

El sistema de la Empresa Familiar.

C.P.C. y M.C.F. Armando A. Alvarez ¹

1. Introducción

La Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) es el modelo teórico que ha predominado en el estudio de las empresas familiares; por lo que antes de analizar a la empresa familiar desde la perspectiva sistémica, daremos un breve repaso a algunas notas relativas a la T.G.S..

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.²

La T.G.S. se fundamenta en tres premisas básicas, a saber: a) Los sistemas existen dentro de sistemas. Las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente; b) Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos y, c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente, la administración. Hoy en día el enfoque sistémico en la administración, es el más comúnmente utilizado.

Según Bertalanffy (1993), un sistema es un “conjunto de elementos en interacción”. Para Pérez Cajiao (1973) un sistema es “un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados que tienen por cualidad el logro de objetivos determinados”.

Para Idalberto Chiavetano (1989) “un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente” (el todo es más que la suma de las partes).

De las definiciones anteriores se desprenden dos conceptos, el de propósito u objetivo y el de totalidad, donde el primero significa que todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos, y el segundo, que todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. El sistema siempre

¹ Contador Público por CETYS Universidad
Maestría en Ciencias de la Familia por la Universidad Anáhuac
Consultor Asociado del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey

reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Así, el sistema sufre cambios y ajustes continuos, de los que se derivan dos fenómenos, el de la entropía y el de la homeostasis.

La entropía es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración. A menor información o comunicación, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

Por homeostasis entendemos el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

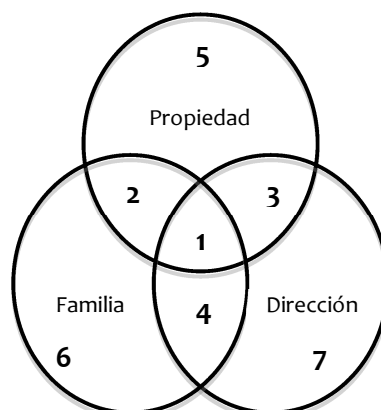
2. La empresa familiar como sistema.

Bajo la teoría expuesta, la empresa familiar es vista como un sistema compuesto de tres subsistemas que se relacionan, interactúan y son interdependientes, mismos que son: la familia, la dirección y la propiedad.

Para que la organización se desempeñe en forma óptima, los tres subsistemas deben integrarse de modo que haya un funcionamiento unificado del sistema completo (McCOLLUM, 1998).

Un subsistema no puede comprenderse aisladamente del sistema completo al que pertenece. La comprensión sólo es posible cuando los tres subsistemas, con sus interacciones e interdependencias se estudian en su totalidad como un solo sistema.

Veamos ahora de una manera gráfica cómo se relacionan los tres subsistemas y dónde se ubican cada una de las personas que participan en el sistema de la Empresa Familiar.



Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982)

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Dirección comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y a cambio de un sueldo o compensación económica, se encargan de la gestión de la empresa. Como producto del trabajo que desempeñan se agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa en una proporción que les permita tener control de la misma, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos corporativos.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de una forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos que representan a cada uno de los subsistemas. Así las cosas, alguien que pertenezca a la familia pero que no dirija la empresa ni sea propietario, se encuentra ubicado en la posición número seis. Por otro lado, un empleado a nivel directivo que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en la posición siete. Por su parte un socio que no participa en la dirección de la empresa y no tenga vínculos familiares estaría en la posición número cinco. Las otras intersecciones dan la condición para un propietario familiar no directivo (dos), propietario no familiar que participa en la dirección de la empresa (tres), familiar no propietario que tiene a su cargo la gestión del negocio (cuatro) y el familiar propietario que participa en la dirección de la empresa estaría en la posición uno. (SALAZAR, 2004)

Dependiendo de las posiciones que ocupen los miembros de la familia en el sistema, sus perspectivas individuales y las de la empresa serán diferentes. Esto significa que el padre que es director general y propietario de la empresa (representado por la posición uno) probablemente vea las cosas en forma muy distinta que un integrante de la familia que no participa activamente en la dirección y no posee ninguna acción en el negocio (posición seis). De igual modo, un gerente que no es parte de la familia (posición siete) pudiera tener una perspectiva muy diferente sobre la situación que enfrenta la empresa o la familia, debido a la ubicación que tiene dentro del sistema de la empresa familiar. (POZA, 2005).

3. La interacción de los tres subsistemas.

Ya de por sí cada uno de los subsistemas está presidido por un creciente grado de exigencia, por lo que al hablar de la interacción de los tres subsistemas se plantea una complejidad tal, que a falta de límites claros no es difícil imaginar que aquello será una fuente de constantes problemas y conflictos, pues nos encontramos ante relaciones cargadas de un alto contenido emocional. Este es precisamente el rasgo más acusado que va a marcar a las empresas familiares.

Hoy en día ser un buen padre o madre de familia es muy demandante, al igual que lo es ser un buen gestor de la empresa, así como ser un propietario de renombre. Por lo que pensar en desempeñarse exitosamente en los tres roles (posición uno en el modelo de los tres círculos) implica una labor excepcional.

En base al triple papel que enfrenta el emprendedor, las exigencias son diferentes

dependiendo el subsistema desde el que se aprecien.

Así las cosas, vemos que como propietario el emprendedor familiar debe velar porque la empresa se conserve, vaya creciendo con el tiempo y se consolide económicamente generando beneficios para sus dueños. Aquí la disyuntiva que va a afrontar es decidir qué parte de los recursos económicos generados por la empresa se los destina a la misma y cuántos a la familia. Desde la perspectiva de la familia, ella considera que el objeto de la empresa familiar es precisamente canalizar recursos a la familia, pues ¿qué sentido tendría la empresa que posee la familia, si los recursos que la primera genera no los puede disfrutar la segunda?. Lo contradictorio es que si los recursos económicos se canalizan a la familia y se descuidan las necesidades de la empresa, ésta última podría padecer falta de liquidez y en un momento dado hasta desaparecer; pero por otra parte, si los beneficios generados por la empresa no se destinan a la familia, ésta podría resentir la carencia de atención y entrar en competencia con la empresa.

En su faceta de director de la empresa, la preocupación estará en lograr que el equipo de colaboradores logre cumplir las metas que se les han fijado. El desempeño de los trabajadores se evaluará en igualdad de circunstancias para los miembros de la familia como para los no familiares. Cuando suele dársele mayor relevancia al ámbito de la dirección, los temas de la empresa tienen prioridad sobre los sucesos familiares y se tiende a menoscabar el tiempo que se dedica a la familia, lo cual puede producir celos hacia la empresa familiar por parte de los miembros de la familia.

Como cabeza de la familia las prioridades pueden ir desde la educación de la prole hasta prever la incorporación a la empresa de los hijos que ya están finalizando sus estudios y a punto de incorporarse al campo laboral. Si el emprendedor toma sus decisiones desde un enfoque familiar, corre el riesgo de convertir a la empresa en una reclutadora de personal para los miembros de la familia, pues el empleo en el negocio está garantizado por el simple hecho de llevar el mismo apellido y no en los méritos o un perfil específico requerido como criterio de selección. Irónicamente las empresas que anteponen la familia al negocio, corren el riesgo de no poder perpetuarse a través de las siguientes generaciones, esto debido a la falta de compromiso de parte de los empleados familiares, quienes saben que tienen asegurada su remuneración independientemente de su nivel de desempeño.

A partir de las prioridades que asuma el emprendedor en cada uno de los tres roles es fácil suponer las situaciones tan complejas y los conflictos de intereses que se presentarán de manera cotidiana; no obstante, conforme a la teoría general de los sistemas (T.G.S.) a la que empezamos refiriéndonos en este artículo, está implícita la posibilidad de optimizar conjuntamente los subsistemas interrelacionados (principio de totalidad) de tal modo que todo el sistema pueda funcionar de manera más eficaz y alcanzar con éxito los objetivos que se ha propuesto (principio de propósito), pero de esto hablaremos en otro artículo.

Referencias Bibliográficas:

BERTALANFFY, L.V. (1993). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica, México.

CHIAVENATO, Idalberto. (1989). *Teoría de Sistemas*. Tercera Edición. Segunda Edición en Español.

McCOLLUM, M., (1998). *Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture*, Family Business Review.

PEREZ CAJIAO, Hugo. (1973). *Aplicación de la Teoría General de Sistemas*. CICAP. Buenos Aires.

POZA, Ernesto J. (2005). *Empresas Familiares*. Thomson.

SALAZAR Nava, Guillermo. (2004). *Cómo gestionar empresas familiares*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.