



ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD
INTERAMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION
ASSOCIAÇÃO INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE
Comisión Técnica de
Gestión Integral de Micro, Pequeñas y Medianas Organizaciones

La convivencia en las Empresas Familiares

Lic. Silvia Stuhlman
Argentina

Lic. Silvia STUHLMAN

Psicóloga (UBA, 1963).

- Más de 50 años de Asesorando Familias en el país y en el extranjero. Especialista en Terapia Familiar.
- Profesora del Curso de Posgrado de Pequeña y Mediana Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) en las Asignaturas Empresas Familiares & Gestión del Cambio (1999 – actualidad)
- Profesora del Curso de Posgrado “Las Empresas de Familia PyMes”, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos. (2013-2014).
- Profesora Invitada por la Fundación Garantizar, para el dictado de un curso de Empresas Familiares, para la empresa Pan American Energy (2006).
- Profesora invitada del Seminario Internacional “Dirección de Empresas Familiares”, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. (1994, 1995,1996).
- Instructora del Curso “Empresas Familiares”, Centro de Desarrollo Gerencial Arthur Andersen.(1994)

La convivencia en las Empresas Familiares

Llamamos Empresa Familiar a aquellas empresas cuya propiedad está en manos de una familia.

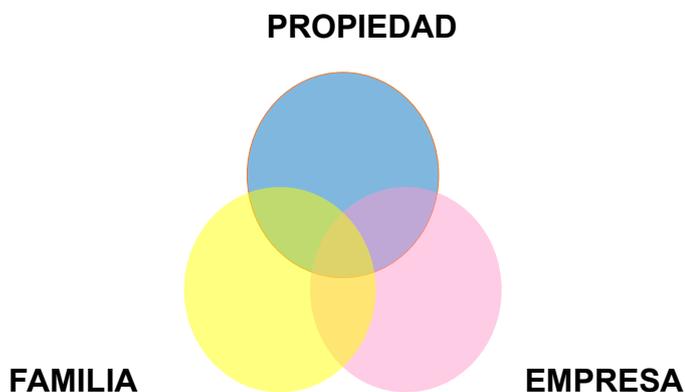
Las Empresas Familiares son la forma predominante de negocio en TODO el mundo. Se estima que entre un 65 y un 80% de las empresas, son propiedad o están manejadas por familias.

Para la mayoría de la gente, las dos cosas más importantes en su vida son su FAMILIA y su TRABAJO. En consecuencia podemos entender el gran poder de las organizaciones que combinan a ambos: AMOR y TRABAJO.

Es una organización compleja que hasta hace pocos años ha sido tratado como cualquier otra empresa, pero no lo es. El trabajo conjunto de economistas, sociólogos, psicólogos, contadores y otros, ha permitido elaborar un modelo de abordaje. Allí se mantienen abiertas las fronteras entre las familias y los negocios: los problemas de la familia irrumpen en los negocios y estos influyen sobre la familia.

Trabajar con una empresa familiar es un arte; el asesor debe comprender la dinámica de las relaciones familiares. Una familia es un sistema complejo, multifacético, dinámico y emocional. Cada uno de sus miembros tiene distintos puntos de vista, valores, necesidades y habilidades. Para encontrar soluciones adecuadas debemos entender y encarar las cuestiones psicológicas que impiden resolver el problema.

Alrededor del año 1980, Davis y Tagiuri¹ definieron a la Empresa Familiar como *“aquella en que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección de la empresa a través del ejercicio de roles gerenciales, lazos de parentesco o derechos de propiedad”*. Elaboraron el modelo de los dos sistemas, familia y empresa, como interrelacionados. Como consecuencia del trabajo de asesoramiento a estas organizaciones John Davis, Iván Langsberg y otros colegas llegaron a la conclusión de la necesidad de diferenciar PROPIEDAD y GESTIÓN dentro del círculo de la empresa. Es así como surge el MODELO TRIDIMENSIONAL, el cual describe al sistema familiar-empresario como tres (3) subsistemas independientes, pero superpuestos: EMPRESA, FAMILIA y PROPIEDAD.



En éste modelo todo miembro de una empresa familiar, está ubicado en un lugar y SÓLO en uno. De acuerdo al lugar que cada uno ocupe así será su visión de la situación. O sea que las discrepancias no se deberán exclusivamente a conflictos de personalidad sino que dependerán del punto de vista en función del rol dentro de la organización. Por ejemplo una persona miembro de la familia y que tiene propiedad pretenderá que se aumenten los dividendos. En cambio aquel que es miembro de la familia, trabaja en la empresa y tiene propiedad, considerará la reinversión como política adecuada.

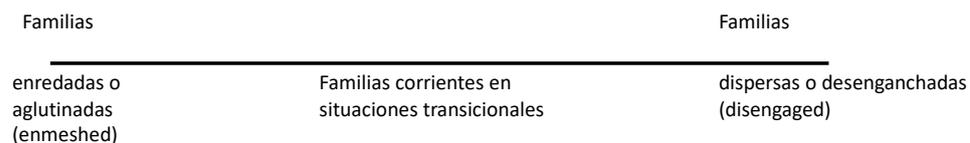
Características del Sistema Familiar

- Abierto
- Viviente
- En constante transformación
- Oscilante entre estabilidad (homeóstasis) y evolución (cambio)
- Sus elementos son interdependientes
- Interacción permanente entre los miembros del sistema
- Interacción permanente con el contexto

Diferenciación de los subsistemas familiares

- Conyugal: Modos de expresar afecto y de resolver conflictos entre iguales
- Parental: Crianza de los hijos
- Socialización
- Filial: Entre hermanos
- Aprender a Negociar, Cooperar y Compartir

Tipos de familia



• Familias enredadas

- ✓ Extremo sentido de pertenencia y lealtad
- ✓ Minimiza las posibilidades de desacuerdo

• Familias dispersas

- ✓ Excesiva distancia
- ✓ Falso sentido de independencia

A éste modelo es importante agregarle otras dos variables: TIEMPO y CAMBIO. Muchos de los dilemas que una empresa familiar tiene que enfrentar están relacionados con el paso del tiempo. El MODELO TRIDIMENSIONAL de DESARROLLO surge como el resultado de agregar la variable TIEMPO a los 3 círculos. Dentro de cada uno podemos diferenciar una secuencia de desarrollo.

Desde el Eje de la PROPIEDAD podemos distinguir:

- Socio Fundador
- Sociedad de hermanos
- Confederación o consorcio de primos

El paso de éstas etapas implica una complejidad creciente en la organización. Se recomienda podar las ramas en la confederación de primos. NO olvidar el axioma "LAS FAMILIAS CRECEN MÁS RAPIDO QUE LAS EMPRESAS".

Desde el Eje de la FAMILIA podemos distinguir 4 (cuatro) etapas de acuerdo a la edad de los miembros de cada generación que participan activamente en la empresa. Y así consideraremos:

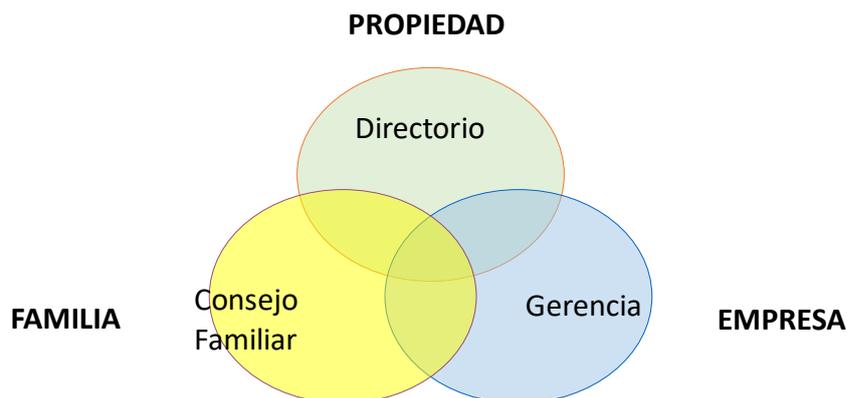
- Familias jóvenes: período de intensa actividad. Definir una relación marital que sostenga al dueño-propietario. Decidir si tendrán o no hijos. Y si los tienen, criarlos. Por otro lado la relación con los propios padres que están envejeciendo.
- Entrada en la Empresa Familiar: es el momento en que los jóvenes salen de la adolescencia y entran en una etapa productiva de su vida como adultos.
- Trabajo en conjunto: se pondrá a prueba por un lado si la empresa puede mantener el estilo de vida de una familia que ha crecido. Y por otro lado si el tamaño puede ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a varios miembros de la familia.
- Traspaso del bastón de mando: todos están preocupados por la transición. De todos modos es inevitable y el ciclo recomienza.

Desde el Eje de la EMPRESA distinguimos 3 (tres) etapas:

- Iniciación: se funda la empresa y los primeros años en que la supervivencia está en juego. Todo es esfuerzo puesto al servicio de la realización de esa idea, producto o servicio.
- Expansión-formalización: la empresa ya se ha establecido en el mercado y el crecimiento va acompañado de crear una organización.
- Madurez: 2 caminos posibles. 1) Renovación o reciclaje ó 2) Muerte.

El uso de éste modelo como marco de referencia nos permitirá reconocer la etapa actual de desarrollo de una empresa familiar. Y la combinación de las etapas a través de los ejes PROPIEDAD, FAMILIA y EMPRESA nos ayudará a analizar la dinámica de cualquier empresa familiar.

Una tarea fundamental del asesor es desarrollar estructuras de gobierno como el **CONSEJO DE FAMILIA** y el **DIRECTORIO**. Así como redactar un PROTOCOLO ó CONSTITUCIÓN FAMILIAR.



Según las estadísticas sabemos que el 30% de estas empresas pasan a la segunda generación y sólo un 10% a la tercera. El por qué de esta situación se debe a que no han **planificado la sucesión**. Debemos recordar que la sucesión **NO ES UN EVENTO**, sino **UN PROCESO**. Éste es el GRAN tema, dentro de ésta especialidad.

Davis y Tagiuri², postulan que la calidad de una relación de trabajo PADRE-HIJO depende del grado de compatibilidad, de las fortalezas, intereses, tareas, actitudes y comportamientos, que son el resultado de la etapa vital en que está cada uno de ellos. Consideran que ciertas etapas vitales del padre encajan muy bien con ciertas etapas vitales del hijo y estas intersecciones producen relaciones de trabajo BUENAS. En otros períodos de la vida del padre y del hijo, las tareas y comportamientos son incompatibles y las relaciones de trabajo se vuelven problemáticas.

¿De qué se quejan los padres?

- Mi hijo a menudo tiene demasiada prisa por asumir responsabilidades.
- Mi hijo aún no está preparado para asumirlas.
- Él quiere cambiar la forma en que hacemos las cosas y que yo sé que funcionan.
- Quiere asumir demasiados riesgos y exponer a la empresa que YO y mi padre antes que yo, desarrollamos con tanto esfuerzo y sacrificio.
- No aprecia lo que YO he hecho.
- No confía en mi criterio ni en mi experiencia.
- Ha recibido una educación mejor que la mía, pero yo me he graduado en la universidad de la VIDA.
- Él quiere cambiar las metas y los objetivos de la empresa.
- Quiere dejar de lado a los ejecutivos que me han sido leales desde el inicio.

¿De qué se quejan los hijos?

- Mi padre está atrasado en su manera de hacer las cosas.
- No me da ninguna autoridad. Cuando lo hace después me desautoriza.
- No respeta mi criterio.
- No trata a los empleados con respeto.
- No reconoce que el ya no es capaz de estar a cargo.
- Usa la situación para enseñarme a vivir y me hace sentir un chico nuevamente.

La calidad de la relación de trabajo variará dependiendo de la combinación de sus respectivas etapas vitales.

Errores a evitar ante la incorporación de los posibles sucesores:

- Crear un puesto de trabajo, sólo si la organización lo necesita
- Tener en cuenta la sobre y subcalificación
- La remuneración tiene que ser la de mercado

Es necesario destacar la importancia de la relación FAMILIA-EMPRESA, especialmente el rol de la madre. Ella tiene una GRAN influencia en la educación de los hijos y en el desarrollo de sentimientos positivos hacia la empresa familiar.

Asímismo, las relaciones MADRE-HIJO, suelen ser menos conflictivas que con el PADRE. Se compite menos. La madre suele ceder el control de la empresa con mayor facilidad y confianza. El hijo suele encontrar mayor libertad y no tanta resistencia en la implementación de nuevas ideas.

La relación PADRE-HIJA es un buen *team*, no compite con él, lo conoce bien, lo cuida y lo protege.

La relación MADRE-HIJA es una relación más compleja y se ven más frecuentemente empresas creadas y dirigidas por mujeres.

La relación HIJO-HIJA, trabajando juntos: los hermanos replicarán las relaciones aprendidas en la familia y en la casa.

Un padre-madre no debe anteponer su hijo/a a la empresa, pero si ayudarlo a desarrollarse plenamente.

La relación entre HERMANOS: es importante que haya un sueño empresarial compartido y un acuerdo con la visión de la empresa y los valores de la familia. El lema de los 3 mosqueteros es muy ilustrativo "TODOS PARA UNO y UNO PARA TODOS".

Pautas para optimizar las relaciones laborales entre hermanos:

- Aceptar sus sentimientos de rivalidad y competencia
- No involucrar a sus padres en sus conflictos
- No delegar esos conflictos es sus cónyuges

Las relaciones entre primos, pueden tener pocas experiencias compartidas en la niñez, la familia ya está dividida en ramas y existen relaciones políticas de mayor o menor rivalidad.

Los primos deberán ser guardianes y custodios del patrimonio familiar. Es importante que la familia tenga una política de compra-venta de acciones interna.

Conclusión

Una buena convivencia familiar, sumados a un Consejo de Familia & una Constitución Familiar, serán el inicio de un buen proceso de sucesión.

No debemos olvidar, que las empresas familiares son una gran generadora de empleo en el mundo entero. Junto a las familias propietarias de empresas familiares, los especialistas que las asesoramos tenemos la responsabilidad de que éstas perduren a lo largo de las generaciones.

Lic. Silvia Stuhlman

Referencias Bibliográficas

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. Family Business Review.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business.
- Stuhlman, Silvia E. "Empresa familiar: un modelo tridimensional de abordaje", 1.997.
- Stuhlman, Silvia E. "En una empresa familiar, la sucesión no es un evento, sino un proceso". Management, 1.997.
- Tagiuri, R. and Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firms. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA.