocimientos diversos y específicos, con vistas a su especialización.

La mediación, a su vez, tampoco cuenta con esta especialización pese al desarrollo alcanzado en los últimos tiempos. Vacío que deberá llenarse en procura de ofrecer soluciones específicas para la problemática que tratamos.

Suponer que un mediador experto en lo empresarial y familiar reúne suficientes habilidades equivaldría a ignorar la singularidad del fenómeno: “empresa familiar” no es igual a “empresa + familia”.

Con frecuencia, el mediador deberá actuar como avezado “facilitador”, especialmente al encarar los intrincados sistemas de comunicación y toma de decisiones, oportunidades en las que deberá apelar a sus mejores habilidades en la formación de consenso.

Ciertamente, el mediador habrá de contribuir en la composición de intereses pero también deberá diagnosticar la dinámica del conflicto, procediendo a derivar su tratamiento a quien pudiera corresponder, preventivamente, cuando la atención de un conflicto supuestamente puntual permita avizorar su futura recurrencia.

El desbalance de “poder” es materia corriente en la problemática de la empresa familiar y causa de gran cantidad de conflictos, como también las alianzas, las rivalidades y los enfrentamientos entre parientes, consanguíneos o no.

Un mediador debidamente formado puede ser el profesional más indicado para trabajar en la institucionalización de la familia empresaria a través de la creación, manejo y entrenamiento de los foros familiares y en la elaboración del Protocolo o Carta Orgánica Familiar, herramientas fundamentales para la formación y funcionamiento de la familia empresaria, conforme se explicó anteriormente.

Existen muchos otros aspectos en los que el mediador experto puede efectuar aportes significativos, como ser las cuestiones de reconocimiento, superposición de roles, liderazgo y elaboración anticipada de la sucesión generacional.

Descontamos que la sociedad, paulatinamente, apuntará su mirada sobre la Empresa Familiar confiriéndole su verdadera importancia. Incumbe a la Mediación asumir un papel activo en este proceso, debiendo enriquecerse con conocimientos y habilidades que le permitan atender este desafío con un alto desempeño.