

EMPRESAS FAMILIARES Y SUCESIÓN, UNA BOMBA DE TIEMPO EN CUENTA REGRESIVA. UN ENFOQUE PSICO-ECONÓMICO

Lic. en Psicología Luis Monsó*. 2003. Especialista en Psicología Clínica.
*Av. Marcelo T. de Alvear 1750, 1º piso, 5800 Río Cuarto (Cba.) Argentina.
Tel. 0358-4622766 - www.monsoluis.8k.com monsoluis@arnet.com.ar
www.produccion-animal.com.ar

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Las empresas familiares son emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia.

Estos emprendimientos familiares se encuentran en todas partes del mundo y en algunos países predominan respecto de otros tipos de empresas. Por lo tanto representan un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales.

Logran un porcentaje alto en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto Bruto Interno y son importantes creadoras de fuentes de trabajo.

DIFERENCIA ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

Para iniciar la reflexión en este tema, es necesario delimitar primero las funciones de familia y empresa.

La familia es una institución, cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos.)

Por otro lado, están las empresas, que son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica.

Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las Empresas familiares tienen ventajas muy importantes, pero también son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que conducen a una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones.

Este tipo de empresas tiene fortalezas y debilidades; los especialistas en el tema destacan como las más importantes las siguientes características:

FORTALEZAS: (Se manifiestan fundamentalmente en las primeras etapas)

- ◆ Lealtad entre sus miembros.
- ◆ Confianza mutua.
- ◆ Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes.
- ◆ Comunicación permanente.
- ◆ Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.
- ◆ Alto nivel de exigencia en cuanto a carga horaria.

DEBILIDADES: (La mayoría se incrementan con el paso del tiempo)

- ◆ Historia familiar de cada uno de los integrantes, generalmente puesta en juego neuróticamente dentro de la empresa.
- ◆ Permisos excesivos para los integrantes familiares.
- ◆ Justificación de errores por una visión afectiva.
- ◆ Intereses personales en conflicto.
- ◆ Manejo autocrático de la empresa.
- ◆ Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del padre o abuelo.
- ◆ Formación de subgrupos por afinidad familiar, que llevan a enfrentamientos internos.
- ◆ Recelos y rivalidades entre los integrantes.

- ◆ Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras.
- ◆ Poca aceptación a las críticas.
- ◆ Gran aumento de la murmuración y las relaciones informales.
- ◆ Reivindicación de sacrificios anteriores.
- ◆ Método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis muy subjetivo.
- ◆ Selección del personal en un núcleo muy reducido (la familia).
- ◆ Refugio de ineptos, por el solo hecho de ser parientes.
- ◆ Rigidez en los cargos laborales dificultando la movilidad interna.
- ◆ Cierta presión por parte del grupo, que dificulta el abandono de la empresa familiar para trabajar en otros emprendimientos.
- ◆ Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- ◆ Sobrevaluación de la propia experiencia y resistencia a la incorporación de especialistas.

Como se puede observar a simple vista, hay más desventajas que ventajas, por lo que se deben tomar importantes medidas compensadoras.

MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación. Estas empresas, en su mayoría, son como bombas de tiempo en cuenta regresiva y es por ello que el 30% aproximadamente perduran en la segunda generación, quedando solamente el 17% en la tercera generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

Los motivos por los cuales estas empresas familiares no sobreviven en la segunda generación son:

- ◆ Falta de interés de los hijos en continuar la actividad.
- ◆ Criterios tan distintos para dirigir la empresa, que hace que no se pueda seguir juntos.
- ◆ No aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre.

Los motivos que dificultan la supervivencia en la tercera generación son:

- ◆ La dificultad para conciliar la diversidad de criterios de las tres generaciones.
- ◆ El aumento de los socios (hijos, sobrinos, nietos).
- ◆ El efecto acumulativo de los conflictos, que además de sumarse se van potencializando de generación en generación.
- ◆ Sueldos altos sin demasiada relación con la productividad.
- ◆ La incorporación de familiares en puestos jerárquicos, sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la empresa.
- ◆ Exceso de personas trabajando, pues hay que incorporar a toda la familia sea como sea.

CONFLICTOS HABITUALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las problemáticas que a continuación se plantean responden, por un lado, a los conflictos que se dan habitualmente en cualquier relación humana y, por el otro, tenemos como agregado los conflictos propios que se generan por los vínculos familiares.

Es muy difícil para un hijo evaluar objetivamente cuanto le dio el padre o la madre a él y cuanto le dio a los otros hermanos, tanto en cantidad como en calidad. Es como si se creara en la mente de cada persona una especie de "cuenta corriente", que algún día cobrará pasando boleta en forma directa (papá siempre te dio más cosas a vos

que a mí, papá te compro un auto cuando te recibiste y a mí no, etc.) o, en algunos casos, de manera inconsciente (no acuerdo con el proyecto que mi hermano presentó en la empresa y apoyo este otro proyecto que presentó este empleado.)

La psicología del condómino es muy subjetiva, pues la persona siente, a nivel conciente o inconsciente, que le pertenece un todo o una gran parte y casi nunca se conforma con lo que le toca en la sucesión, ya sea en bienes materiales como en cargos jerárquicos dentro de la empresa. Además la envidia y la rebeldía dificultan una verdadera evaluación objetiva de lo que recibió, lo que hace pensar que siempre el otro estuvo mas beneficiado.

Cuanto más vínculos se juntan, en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos. Es muy común que en estas empresas familiares los mismos se compliquen, además, con una indiscriminación y superposición de los roles empresariales con los familiares, al punto que el vínculo que originalmente consistía en producir para el sostén y crecimiento económico de la familia, se transforma paulatinamente en una relación neurótica, basada en la rivalidad, la venganza, la reivindicación, etc., desviándose totalmente del objetivo inicial.

Debemos tener en cuenta que toda empresa (familiar o no familiar) tiene sus dificultades, sus crisis evolutivas y también sus conflictos cotidianos causados por los roces que las mismas relaciones originan en la interacción diaria.

Si muchos de los conflictos de la historia personal de cada individuo se ponen en juego, dentro de cualquier empresa al relacionarse con otras personas, estos surgirán con mucha más frecuencia e intensidad al interaccionar con las personas que han sido las protagonistas originales de esas disputas (padres, hermanos, etc.), con quienes se guardó rencor, rivalidad, resentimientos, etc.

Otro tipo de problemas en estas empresas es creado por la contratación de personal inepto, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, etc. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo, pagando el derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa, lo mas probable es que este miembro no sea competente para tal puesto y es muy posible que acarree inconvenientes que perjudiquen a la empresa.

El incorporar a un pariente, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad pero, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo.

Así, poco a poco, estas empresas familiares se van transformando, desde el punto de vista de la actitud mental, como si fueran empresas estatales, en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento y con la seguridad de que, pase lo que pase, siempre se estará bajo el manto de protección de la empresa familiar.

Otra variable que aumenta estas complicaciones en las empresas familiares, es la influencia de familiares políticos tales como nueras y yernos, ya sea interviniendo en forma directa, cuando trabajan en la empresa, o de manera indirecta cuando no trabajan en la empresa pero opinan y critican, contaminando emocionalmente a su cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos, motivados por la envidia o la rivalidad con los otros integrantes de la familia.

Otro motivo generador de problemas es la incorporación de los nietos del fundador. Es difícil conciliar las diferencias generacionales, en donde los hijos y nietos se sienten también dueños y con el derecho de criticar y decidir. Por otro lado el abuelo siente: esta empresa es mía, yo la creé y las cosas se hacen como yo digo, por que a mí me dio resultado y ustedes no vendrán a enseñarme...

Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuanto costó crearla, ni como se mantiene y se hace crecer. Es difícil valorarla, cuidarla y seguirle el ritmo. Los hijos y nietos sienten que es algo que siempre será así de fácil, pues su experiencia, interpretada erróneamente, les dice: "cuando nací ya fui propietario de esta empresa"; es como en el caso del hijo del rey, que cuando nace ya es príncipe, sin haber hecho nada aún.

El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación a otra, lleva a una situación de crisis en donde se enfrentan momentos muy conflictivos, debido a las complicaciones producidas por el clima emocional que se dan en estas empresas familiares. A esto se suma la habitual resistencia al cambio, para aceptar la nueva conducción y las entusiastas ideas que trae el flamante sucesor.

Esta complicación llega a su punto álgido cuando fallece el fundador de la empresa, por ejemplo el abuelo. Es allí cuando los hijos y nietos ven la oportunidad de acomodación para resarcirse de todas sus demandas contenidas, de acceder a ascensos jerárquicos y en otros casos de reclamar su parte para poder independizarse. De esta manera destruyen la empresa, pues su brújula no es la que indica lo mas adecuado, seguir juntos o separarse, sino lo que cada uno necesita egoísta e inmediatamente. Además, consideran que es el momento para cobrar todas las facturas que se acumularon, debido a los conflictos que cada uno de los integrantes sumó a lo largo de la experiencia.

Algunos factores de personalidad que afectan negativamente a la empresa pueden apreciarse en los siguientes ejemplos:

- ◆ Cuando el líder de la empresa familiar tiene escasa elaboración de su narcisismo y excesiva omnipotencia, no puede ni si quiera imaginar que otra persona ocupe su lugar, por lo que no permitirá la existencia de mandos medios que posibiliten con el tiempo, una sucesión bien elaborada.
- ◆ Si el hermano mayor siempre dio ordenes, que molestaban al hermano menor cuando ambos eran chicos, más rabia le dará a este último si ahora su hermano es el director de la empresa.
- ◆ A un hijo único, criado como tal, lo más probable es que en el trabajo le cueste compartir y no tolere la competencia con otros.
- ◆ Si de niño tuvo mala relación con su madre y con sus hermanas, esto favorecerá una mala relación con las compañeras de trabajo y las clientas.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS POSIBILIDADES DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Es necesario que en una familia empresaria haya una buena elaboración de la rivalidad, respeto por las necesidades de cada miembro y un líder con autoridad democrática que, a medida que envejece, vaya cediendo oportuna y paulatinamente su lugar, delegando cada vez mas funciones y dándose tiempo para enseñar y disfrutar.

Las incorporaciones de familiares a la empresa deben ser de libre elección por parte del aspirante y no forzarlo de manera compulsiva, ni discriminar a los que están en otras actividades, como así también permitirle libremente que decida trabajar en otra empresa o en un emprendimiento propio y que luego, si lo desea, vuelva a incorporarse a la empresa familiar.

Antes de incorporar a un hijo, es muy recomendable hacerle trabajar en otras empresas, si es posible del mismo rubro, para que aprenda a desenvolverse, cumplir horario, obedecer ordenes, respetar normas, ganarse el sueldo, competir y mantener su lugar de trabajo a pesar de las tensiones, etc. Recién después de esta experiencia, que puede durar aproximadamente un promedio de dos años, es oportuno incorporarlo a la empresa familiar.

Esta incorporación del pariente debe estar basada en la necesidad de la empresa y no deben usarse otros criterios como: se lo incorpora porque está sin trabajo, le fue mal en un emprendimiento que comenzó y hay que darle una mano o porque se recibió como profesional, etc.

La empresa no familiar cuenta con una gran ventaja respecto de la familiar, pues selecciona sus ejecutivos entre una población mucho mayor que la del reducido grupo de parientes. Por eso, en la empresa familiar, el aspirante debe entrar compitiendo con otros de afuera para ocupar el cargo.

Se recomienda que la admisión o el ascenso sea pura y exclusivamente por capacidad, en donde se evaluaran a los familiares y no familiares con la misma vara, gestión que debe estar a cargo de una consultora, para mantener una mayor objetividad.

Si el pariente sale seleccionado por la consultora, se habrá merecido el puesto o el ascenso y si no es seleccionado tendrá la posibilidad de capacitarse en sus aspectos débiles, becado por la empresa familiar y competir al año siguiente, tantas veces como sea necesario. Esta es la única prerrogativa con la se le puede permitir jugar y es una ventaja muy importante, que un empleado común casi nunca la tiene. De lo contrario el daño que hará es inmensurable y además generará más conflictos dentro de la empresa.

No todos los integrantes de la familia deben ganar igual y menos aún ganar según las necesidades personales que tenga cada uno. Deberán ganar exclusivamente por su esfuerzo personal y su productividad.

Si la empresa tiene que sobrevivir a la competencia con los rivales del mercado, tendrá que hacer internamente una selección natural del más capaz.

El hijo mayor no tiene por que considerarse el sucesor. Es necesario evaluar cual es el más capaz de los hermanos o si es necesario poner a un director contratado fuera de la familia, que sea una persona profesionalmente capacitada.

Para disminuir los roces producidos por los conflictos y favorecer el éxito en la transferencia del mando, se recomienda la aplicación de todas las sugerencias dadas, además se debe contar con una planificación previa y consensuada de la sucesión tanto del mando como de la empresa en sí, ya que es una situación inevitable, que a corto o mediano plazo, la empresa familiar deberán enfrentar.

La familia, agobiada por las actividades rutinarias, posterga el tratamiento de cuestiones que son vitales para la subsistencia y desarrollo de la organización. Es muy importante resolver cada situación conflictiva toda vez que se presenta y anticiparse a las posibles complicaciones para prevenirlas y contar con una planificación en las sucesiones, ya que éstos son criterios básicos que facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes para el éxito.

Las empresas familiares aplican muy pocas de estas recomendaciones, debido a la subjetividad con la que operan, ya que su brújula son las emociones y los afectos que contaminan la toma de decisiones, siendo este el motivo de su alta tasa de mortalidad.

La consulta a un asesor debe hacerse cuando se está en pleno crecimiento, pero un defecto empresarial, basado en una errónea creencia económica, es la de consultar a un asesor cuando:

- ◆ Se está en plena crisis y suele ser demasiado tarde, ya que la empresa se encuentra al borde del derrumbe económico.
- ◆ Cuando los conflictos de sucesión o de otro tipo son muy difíciles de resolver ya que se ha roto el *affectio societatis*.

El trabajo del asesor es muy complejo y si bien gana algunos simpatizantes, también cosecha muchas críticas y enemigos.

Pero a pesar de que estas normas puedan parecer duras, a la larga redonda en bien de todo el grupo, porque son la base de la continuidad, el éxito y la rentabilidad de la empresa familiar.
