



...: C.P.C. y M.D.F.  
JOSE DE JESUS MORA  
OCARANZA

Socio del Grupo Consultor  
Fiscal Intelegis Country  
Contador Publico Certificado  
Maestria en Defensa Fiscal

# Enfoque biosistémico generacional en la empresa familiar



La empresa familiar representa un verdadero coctel en donde confluyen aspectos materiales, intelectuales, históricos y sobre todo emocionales, tanto a nivel individual como grupal.

Las investigaciones se suceden y la tinta ha corrido y continúa corriendo en la exploración profesional que permita develar los principios básicos que, a la manera de un ADN, nos permitan comprender de una mejor forma las circunstancias más influyentes en este natural sistema de hacer negocios.

En este orden de ideas y basados en un enfoque sistémico, queremos compartir con ustedes algunas premisas interesantes que, a manera de información, pueden ser muy útiles en la exploración de distintas situaciones críticas que son propias de este tipo de estructuras que combinan el núcleo familiar (enfoque emocional) con el fin empresarial (enfoque racional).

Bajo esta premisa, la empresa, al igual que la familia, está compuesta por individuos con identidad, personalidad e historia, por seres vivos que sienten y que experimentan y crean la realidad de una forma muy particular cada uno de ellos.

Al estar formados de esta manera, el resultado es la composición de un sistema abierto que se influencia por el



entorno y a su vez devuelve esa influencia. Por esta condición se considera también un sistema "vivo" e inteligente, ya que aprende y se vuelve cada vez más sofisticado con esta interrelación.

Con esta forma de ver el esquema de su composición, bajo el enfoque sistémico, consistente en analizar totalidades o elementos integrados y no elementos aislados, se han determinado algunos principios de influencia que se presentan como una corriente de energía natural que corre siempre por los mismos cauces y que es necesario considerar, comprender y canalizar. A estas influencias se le denominan "Principios sistémicos de la empresa familiar".

El primer grupo de principios a considerar es uno de los de mayor trascendencia, al referirse a las fuerzas naturales que se manifiestan en la composición de las empresas familiares. En este sentido vale la pena aclarar que estos principios son una proyección alineada de los mismos principios que se presentan en la familia.

Insistimos en que estos principios son tendencias naturales, por lo tanto el primer reto después de su conocimiento, es su aceptación y comprensión.

Una vez transitado este proceso, el siguiente es ponerlos en contexto, es decir, establecer las herramientas dinámicas que permitan a la empresa familiar "alinearse" su dinámica en función de estas energías naturales, ya que si estos principios son violentados sin merecer algún tipo de proceso, la dinámica producida hará las veces de un río cuyo cauce natural ha sido modificado sin respetar su fuerza natural. Tarde o temprano regresará a su cauce original.

La fórmula de alineamiento de la dinámica de la empresa familiar con estos principios consiste en transitar por un proceso que va desde su aceptación hasta el establecimiento de reglas explícitas y escritas, además de consensuadas que permitan establecer un marco de referencia natural. Es por ello que el protocolo familiar (instrumento que contiene las reglas del juego de la empresa familia), representa además de un documento importantísimo, un proceso mediante el cual se canalizan las fuerzas de estos principios.

### **PRINCIPIOS SISTÉMICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

- Derecho a la pertenencia
- Derecho a dar y recibir con integridad
- Derecho de respeto a la antigüedad y la jerarquía

#### **Derecho a la pertenencia**

Así como los integrantes de una familia de una manera natural son aceptados incondicionalmente, todo integrante de una familia que posteriormente se convierte en empresa familiar tiene derecho de pertenencia a dicha empresa. Su exclusión automática, sin considerar este principio, es origen de serios desajustes tanto en la familia como en la empresa.

En el protocolo familiar deben establecerse claramente las reglas mediante las cuales todos los miembros familiares pertenecen, sin embargo puede haber acuerdos mediante los cuales se hacen o no elegibles para participar en diversos supuestos, ejemplo, en niveles operativos, en dirección o en consejos. No se viola el principio si se reconoce la pertenencia y posteriormente algún miembro familiar no participa por no cumplir con los lineamientos que se acordaron entre todos.

#### **Derecho a dar y recibir con integridad**

Tanto en la parte patrimonial como en la parte emotiva, todos los miembros tienen derecho a recibir equitativamente a lo que dan. Si presentan un buen rendimiento escolar, merecen recibir un reconocimiento por ello. El sistema familiar reconoce, a través de una especie de "contabilidad interna" que si bien es invisible es radicalmente justa, los desequilibrios y las injusticias en este rubro. A un hijo que se le mimó económicamente en abundancia sin exigir nada o poco a cambio, el sistema tiende a facilitarle su irresponsabilidad y poca apreciación por el merecimiento.

De la misma forma se produce en la empresa familiar un esquema similar. El merecimiento determinado bajo reglas claras es el mejor parámetro para tomar decisiones acertadas.

#### **Cinco aspectos son básicos en la empresa familiar para el cumplimiento de este principio:**

- Claridad de roles.
- Claridad en una compensación justa basada en la evaluación del desempeño.
- Los méritos deben reconocerse.
- Las reglas deben aplicarse.
- El liderazgo debe reconocerse.

#### **Derecho de respeto a la antigüedad y a la jerarquía**

El familiar que llega primero a la empresa, sea por la circunstancia que sea, tiene derechos más antiguos que deben ser reconocidos por los que llegan después. Este principio sigue rigiendo al sistema aún cuando los familiares han dejado la empresa. El principio de "igualdad para todos" solo genera descontrol, conflictos interrelacionales, desmotivación y resquebrajamiento del sistema. La dirección familiar no tiene prioridad por sobre todos



los demás miembros del sistema para promover la supervivencia del mismo.

A través del protocolo familiar se exploran y se acuerdan reglas que prevean la trayectoria y condiciones para que a los familiares más antiguos siempre se les respete esta condición y que su remoción, sustitución o retiro siempre sea considerando esta circunstancia y con salidas dignas.

El reconocimiento y respeto de estos principios pueden representar la diferencia entre el éxito y fracaso de la planeación empresarial familiar, a la vez que ofrece mucha claridad en cuanto a los orígenes aparentemente inexplicables de muchos de los conflictos que se presentan en estas estructuras.

Estamos en presencia de una aportación técnica, sencilla con efectos que pueden ser espectaculares si se considera en la implementación de la planeación del negocio familiar. Es por ello que insistimos sobremanera en la importancia de desarrollar un Protocolo Familiar, mediante el cual se finque un proceso que permita a todos los miembros de la familia-empresa participar y canalizar de una manera natural los principios aquí comentados, dándoles un cauce previsible y justo para todos.

En virtud de que la primera parte de este protocolo implica la exploración de valores comunes, de los cuales se derivarán una serie de reglas que le darán claridad al presente y futuro de las relaciones entre los integrantes de la empresa familiar, bastaría entonces el añadir a los trabajos de desarrollo de este protocolo estos principios sistémicos universales que se presentan sin excepción de filiación intelectual, creencia o culto, a fin de potenciar varias veces las posibilidades de éxito del plan familiar que contemple la continuidad generacional de la empresa familiar.

