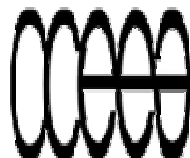




UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Cátedra de Administración General



**FORMAS DE PREVENCIÓN Y  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**AUTORAS:**

Victoria Aguirre  
Valeria Borgeaud  
Myriam Jater

**TUTORA:**

Cra. Elvira Dominguez

Montevideo  
URUGUAY  
2009

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedicamos a:

Nuestros padres y hermanos/as que siempre nos acompañaron en este largo camino de forma incondicional, alentándonos en todos los momentos a seguir adelante y a los familiares y amigos que siempre nos dieron su apoyo y ayuda. Gracias a todos.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a nuestra tutora la Contadora Elvira Domínguez, por su apoyo y dedicación incondicional en la realización de la presente investigación.

Asimismo a los destacados profesionales que nos brindaron asesoramiento e información en nuestra investigación. Ellos son en Uruguay: Economista María José Franco, Profesora Anahir Benelli, Psicólogo Wildo Perdomo y Licenciado Gonzalo Acuña, y de Argentina: Contador Carlos Mango, Médico Terapeuta Familiar Eduardo Press, Decano de la UFLO Roberto Kertész y al Ingeniero Santiago Eduardo Antognolli.

También a los empresarios que muy gentilmente dispusieron parte de su tiempo en la concesión de las entrevistas, brindándonos información que nos fue de fundamental importancia para el desarrollo de nuestra investigación.

Finalmente, y no por ello menos importante a las Fundaciones y Grupos de Autoayuda que nos explicaron su metodología, que adaptamos en una de las herramientas propuestas en esta investigación ellos son: Amor Exigente, Fundación Cazabajones, Narcóticos Anónimos y Ser Libe.

# Índice:

<b>Abstract</b> .....	1
<b>Capítulo 1- Resumen Ejecutivo</b> .....	3
1.1. Antecedentes del problema .....	3
1.2. Relevancia del tema.....	3
1.3. Objetivo general y específico .....	4
1.4. Metodología .....	5
<b>Capítulo 2- Marco Conceptual</b> .....	6
2.1. La empresa familiar .....	6
Definiciones de empresa familiar.....	6
Interacción de los sistemas familia y empresa .....	9
Equilibrio entre empresa y familia.....	10
2.2. Modelos de la empresa familiar.....	15
Modelo de los dos círculos .....	15
Modelo de los tres círculos.....	17
Modelo de los cinco círculos.....	22
Modelo Evolutivo tridimensional de la empresa familiar.....	27
2.3. Ventajas competitivas de la empresa familiar .....	32
<b>Capítulo 3- Conflictos</b> .....	37
3.1. Conflictos organizacionales.....	37
Definición de conflicto.....	37
Teorías sobre conflictos .....	38
Conflicto funcional y disfuncional.....	39
Tipos de conflictos.....	41
3.2. Conflictos en la empresa familiar .....	43
Principales causas.....	43
Conflictos más frecuentes .....	44
3.3. Diagnóstico de la empresa familiar .....	54
Modelo PALT.....	54

<b>Capítulo 4- Herramientas Actuales para la Prevención y Resolución de los Conflictos en las Empresas Familiares.....</b>	<b>61</b>
4.1. La gestión de personas .....	65
4.2. Profesionalización .....	68
4.3. Capacitación.....	69
4.4. Remuneración .....	71
4.5. Evaluaciones de rendimiento y promoción .....	73
4.6. Comunicación.....	75
4.7. Creación de la estructura de Gobierno (Protocolo y Consejo de familia).....	78
4.8. Sucesión.....	89
4.9. Sistemas de resolución de conflictos (Mediación, arbitraje y evaluación neutral) .....	96
4.10. Planificación estratégica.....	104
<b>Capítulo 5- Organismos de Apoyo para la Empresa Familiar .....</b>	<b>114</b>
5.1. C.E.F .....	114
5.2. Clínica de la Empresa Familiar.....	118
<b>Capítulo 6- Entrevistas a 15 Empresas Familiares Nacionales .....</b>	<b>120</b>
<b>Capítulo 7- Nuevas Herramientas para la Prevención y Resolución de Conflictos en la Empresa Familiar .....</b>	<b>134</b>
7.1. Manual de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares.....	134
7.2. Grupos de Autoayuda para la Empresa Familiar.....	153
<b>Capítulo 8- Conclusiones Finales .....</b>	<b>178</b>
<b>Capítulo 9- Bibliografía .....</b>	<b>183</b>
<b>Capítulo 10- Anexo .....</b>	<b>187</b>



**ABSTRACT**

Este trabajo busca brindar un marco teórico sobre Empresas Familiares Uruguayas, y plantear cuales son los principales conflictos en dichas empresas, para posteriormente realizar una investigación empírica que nos permita verificar la existencia de dichos conflictos y proponer herramientas para su prevención y resolución.

La metodología empleada consiste en una investigación bibliográfica que sirva como fundamento para la realización de entrevistas a Empresas Familiares Uruguayas. Para verificar si los resultados obtenidos en dichas encuestas son representativos de la realidad de la Empresa Familiar, comparamos los resultados con investigaciones a nivel local y también buscamos su analogía con los datos existentes a nivel internacional.

A partir de los conflictos verificados con las entrevistas realizadas proponemos dos herramientas para su prevención y resolución, un manual de buenas prácticas y grupos de intercambio de experiencias entre empresarios familiares.

Finalmente concluimos que, dado que los empresarios reconocen su necesidad de formación en cuanto a estructuras de gobierno, gestión de sus empresas y planificación, les sería de mucha utilidad la utilización de las herramientas que proponemos ya que fueron consideradas positivas por los mismos.



## CAPÍTULO 1 - RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. Antecedentes del problema:

A pesar de que las Empresas Familiares representan un porcentaje importante de las empresas de nuestro país, son limitadas las investigaciones en relación a la prevención y resolución de los conflictos.

Sin embargo recientemente se han creado dos organismos que ayudan a fortalecer a la Empresa Familiar Uruguaya que son el Centro de Empresas Familiares y la Clínica de la Empresa Familiar.

### 1.2. Relevancia del tema:

Las Empresas Familiares son la principal fuente de trabajo de los uruguayos, especialistas en la temática estiman que superan el 80% de las empresas y contribuyen con más de la mitad del PBI y más del 70% de la fuerza laboral. No solamente en Uruguay estos números son los que caracterizan a las Empresas Familiares sino también en el resto del mundo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Centro de Empresas Familiares. Fecha de descarga 01/10/2009.  
<http://www.centrodempresasfamiliares.com.uy/quienessomos.asp>.



Debido a la incidencia que tienen las Empresas Familiares en la actividad económica de nuestro país, así como su mayor propensión a los conflictos por tener un mayor componente emocional que las demás empresas, es que nos interesa desarrollar este tema. El presente trabajo pretende, por lo tanto, realizar un aporte para la comprensión y análisis de los conflictos en las Empresas Familiares nacionales, y generar herramientas que faciliten su prevención y resolución.

### **1.3. Objetivo general y específico:**

#### Objetivo general:

El objetivo general de este trabajo de investigación monográfica consiste en profundizar sobre los diferentes tipos de conflicto que ocurren dentro de las Empresas Familiares en el Uruguay.

#### Objetivo específico:

El objetivo específico que nos planteamos es, a partir de los diferentes tipos de conflictos detectados, recomendar formas de prevención y resolución de los mismos, realizando de esta forma un aporte a la Empresa Familiar en el Uruguay, con la finalidad de prolongar el ciclo de vida de las mismas.

#### **1.4. Metodología:**

Realizamos una investigación bibliográfica para verificar el estado del arte en el tema para luego relazar un análisis que nos permita profundizar en el mismo.

A partir de la bibliografía analizada, desarrollaremos un marco conceptual conteniendo los principales conceptos, teorías y posibles conflictos existentes dentro de las Empresas Familiares.

Para realizar el trabajo de campo, la técnica que utilizamos fue la entrevista personal en modalidad presencial a personas vinculadas a diferentes Empresas Familiares, de forma de obtener información sobre el los problemas más frecuentes en este tipo de empresas.

Por último desarrollamos distintas herramientas que puedan ayudar a los empresarios familiares en la prevención y resolución de los diferentes tipos de conflictos detectados.



## CAPÍTULO 2 - MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. La Empresa Familiar:

En el marco conceptual que exponemos a continuación, desarrollamos el marco teórico que utilizaremos como fundamento para la realización del presente trabajo.

#### Definiciones de Empresa Familiar:

No hay una definición de Empresa Familiar que esté generalmente aceptada. A continuación presentamos un esquema con las definiciones más difundidas:

**Cuadro 1: Definiciones de Empresa Familiar.**

1. Si el 60% de las acciones está en manos de parientes.	Donckels y Frolich
2. Cuando una familia sola posee la mayoría de las acciones y asume cargos gerenciales.	Gallo y Sveen
3. Siete familias o menos poseen más de la mitad de las acciones.	Equipo sueco de investigación
4. El fundador / dueño/ gerente actual tiene la esperanza y la intención de legar la firma a la próxima generación.	Davis
5. El fundador es presidente o CEO (Chief Executive Officer o ejecutivo principal); hay familiares del fundador trabajando en la compañía; los familiares del fundador pueden acordar sobre decisiones a someter a votación de los accionistas; los gerentes aceptan la designación de la firma como familiar.	Holland y Boulton
6. Un mínimo de dos familiares (o la pareja) es propietaria de acciones o bienes de la firma y trabaja en la misma.	Kertész

7. La propiedad es controlada por una sola familia; por lo menos dos miembros están en la gestión y hay empleados no familiares.	Davis y Tagiuri
8. Sociedad por acciones en la cual una determinada familia controla las acciones con derecho a voto y/o tiene influencia fundamental en la orientación estratégica, especialmente en la designación del ejecutivo principal.	Alden y Lank

Fuente: Kertész, Roberto.

Como se puede observar en el cuadro anterior, entre los autores hay quienes piensan que ser o no Empresa Familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad.

Algunas de las características comunes que presentan estas definiciones de Empresa Familiar son las siguientes:

- La propiedad de la empresa está concentrada en un grupo familiar.
- A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
  - Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009.  
<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>.

En este estudio se toma como definición de Empresa Familiar la desarrollada por el Dr. Kertész: las Empresas Familiares son “las formadas por lo menos por dos familiares o por una pareja, que son propietarios y trabajan en ella”.<sup>3</sup>

Para la elección de la definición nos basamos en que la misma refleja mayoritariamente la realidad uruguaya, está elaborada bajo un criterio amplio y si bien no contamos con datos exactos acerca del número de Empresas Familiares en nuestro país, se estima que son aproximadamente el 80% de todas las firmas, porcentaje similar al del resto de Latinoamérica.

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una pyme como una gran corporación, la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad, el giro de la misma ya que se puede tratar de empresas procedentes de diversas ramas de actividad, el nivel de profesionalización que tengan, ni la generación en que se encuentre la misma. Nos parece importante esta aclaración ya que en nuestro país difícilmente las Empresas Familiares alcanzan la tercera generación. El hecho de que una Empresa Familiar no alcance la tercera generación no

---

<sup>3</sup> Kertész, Roberto. Manual para la Empresa Familiar. Edición 2006 Argentina, Universidad de Flores. p. 25-28.

significa necesariamente que el propietario no tenga la intención de transmitirla a las siguientes generaciones.

### **Interacción de los Sistemas Familia y Empresa:**

Según el Dr. Héctor M. Kremer, la Empresa Familiar es una organización empresaria. Como tal, afrontará los mismos desafíos provenientes del entorno competitivo que las demás empresas. Pero cuando a esa organización se le agregan factores como los familiares, la esencia de la empresa será otra.

Mientras en lo familiar predomina lo emocional y afectivo, la resistencia al cambio y la aceptación de sus miembros, en el sistema empresarial predomina la racionalidad y eficiencia así como la apertura al cambio. Mientras la familia tiene por objeto generar un medio armónico donde proteger a sus integrantes y ayudarlos a formarse como adultos, el objeto empresario es generar lucro y actuar con eficacia en un medio competitivo.

Como puede verse, se trata de rasgos opuestos, pero ambos igualmente válidos y legítimos dentro de sus respectivas áreas

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 los demás, modificando el comportamiento del conjunto mismo.

Cuando se trata de una Empresa Familiar estos sistemas interactúan recíprocamente y 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".<sup>4</sup>

### **Equilibrio entre Empresa y Familia:**

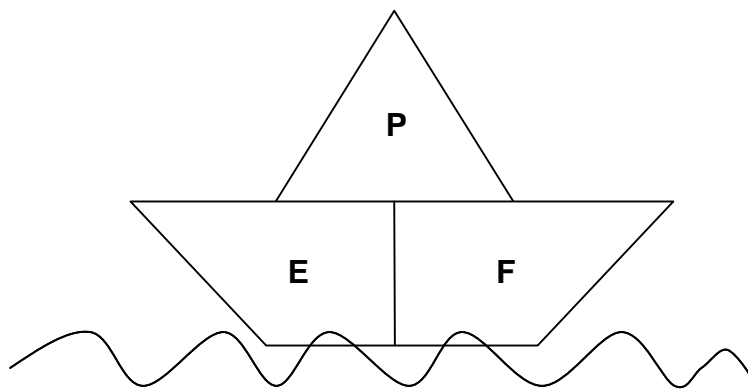
El siguiente modelo ha sido desarrollado por Imanol Belausteguigoitia Rius. En el mismo, el barco de la **Figura 1** representa a la Empresa Familiar; la proa a la familia (F) y la popa la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de la empresa, que suelen ser los padres de la familia. Ellos

---

<sup>4</sup> La trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. Empresa Familiar y Mediación. Autor: Dr. Héctor M. Kremer. Fecha de descarga 12/05/2009. <http://www.cejamericas.org/doc/documentos/empresa-familiar-mediacion.pdf>.

están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la colaboración y el apoyo de su tripulación.

**Figura 1: Modelo de Equilibrio entre Empresa y Familia.**



En ocasiones hay diferencias entre el capitán (P) y la tripulación de proa (F), la tripulación de popa (E) o ambas. Si bien esas diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, en ocasiones llegan a ser destructivas y perjudican a todos los integrantes que viajan en ella.

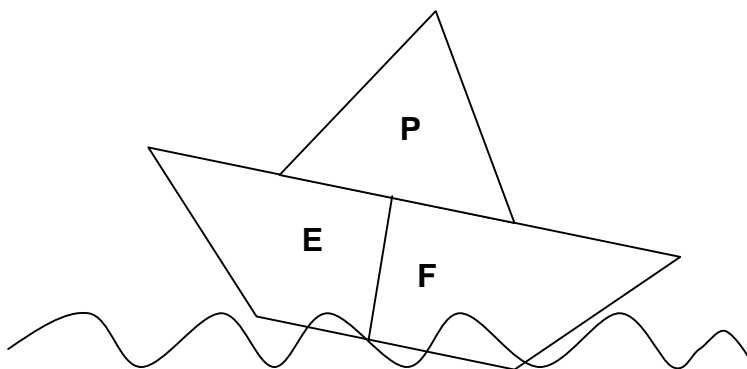
El capitán podría tomar la decisión de inclinar el barco hacia la popa, como se muestra en la **Figura 2**. En este caso, la tripulación de proa notará la proximidad de las olas y alertará al capitán sobre la situación.



El capitán desea satisfacer las demandas de la tripulación de proa y de popa, pero no siempre puede dar gusto a todos. Hay situaciones en que algunos miembros, o inclusive toda la tripulación (entre ellos, el mismo capitán), pierden de vista que todos van en el mismo barco. Si eso ocurriera, pronto todo el barco terminará en el fondo del mar sin la posibilidad de salir a flote nuevamente.

Este modelo ilustra la disputa entre los subsistemas familiares y de empresa por dinero, atención y tiempo entre otros factores. Es importante conciliar los intereses de empresa y familia para obtener buenos resultados en cada una de estas dimensiones y así lograr un sano equilibrio.

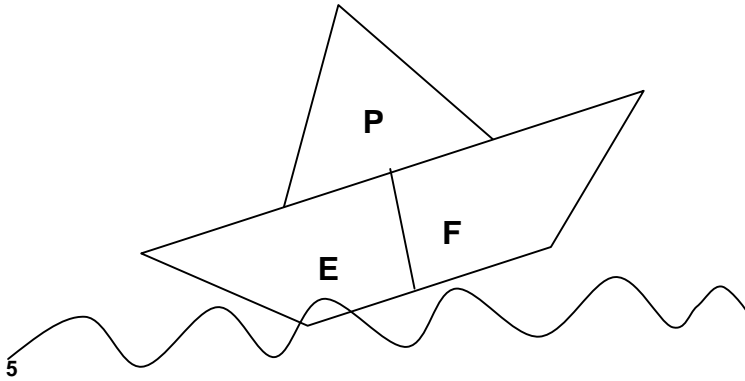
**Figura 2: Modelo de Equilibrio entre Empresa y Familia: inclinando el barco (popa).**



Imagine que el barco, dirigido por su capitán, toma determinado rumbo tratando de alcanzar un destino y, para lograrlo, inclina el barco hacia la proa o hacia la popa, dependiendo de las condiciones de la marea y del viento. Ahora suponga que la situación en este barco es peculiar, ya que la tripulación de proa y la de popa están divididas y la comunicación entre ellas resulta complicada. A veces, cuando las condiciones de navegación son peligrosas, la tripulación siente que las olas podrían entrar al barco, por lo que tanto la tripulación de proa como la de popa pedirán al capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, alejándolos así del nivel del agua.

Como puede verse en la **Figura 3**, el capitán ha decidido inclinar el barco de tal manera que la tripulación de proa (la familia) se mantenga alejada de las olas. Al inclinar el barco hacia la proa, las olas se aproximan a la cubierta en la popa, lo cual afecta a la tripulación ubicada en esta parte del barco. En esta situación, los reclamos de ésta no se harán esperar.

**Figura 3: Modelo de Equilibrio entre Empresa y Familia: inclinando el barco (proa).**



---

<sup>5</sup> Retos de las Empresas Familiares en México. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius.  
Fecha de descarga 17/05/2009.  
<http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliarisenmexico.pdf>.

## **2.2. Modelos de la Empresa Familiar:**

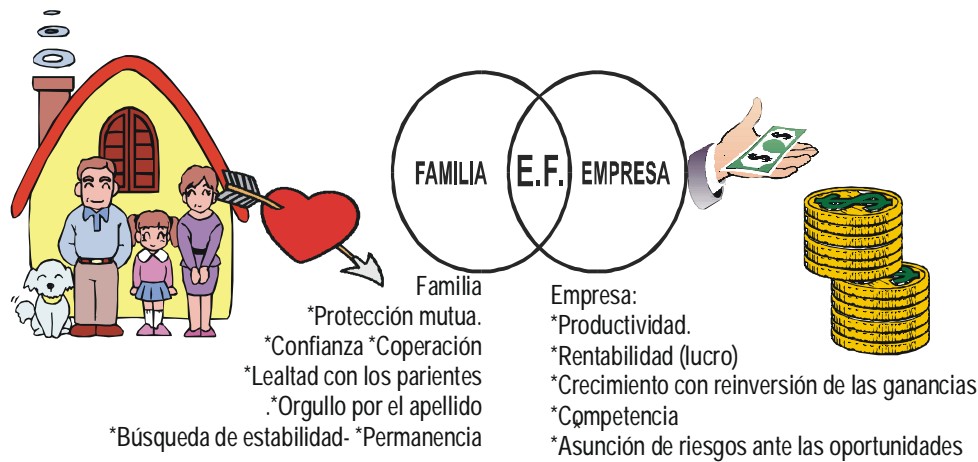
Varios autores han desarrollado diferentes modelos gráficos y teóricos donde presentan el comportamiento de la Empresa Familiar.

A continuación presentaremos los que consideramos más relevantes para el desarrollo de este trabajo.

### **Modelo de los Dos Círculos (Empresa Familiar como un sistema):**

El estudio de las Empresas Familiares como sistema comenzó con algunos artículos publicados entre los años 60 y 70, según los cuales la organización de una Empresa Familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada “zona de conflicto”. Al observar la **figura 4** podemos ver que al separar ambos círculos se reduce el área de intersección, lo cual significa que el potencial de conflicto también se reduce. Por lo tanto, en la medida que se separen los sistemas familia y empresa, también se reducirán los conflictos.

**Figura 4: Dos sistemas sociales: Familia y Empresa.**



Fuente: Kertész, Roberto.

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Es importante aclarar que los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de intersección, pues de lo contrario dejaría de ser una Empresa Familiar.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, se dan comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Esos problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en este tipo de empresas.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Principales causas de los conflictos en las Empresas Familiares. Autor: Imanol Belausteguigoita Rius. Fecha de descarga 10/04/2009. <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo%20Imanol.pdf>.

### **Modelo de los Tres Círculos:**

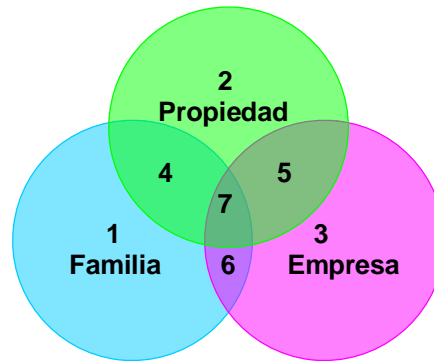
El “modelo de los tres círculos”, presentado en los años ochenta por Taguri y Davis (Harvard University) es una excelente herramienta que de modo muy gráfico nos permite analizar cómo es y cómo puede llegar a ser la familia empresaria y con qué posibles conflictos de intereses puede encontrarse. Por ello, bien podríamos afirmar: “Dime en qué círculo estás y te diré cuáles son tus intereses”.

Para realizar un diagnóstico simplemente se debe situar a cada uno de los miembros de su familia y de la Empresa Familiar en el espacio que en la actualidad le corresponda dentro de las siete opciones que ofrece el modelo.

Cada uno de los siete espacios en el modelo de los tres círculos determina en gran medida un tipo de relación, intereses, expectativas y posicionamiento muy específico de un individuo respecto a su familia empresaria y, en general, a su Empresa Familiar.

Conociendo las principales características asociadas a cada espacio, y relacionándolas entre sí, podemos hacernos una idea muy precisa de la complejidad de las relaciones familiares en el seno de la Empresa Familiar.

**Figura 5: Modelo de los tres círculos.**



- 1  
Miembros de la familia
- 2  
Personas con participación en la propiedad de la empresa
- 3  
Directivos y trabajadores de la empresa
- 4  
Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- 5  
Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad
- 6  
Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
- 7  
Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad <sup>7</sup>

A continuación se analizan las principales características de los diferentes “arquetipos” de la Empresa Familiar:

---

<sup>7</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009.  
<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>.

○ **Los “unos” o la base de la familia empresaria**

Pertenece al espacio número 1 los familiares “a secas”, es decir, todos aquellos miembros de la familia empresaria que no son accionistas ni trabajan en la empresa, como pueden ser: el esposo/a del fundador/a, los esposos/as de los hijos/as o descendientes directos del fundador/a, y los pequeños y jóvenes de la familia. Su rol en el sistema es muy importante, puesto que ellos son el entorno inmediato de los empresarios.

Es en este espacio donde se gesta uno de los temas más controvertidos en el mundo de la Empresa Familiar: el de los familiares políticos o “añadidos”. Su posicionamiento, expectativas e intereses pueden ser muy diversos pero en cualquier caso tienen una gran influencia en el sistema familia/empresa/propiedad.

○ **Los “cuatros” o el arquetipo del accionista pasivo**

Los “cuatros” son aquellos accionistas familiares que no trabajan en la empresa.

El accionista pasivo, tradicionalmente, se ha encontrado en una posición de total aislamiento respecto a la empresa, no suele recibir información y se siente poco escuchado y tampoco es habitual que reciba grandes dividendos.



○ **De la familia a la empresa: el primer paso es ser un “seis”**

Existen dos tipos de números “seis”: los jóvenes familiares que se incorporan a la empresa y que probablemente algún día serán accionistas, y los familiares políticos, esposos o esposas de los accionistas, que probablemente nunca llegarán a serlo.

El tema de los números “seis” es el de la existencia o ausencia de nepotismo o, dicho de otro modo, el de la incorporación y promoción dentro de la organización basada en el rendimiento y el mérito, o en ser el hijo del jefe o el nieto del fundador.

○ **El “siete” es el rey**

El “siete” es, en la primera generación, el fundador, el rey, el gran “héroe” en la empresa, la familia y su entorno social. Su posicionamiento e intereses están intensamente ligados al deseo de que la empresa prospere y tenga éxito. En este empeño acostumbra a robarle tiempo a la familia que, en el futuro, puede reprochárselo en mayor o menor grado. Pero sin duda alguna, la mayor influencia del fundador hacia sus descendientes es la existencia de la empresa misma que determina en gran medida (para bien o para mal) el destino de la familia.

Más adelante, durante el período sucesorio en el que las generaciones se solapan, los “sietes” pasan a ser los hijos del “rey” que trabajando en la empresa (normalmente en cargos directivos) son premiados con la confianza del padre e investidos con el honor de ser accionistas.

- **“Dos” y “cinco”: rara especie en la Empresa Familiar**

Es extraño que en una Empresa Familiar haya accionistas que no sean miembros de la familia. De todos modos, si los hay, estos socios externos se caracterizan por tener una actitud muy exigente y profesional hacia la familia de sus socios. En este sentido, puede que no vean con buenos ojos la incorporación o promoción a determinados cargos de familiares, que los juzguen de poco preparados o poco competentes para el desempeño de las nuevas responsabilidades a las que deberán hacer frente. Sus expectativas son las de obtener el máximo beneficio de su inversión y por lo tanto su posicionamiento (que puede chocar con el de los líderes familiares) es el de máxima objetividad, profesionalidad y transparencia en cuanto a nombramientos, remuneraciones y estrategias empresariales.

Esta situación puede, sin embargo, cambiar radicalmente cuando hablamos de un “cinco” cuya llegada al accionariado es una recompensa por haber sido, desde los inicios de la empresa, la mano derecha del

fundador. En estos casos solemos hablar de alguien que es casi de la familia, por la que suele sentir un gran amor, respeto y agradecimiento.

### **Un sistema vivo y evolutivo**

Familia y empresa son dos sistemas dinámicos y en constante evolución. Por lo tanto, conociendo bien los elementos que componen el campo de análisis (sistema familiar, sistema empresarial) y disponiendo de una buena metodología de análisis (el modelo de los tres círculos) tenemos en nuestras manos herramientas para sugerir formas de prevenir y resolver los conflictos de las Empresas Familiares.<sup>8</sup>

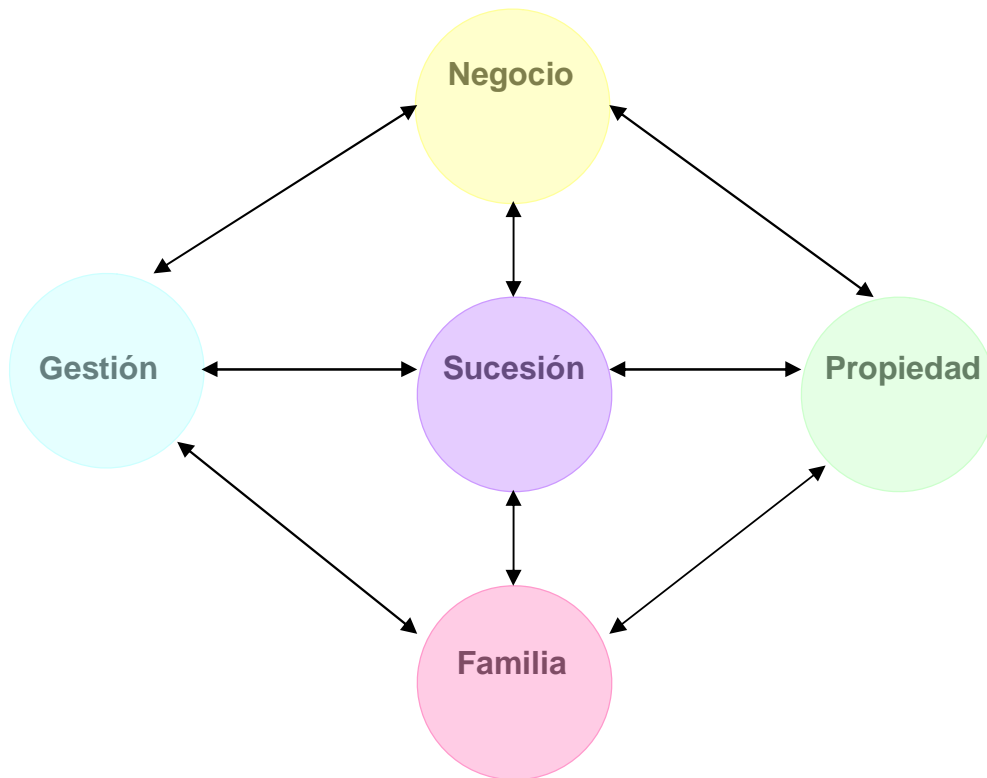
### **Modelo de los Cinco Círculos:**

El modelo de los cinco círculos propuesto por John Davis y ampliado luego por autores como Ward y Lansberg, permite integrar las investigaciones realizadas sobre el tema de la Empresa Familiar alrededor de cinco áreas que se han considerado como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas.

---

<sup>8</sup> ¿Dime en qué círculo estás?. Autor: Jaume Tomás. Fecha de descarga 25/05/2009. <http://www.laempresafamiliar.com>.

**Figura 6: Modelo de los 5 Círculos.**



En primer lugar, en cuanto a su **negocio** y a su renovación estratégica continua, la Empresa Familiar tiene graves dificultades para mantener su rentabilidad de forma sostenida en el largo plazo. Esto está ligado tanto a sus dificultades para afrontar la internacionalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la renovación de sus productos como, posiblemente, a la pérdida del espíritu emprendedor y el acomodamiento de la Empresa Familiar que se desarrolla a medida que pierde el empuje de los fundadores. Para hacer frente a estas dificultades y favorecer la continuidad de la empresa en el

largo plazo es necesario promover una mayor concientización estratégica, una progresiva formalización del proceso estratégico, la institucionalización del proceso de renovación continuada del negocio y la transmisión del espíritu emprendedor a las siguientes generaciones.

En segundo lugar, el área de la **gestión** considera especialmente los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva.

Las Empresas Familiares, en especial las de carácter pymes, tienen graves dificultades para hacer frente a la necesaria y permanente renovación de su personal, de su cultura organizacional y de sus sistemas de dirección. Para hacer frente a estas dificultades y favorecer la continuidad de la empresa en el largo plazo es necesario promover una mayor profesionalización del equipo humano y de los sistemas de dirección, una mayor formalización de éstos y una progresiva descentralización. Igualmente, es necesario crear instrumentos organizativos que promuevan tanto una cultura orientada al cambio como una mayor motivación, identificación y compromiso del personal.

En tercer lugar, en cuanto a la **propiedad**, la Empresa Familiar está afectada por las tensiones que se pueden producir entre accionistas y, especialmente, por los problemas que se derivan de una dispersión del capital en un número muy elevado de accionistas cuando la empresa pasa de segunda generación a tercera y a las siguientes. Asimismo, la Empresa Familiar puede tener problemas relacionados con la propiedad como consecuencia de una mala optimización fiscal o de una inadecuada estructura societaria, de una mala gestión del patrimonio o de la ineficacia de los órganos de gobierno corporativo de la empresa, junta de accionistas y consejo de administración. Para hacer frente a estas dificultades y favorecer la continuidad de la empresa en el largo plazo, es necesario promover tanto la unidad y compromiso entre los diferentes accionistas o grupos accionariales en un proyecto compartido, como crear una estructura de gobierno que permita regular las tensiones que se produzcan. Igualmente, es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el mantenimiento del patrimonio familiar en la empresa.

En cuarto lugar, en cuanto a la **familia**, la Empresa Familiar está afectada tanto por las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como por la superposición de roles y funciones entre la familia y la empresa. Para hacer frente a estas dificultades y favorecer la continuidad de la empresa en el largo plazo es necesario promover la

unidad y el compromiso, el diálogo, el desarrollo de valores y pautas de comportamiento que estimulen el compromiso de la familia con la Empresa Familiar y delimitar explícitamente los temas que se refieren tanto a la familia como a la empresa.

Esta separación se realiza definiendo claramente las reglas que hacen explícitas las interacciones entre ambos ámbitos. Además, es necesario disponer de reuniones familiares que permitan tratar específicamente y de forma periódica las relaciones entre la familia y la empresa.

En quinto lugar, la Empresa Familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la **sucesión** en la propiedad y en la gestión. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante esta transición es, seguramente, la resistencia de los familiares en el poder a retirarse, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobretodo, si además se es el fundador.

Esto suele ir asociado a la ausencia o a la resistencia a preparar un plan de sucesión. Pero, igualmente, un número importante de Empresas Familiares vive el proceso de sucesión en una atmósfera de gran tensión familiar. Para hacer frente a estas dificultades y favorecer la continuidad de la empresa en el largo plazo, es necesario promover una gestión

anticipativa que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de relevo generacional y a la planificación de la sucesión, así como a la renovación estratégica y organizativa a emprender por parte del líder y, especialmente, por parte de sus sucesores. Asimismo, es necesario establecer los principios o criterios que deben regular el proceso sucesorio. Además, los órganos de gobierno de la Empresa Familiar tienen un papel muy relevante en el control del cumplimiento del plan de sucesión.

Estas cinco áreas son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. La aplicación del modelo permite así analizar específicamente los problemas que afectan a la continuidad de una Empresa Familiar y que están relacionados con cada una de las cinco áreas.<sup>9</sup>

### **Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar:**

Si bien el modelo de los tres círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que este hace se circunscribe a un momento específico en el tiempo. Es así como al añadir la dimensión tiempo, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, que describe cómo los

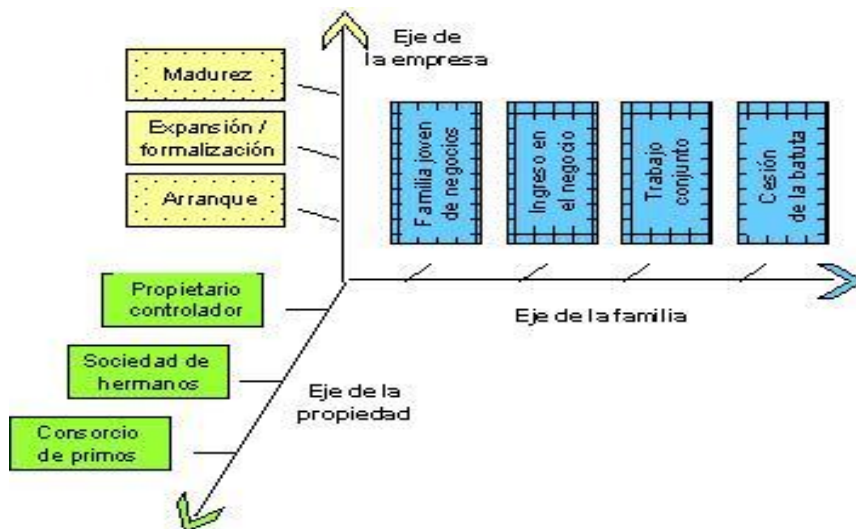
---

<sup>9</sup> Amat, Joan. La continuidad de la Empresa Familiar. Tercera Edición. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, 1998. p. 25-31.



miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Gersick y colaboradores proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suelen atravesar con el tiempo.

**Figura 7: Modelo Evolutivo Tridimensional.**



Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la

transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El eje de la propiedad representa la forma en que suele cambiar de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. La dimensión evolutiva de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el joven matrimonio del fundador o fundadora. Cuando llega la cesión de la batuta, momento de la sucesión generacional es en donde la gran mayoría fracasa. El desarrollo de la empresa en el tiempo coincide con los modelos generalizados de ciclos de vida de las compañías que no son de origen familiar.<sup>10</sup>

#### 1- Dimensión evolutiva de la propiedad.

Las distintas formas de la propiedad familiar, o sea cuanto poseen los miembros de la familia, originan diferencias dentro de los aspectos de la Empresa Familiar. La estructura va a influenciar otras decisiones, operacionales y de estrategia. Existe la creencia de que la propiedad se transmite de generación a generación como un aspecto secundario del control gerencial. Pero la estructura de la propiedad es mucho más

---

<sup>10</sup> Cómo gestionar Empresas Familiares. Autor: Guillermo Salazar Nava. Fecha de descarga 13/07/2009. <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/como-gestionar-empresas-familiares-5166.pdf>.

amplia. En cada cambio de la estructura de la propiedad acompañan cambios en la dinámica de la empresa y de la familia, en el poder de los accionistas empleados y no empleados, y en las demandas financieras.

La estructura específica de la propiedad refleja la historia y relaciones de la Empresa Familiar, aún así encontramos tres grandes categorías que van a evolucionar con el tiempo. La mayoría arranca con un sólo dueño, con un propietario controlador, luego viene la sociedad de hermanos y por último el consorcio de primos. Esta secuencia, a priori predecible, la podemos observar en cada Empresa Familiar por la lógica de las etapas generacionales. Se puede acomplejar por el hecho de que en dicha secuencia generacional se incorporen accionistas terceros ajenos en cualquier etapa en que se encuentre la empresa.

## 2- Dimensión evolutiva de la familia

La segunda dimensión del modelo, la dimensión evolutiva de la familia, describe el desarrollo de la familia con el tiempo. Se pueden diferenciar cuatro etapas en función de la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa. Estas son las siguientes:

-Familia joven de negocios.

-Ingreso en el negocio.

-Trabajo conjunto.

- Traspaso del mando.

### 3- Dimensión evolutiva de la empresa

Describe el desarrollo del negocio en el tiempo. Es importante tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura y el desempeño financiero del negocio, lo que determina tres fases con sus propias características de tamaño y estructura:

- a) Arranque.
- b) Expansión y formalización.
- c) Madurez.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Bettina Carballo; Florencia Bidondo. Gestión de la Empresa Familiar Uruguaya. Montevideo; 2005. p. 32-43.

### 2.3. Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar:

Las ventajas competitivas de la Empresa Familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa.

Se destacan entre estas las siguientes:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.

El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.

- Mayor grado de reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.

Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.

- Mejor conocimiento de la empresa y del mercado.

Las Empresas Familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un *know how* comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, manteniéndose como secreto dentro de la familia. En la familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo de la empresa.

- Mayor relación con los clientes.

El compromiso que caracteriza a las Empresas Familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

- Mayor sentido de pertenencia.

Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

- Importante afán de superación y capacidad de progreso.

Esto ocurre como resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.

- Flexibilidad competitiva.

Las Empresas Familiares tienen mayor flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

- Mayor enfoque en el largo plazo.

El mayor enfoque en el largo plazo es producto de la intención de transmitir la empresa a las siguientes generaciones.

- Buena comunicación.

Existe buena comunicación entre los miembros de la familia gracias a la confianza que existe entre ellos.

- Cultura estable.

El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal del *managment* está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía (todos saben como se deben hacer las cosas)

- Rapidez en la toma de decisiones.

Generalmente las responsabilidades están claramente definidas y el proceso de la toma de decisión está concentrado en uno o dos individuos claves.

o Comprensión.

El hecho de convivir con una persona desde que nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

o Aceptación de la autoridad.

Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

o Carácter confidencial.

Las Empresas Familiares mantienen detalles y desempeños relativamente ocultos. Las ventajas mencionadas se pueden resumir dentro de grandes categorías que son la unidad y el compromiso:

**Cuadro 2: Ventajas competitivas de la Empresa Familiar.**

<b>Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar</b>	
<b>Unidad</b>	<b>Compromiso</b>
Intereses comunes	Entrega a un ideal
Autoridad reconocida	Sacrificio personal
Confianza mutua	Exigencia de lo mejor
Compenetración	Pensamiento a largo plazo

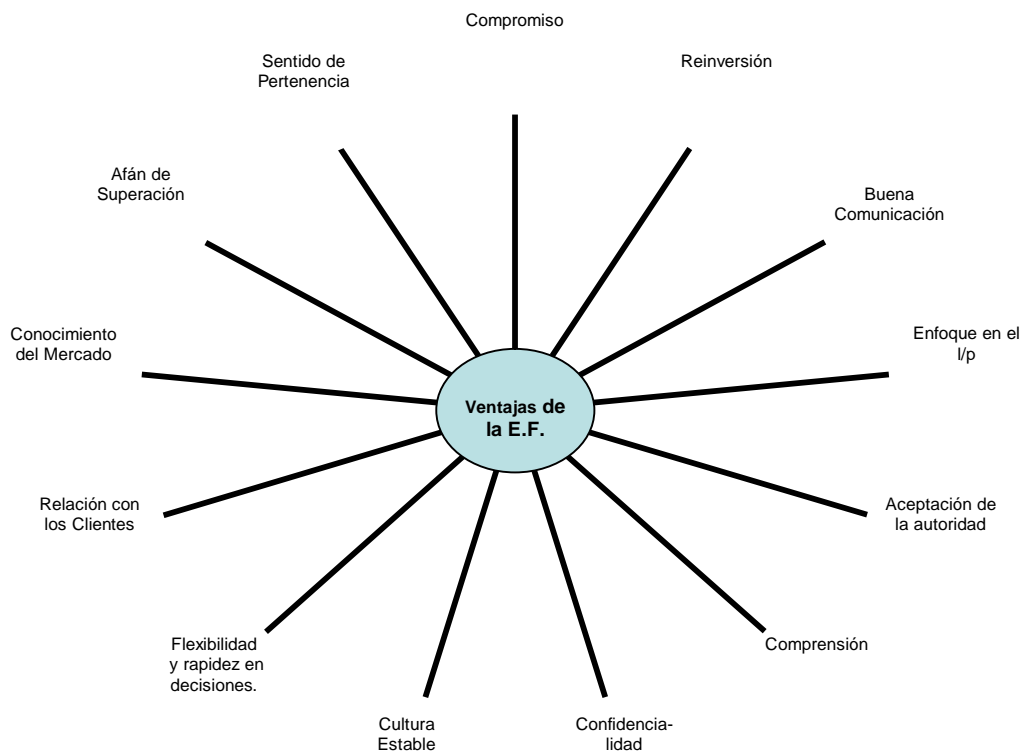
Fuente: Gómez Bentancourt, Gonzalo.

Cuando estas ventajas se pierden por una erosión en la familia propietaria o por la presencia de alguno de los conflictos familiares, la Empresa Familiar corre el riesgo de pasar rápidamente de lo óptimo a lo



pésimo, de transformar la unión en desunión y el compromiso en abstención.<sup>12</sup>

**Figura 8: Ventajas Competitivas de la Empresa Familiar (EF).**



- <sup>12</sup> Esta sección se desarrolló en base a las siguientes lecturas:
- Gómez Bentancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Barcelona, España. Primera Edición, Ediciones Granica, 2005. p. 27-29.
  - Leach, Peter. La Empresa Familiar. Traducido por Villegas, Federico. 1991 by Stoy Hayward de la edición original en inglés. Barcelona, España. Ediciones Granica, 1993. p. 24-41.
  - Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009. <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>.
  - Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar: Autor: Guillermo Salazar. Fecha de descarga 14/07/2009. [http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas\\_y\\_debilidades\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar/imp](http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar/imp).



## CAPÍTULO 3 - CONFLICTOS

### 3.1. Conflictos organizacionales:

#### Definiciones de Conflicto:

El origen de la palabra conflicto proviene del latín: “*com*” (juntos), “*fligere*” (luchar, pelear).<sup>13</sup>

Algunas definiciones son las siguientes:

- “Agudo desacuerdo y oposición de intereses o ideas”
- “Trastorno emocional resultante de un choque de ideas en una persona”
- “Lucha, pelea”.<sup>14</sup>

Según Robbins se define al conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.

Existen diferentes transiciones en las ideas de los conflictos, éstas son:

---

<sup>13</sup> Definiciones del diccionario Webster (1964).

<sup>14</sup> Kertész, Roberto. Manual para la Empresa Familiar. Edición 2006 Argentina, Universidad de Flores. p. 259.

**Teorías sobre conflictos:**

1) Teoría tradicional de los conflictos: Noción de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse. Se consideraban a los conflictos como negativos y se utilizaban como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, los conflictos eran dañinos y había que evitarlos. Aunque los nuevos estudios arrojan pruebas sólidas que objetan que este método de resolución de los conflictos desemboque en un mejor desempeño de los grupos, muchos todavía evalúan las situaciones conflictivas con este criterio pasado de moda.

2) Teoría de las relaciones humanas: Convicción de que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo. Como los conflictos son inevitables, esta corriente propone aceptarlos, e incluso hay ocasiones en que pueden beneficiar el desempeño del grupo.

3) Teoría interaccionista: Convicción de que los conflictos no son solo una fuerza positiva en un grupo, sino que también son una necesidad absoluta para que esta se desempeñe con eficacia. Por lo tanto, la mayor aportación de esta teoría es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos apenas suficientes para que el grupo sea viable creativo y autocrítico.

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.<sup>15</sup>

En un artículo publicado en el sitio [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com), por Gustavo Zerbino, este explica que: “La crisis es algo natural, es permanente. Aprender a administrar las crisis es una de las cosas más difíciles, pero también más fáciles a la vez. Lo difícil sería si yo pretendiera vivir en un mundo sin crisis, que cada vez que me pase algo me sintiera como si fuera a morir. Pero si yo acepto que vivo en un mundo en el que el cambio es constante, estoy preparado para la crisis”. Por lo tanto, es importante dejar en claro que en lugar de decir “evitar” los conflictos debemos decir “enfrentar” los conflictos ya que sin duda las crisis son oportunidades.<sup>16</sup>

### **Conflicto funcional y disfuncional:**

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que producen en una organización y bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

---

<sup>15</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Décima Edición, 2004. México. Editorial Pearson Educación. p. 395- 396.

<sup>16</sup> ¿Evitar los conflictos?. Autor: Santiago Eduardo Antognolli. Fecha de descarga 6/6/2009. [http://www.degerencia.com/articulo/empresas\\_familiares\\_evitar\\_los\\_conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_evitar_los_conflictos), Empresas Familiares.

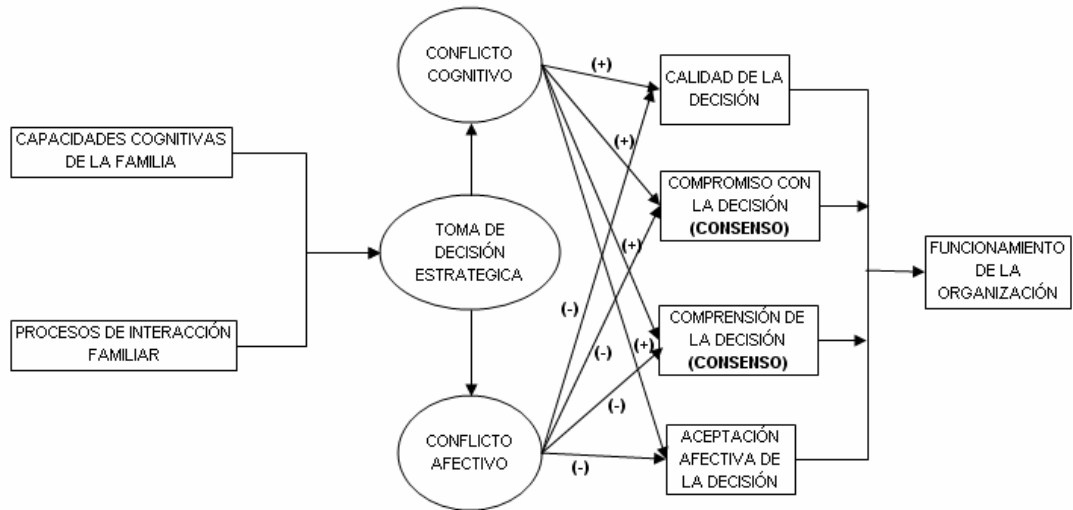
Un conflicto funcional es aquel en el que se sustentan las metas del grupo y mejora su desempeño. En cambio, un conflicto disfuncional es aquel que estorba el desempeño del grupo.

El conflicto tiene una dimensión múltiple; por ello cierta dimensión del conflicto fortalece la calidad de la decisión en tanto que otras dimensiones atenúan el consenso. Cuando en el seno de la familia el **conflicto es funcional** estamos ante un **conflicto cognitivo** porque nace de diferentes perspectivas al analizar un hecho; en el fondo son perspectivas diferentes sobre cómo lograr un fin común. Un conflicto funcional refuerza la calidad de la decisión, el compromiso, su comprensión y la aceptación afectiva de la decisión. Cuando el **conflicto es disfuncional**, las personas se centran en disputas e incompatibilidades emocionales y no en el hecho en cuestión. El conflicto disfuncional es un **conflicto afectivo**, muy normal en muchas familias. Pasar de un conflicto cognitivo a un conflicto afectivo es muy fácil en la familia empresaria y erosiona el consenso y la armonía. La **figura 9** indica las relaciones que existen entre toma de decisiones y resultados de esa decisión en una familia empresaria.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> José Javier Rodríguez Ataide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez. Universidad de Córdoba, Junio 2007 – Cuaderno IIº.6 Cuadernos de investigación de la Cátedra Prasa de la Empresa Familiar.

Figura 9: El conflicto cognitivo y afectivo en la familia empresaria.



Fuente: Cuadernos de investigación de la Cátedra Prasa de la Empresa Familiar.

### Tipos de conflictos:

¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales?

Las pruebas indican que hay que contemplar el tipo de conflicto:

- Conflicto de tareas: Conflicto por el contenido y las metas del trabajo.
- Conflicto de relaciones: Conflicto que se da en las relaciones interpersonales.
- Conflicto por los procesos: Conflicto por la manera que se hace el trabajo.

En los estudios se demuestra que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. Resulta que las fricciones y las hostilidades entre las personas que vienen con estos conflictos, aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la relación de trabajo. Por otro lado, los conflictos por procesos de baja intensidad y los conflictos por las tareas de intensidad escasa a moderada son funcionales. Para que los conflictos por los procesos sean productivos, estos deben ser ligeros. Las discusiones intensas sobre quién debe hacer qué, se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tarea, aumentan el tiempo en que se completan las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos. Los conflictos de tareas de intensidad escasa o moderada tienen un efecto positivo constante en el desempeño del grupo porque estimulan la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Robbins Stephen. Ob. cit.: p. 397-398.

### 3.2. Conflictos en la Empresa Familiar:

#### Principales causas:



El problema que tiene la Empresa Familiar reside en lo que es también su virtud. Si tomamos como ejemplo los comienzos de la empresa, en que se pide colaboración a los parientes directos, vemos que esta colaboración se brinda por amor y también por necesidad de que la empresa rinda como para vivir de ella.

La dificultad proviene, precisamente, del mismo vínculo afectivo por el cual colabora. Porque el vínculo afectivo se compone no sólo de amor sino, también de hostilidad. En efecto, surgen celos entre los hijos por la preferencia del padre que fundó la empresa, también envidia contra el padre porque es el que manda y algún hijo quiere también mandar, y todas las variables conflictivas que solemos encontrar en cualquier familia normal. Pero la particularidad de trabajar con los parientes es que los vínculos emocionales que llevan a las discusiones, enojos y rupturas dentro de la familia, aquí producen un perjuicio en el trabajo que, se quiera o no, es un ataque contra la empresa.

Estas situaciones se agudizan en momentos críticos del desarrollo de la empresa, como son, por ejemplo:



- Un cambio importante, como abrir sucursales, comenzar a exportar, cambiar de rubro, contratar personal externo para funciones que venían realizando familiares.
- Una crisis económica que requiere reacciones rápidas en la conducción que afectan lugares y funciones en las tareas de los parientes.
- Cuando hay cambios en las vidas personales de cada miembro de la empresa, como casamiento de un integrante, su alejamiento, conflictos en la familia entre algunos miembros de la empresa.
- La muerte del fundador, que suele desencadenar una guerra por sustituirlo o por apropiarse de una parte mayor de la que le corresponde de la empresa, cuando no de su totalidad.<sup>19</sup>

### **Conflictos más frecuentes en la Empresa Familiar:**

- Nepotismo.

Las empresas que poseen esta debilidad incluyen a parientes que no le agregan valor a la empresa. Son dirigidas por varios miembros de la familia sin vocación, interés y capacidad; lejos de aportar valor a sus empresas, lo reducen.

---

<sup>19</sup> Empresas Familiares: conflictos y soluciones. Autor: Dr. Osvaldo Ortemberg. Fecha de descarga 6/6/2009. <http://www.abogadodefamilia.com.ar/audios/04t.htm>.

- Paternalismo.

Es un fenómeno resultante de llevar roles inadecuadamente del sistema familiar al de la empresa. Es la figura de un padre más que la de un director la que ejerce el liderazgo en la organización.

- Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa.

Las personas tienen otros comportamientos en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintas sociedades. Sin embargo, en el caso de las Empresas Familiares, dado que parte de la familia opera en la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus integrantes responde a ella. Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizás sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa se separara también.

- Estructuras organizacionales inadecuadas.

Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente. A su vez, existe resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía como consecuencia de la informalidad característica de las Empresas Familiares.

- Exceso de miembros de la familia en la organización.

Es frecuente que los negocios no puedan soportar a tantos familiares con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía.

- Confundir los flujos económicos de la Empresa Familiar.

- 1) Remuneraciones inadecuadas.

En la Empresa Familiar las remuneraciones son el origen de conflictos cuando no se actúa con normas que resistan el análisis, la equidad y la eficacia. Trasladar a la empresa criterios o costumbres de la

Familia no es la mejor recomendación, ya que llega un momento en que la empresa necesita dotarse de normas y un código que prevenga los problemas y su posible solución.

2) Inadecuada distribución de dividendos.

Una situación similar a la remuneración ocurre en el reparto de los dividendos de la empresa a los accionistas, cuando no son coherentes con los resultados del ejercicio porque se realiza en función de las necesidades familiares y no de los beneficios obtenidos. Si la política de dividendos, capitalización y ampliación del capital no está acorde con el comportamiento de la empresa, ésta puede capitalizarse o descapitalizarse ocasionando la separación de sus accionistas.

3) Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa.

La confusión de los flujos económicos también hace referencia al tipo de activos que suelen involucrar los empresarios familiares en los negocios. Por definición, los activos de un negocio son aquellos que se usan para poder ejercer su actividad productiva y comercial. La trampa en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia en la empresa. Incluso, el endeudamiento empresarial se consigue a través del patrimonio familiar, todo ello no sólo plantea un elevado riesgo de pérdida del patrimonio y un riesgo fiscal, sino que además puede dificultar la sucesión y el retiro del líder o líderes.

o Inadecuada financiación.

En cuanto a la financiación hay dos estrategias extremas. O se opta por un crecimiento excesivamente arriesgado con financiación bancaria a corto plazo o, por el contrario, se huye de la financiación bancaria y se opta por la autofinanciación y un limitado reparto de los dividendos, en muchos casos sin tener conciencia del costo de oportunidad del capital invertido y sin atender a las demandas de reparto de dividendos de los accionistas que no trabajan en la empresa.

o Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.

Se ha comprobado que el clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde desarrollarse profesionalmente. Por desgracia, gran cantidad de directivos no está conciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones.

Un ejemplo de las variables de clima organizacional es la libre expresión de ideas y sentimientos. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones laborales

(clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas. Parecería que el hecho de que no exista una cultura de libre expresión podría reducir los conflictos, pues de ese modo se obliga a los miembros de una organización a actuar de la misma manera, pero en el fondo las cosas no ocurren así.

- o Comunicación deficiente.

Aunque muchos miembros de las familias pasan juntos mucho tiempo, en algunas ocasiones puede no existir una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1) Escuchar activamente.

Para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Conocer las motivaciones de otros nos permite ponernos más fácilmente “en sus zapatos”, lo que propicia el acercamiento y el diálogo entre las personas.

- 2) Elegir el medio de comunicación adecuado.

En las Empresas Familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber

cuándo puede utilizarse la comunicación escrita y cuándo conviene usar otro tipo de comunicaciones.

3) Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad.

Siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con familiares. Antes de comunicar con honestidad excesiva, que podría equivaler a la rudeza, vale la pena pensar en las consecuencias de la transmisión del mensaje.

o Luchas de poder por el control de la compañía.

Las generaciones mayores y menores se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización va exigiendo más espacios y más participación en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años.

Entre hermanos también suelen presentarse luchas de poder y, por desdicha, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde

incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, en especial si no existen reglas claras en la operación y el control de las empresas.

- Delegación del poder y sucesión.

Tanto si se trata de la posesión de las acciones y/o del liderazgo gerencial, traspasar la batuta a la generación siguiente sigue siendo un problema común en la Empresa Familiar, obstaculizando muchas veces el avance natural de la organización.

Las Empresas Familiares muestran resistencia a elaborar un plan de sucesión, generalmente se debe a que los fundadores se resisten a su retirada, a ceder protagonismo y poder, y por consiguiente, a preparar la planificación de su marcha y afrontar los problemas de gestionar su sucesión.

- Resistencia al cambio.

Un director general de una Empresa Familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que uno de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede significar estabilidad, pero puede conducir al acostumbramiento a trabajar de determinada forma, trayendo como consecuencia cierto temor al cambio y provocando la inercia operacional. Puede ocurrir también que no se realice la modernización de



las técnicas obsoletas y procesos, para los cual la empresa tendrá que incurrir en inversión de dinero y capacitación del personal.

- Confección del plan de negocios.

Por los mismos motivos expuestos anteriormente en relación a la resistencia a confeccionar un organigrama, muchos propietarios se resisten a confeccionar un plan de negocios ya que están acostumbrados a dejarse llevar por su intuición y experiencia, aunque esto sea fundamental para su supervivencia.

- Inadecuada planificación jurídica.

Existe una limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación civil, comercial y fiscal. Dentro de estos aspectos podemos mencionar entre otros la falta de acuerdo entre el sector de producción y el asesor legal en cuanto a normas de seguridad, juicios laborales, leyes, vinculaciones con los sindicatos, aspectos patrimoniales y accionarios, convenios, fusiones, sucesiones, divorcios, tipo societario más convenientes y acuerdos prenupciales entre otros.

- Escasa profesionalización (de personal).

Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar profesionales especializados. También puede ocurrir que exista temor de

que los miembros de la familia sean opacados por profesionales más capaces.

- Confusión del derecho de propiedad con la dirección y/o gobierno.

Ser propietario no garantiza ser un buen líder ni tener las capacidades de dirección que requiere la empresa, por lo tanto en el caso de que el propietario no tenga las capacidades necesarias para ejercer estas funciones, sería recomendable elegir a una persona que si las tenga para poder desempeñarlas.<sup>20</sup>

Consideramos de gran utilidad para que los empresarios familiares tengan un claro panorama de los conflictos existentes en su empresa, el modelo para el diagnóstico de la Empresa Familiar desarrollado por el Dr. Roberto Kertész que exponemos a continuación.

---

<sup>20</sup> Esta sección se desarrolló en base a las siguientes lecturas:  
- Principales causas de los conflictos en las Empresas Familiares. Autor: Imanol Belausteguigoita Rius. Fecha de descarga 13/06/2009.  
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo%20Imanol.pdf>.  
- Amat. Ob.cit.: p. 25-71.  
- Gómez Bentancourt. Ob.cit.: p. 37-61.

### 3.3. Diagnóstico de la Empresa Familiar:

#### **P.A.L.T: Un Modelo Interdisciplinario de Diagnóstico e Intervención para los Negocios de Familia.**

##### Definición y descripción del modelo:

El modelo PALT fue creado en 1994 en la Universidad de Flores por el Dr. Roberto Kertész, el mismo es un modelo sistémico e interdisciplinario, integrado por las cuatro variables fundamentales presentes en toda organización:

**Cuadro 3: Modelo PALT.**



Fuente: Kertész, Roberto.

1. Psicológicas o Psicosociales (conductas intra e interpersonales).
2. Administrativo / Contables (gestión de las personas y de los recursos materiales y financieros).
3. Legales (conocimiento y aplicación de las leyes vigentes).
4. Técnicas (referidas a los productos, servicios y la logística).

### 1) P - Variable Psicosocial.

La psicología se interesa por comprender la personalidad y el modelo del mundo de los integrantes de la organización como individuos: sus valores, creencias, motivaciones, estilos para tomar decisiones, resolver problemas, manejar conflictos y liderar.

Además de lo individual, la Psicología incluye lo Psicosocial: las relaciones entre las personas que conviven en las organizaciones, tanto formales como informales.

Desde lo formal, el conjunto de interacciones son innumerables y se refieren a las que originan la estructura vertical de la organización (estructura jerárquica) con situaciones referidas a la dirección, el manejo del poder, delegación, la motivación y el liderazgo, la supervisión directa, la conformación de equipos de trabajo, etc. Pero además, la estructura horizontal de la organización (estructura funcional) da lugar a una gran

cantidad de interacciones, principalmente situaciones de coordinación, optimización de recursos escasos, competitividad intraorganizacional, trabajo interdisciplinario, capacitación, delimitación empresa / familia, los posibles planes de continuidad o sucesión, etc.

En cuanto a la estructura informal, realidad tan concreta como la formal, las interacciones se refieren a las comunicaciones informales como el rumor, las afinidades y antagonismos, el reconocimiento social las respuestas a la expresión de las distintas emociones, los estilos de liderazgo, la conformación de grupos y sus relaciones intra e intergrupales, los climas laborales, la cooperación versus competencia, la motivación para la pertenencia, etc.

En los negocios de familia, debido a la coexistencia estructural de dos sistemas sociales diferentes (empresa y familia), estos últimos temas suelen cobrar mucha mayor intensidad.

Los profesionales afines a este aspecto son los psicólogos laborales u organizacionales, licenciados en relaciones laborales o humanas, eventualmente psiquiatras capacitados, pero cualquier otro profesional puede aportar a la firma, aunque no posea la formación académica específica. Al margen de esto, el autor considera esencial que los asesores “naturales” de las firmas familiares (contadores), posean

alguna formación en ciencias de la conducta, dado que muy pocas pymes contratan especialistas en estos temas.

## **2) A - Variable Administrativa.**

La variable Administrativa / Contable (o funciones administrativas) se refiere a los conocimientos necesarios para llevar adelante a las actividades de gestión:

a) La administración financiera, asegurando contar con los flujos de fondos necesarios en cada momento para la remuneración de los diversos factores de producción, el pago de impuestos, la decisión de las inversiones a realizar y las relaciones con las fuentes de crédito, como los bancos.

b) La contabilidad, que debe registrar adecuadamente las modificaciones patrimoniales de la entidad y la generación de los resultados, constituyéndose en el sistema de información por excelencia de la organización, tanto para uso interno como para uso externo.

c) La comercialización, que debe asegurar una adecuada oferta de bienes y servicios, la correcta distribución y la óptima recepción de los productos o servicios por parte de la sociedad.

d) La planificación en general y de presupuestación en particular, cuya misión es disminuir los niveles de incertidumbre y eliminar superposiciones, actividades innecesarias y espacios vacíos.

e) La administración de los Recursos Humanos, incluyendo las políticas de reclutamiento, capacitación, ascenso y remuneración.

f) Los de mecanismos de control de gestión, estratégica y operacional, que deben asegurar que lo efectuado por la organización se corresponde efectivamente a lo previsto con anterioridad.

Esta variable corresponde tradicionalmente a los contadores públicos, administradores, ingenieros industriales, funcionarios bancarios, etc.

### **3) L - La Variable Legal.**

Abarca la aplicación de la ciencia del Derecho, incluyendo el laboral, que se refiere a las relaciones entre propietarios y empleados, al Derecho Comercial, que regula las relaciones comerciales y los derechos de propiedad industrial, al Derecho Civil y al Societario que establecen reglas referidas a la propiedad, a los contratos, a los derechos de las personas y de las instituciones, al Derecho Público, referido a las

relaciones entre los particulares y el Estado y entre las diversas reparticiones estatales y, finalmente pero no por ello menos importante, el Derecho Internacional, de creciente importancia dado un proceso de globalización en absoluta vigencia.

Los temas más destacados a tener en cuenta son:

- a) La elección del tipo de sociedad más conveniente y las decisiones sobre quienes la integrarán y cuales son las condiciones.
- b) Los aspectos patrimoniales y accionarios.
- c) Convenios, fusiones, sucesiones, divorcios.
- d) Vinculaciones con sindicatos, leyes y juicios laborales.
- e) Registro de patentes y marcas.

Obviamente, estos temas se ubican dentro de las incumbencias de los abogados y escribanos, pero que frecuentemente colaboran con el contador de la firma.

#### **4) T - La Variable Técnica.**

Abarca la organización y la tecnología, las maquinarias y los insumos utilizados para generar los productos y servicios que la organización tiene como objeto y que debe ofrecer en el mercado que atiende:



- a) Las materias primas y los insumos en general, las relaciones con los proveedores.
- b) Las instalaciones y su mantenimiento.
- c) Los métodos de envasado, conservación y transporte de productos.
- d) La investigación y desarrollo que permitirá mantener vigente una oferta en un mundo en continuo cambio.
- e) El control de calidad y los métodos de reingeniería.
- f) La distribución, logística, importación y exportación.

Los responsables de estos aspectos son los profesionales afines a los productos y servicios de la organización (ingenieros, químicos, licenciados en informática, etc.) o simplemente, quienes sepan cómo generar los mismos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Empresafilia.org, el portal del INAREF. Autor: Dr. Roberto Kertész. Fecha de descarga 20/07/2009. <http://www.empresafilia.org/modelo-p.a.l.t.-2.html>.



## **CAPÍTULO 4 - HERRAMIENTAS ACTUALES PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.**

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 su 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 a 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 si no se trata a la Empresa Familiar como a una entidad

específica, con un temario y conflictiva propia, así debe abordarse si se pretende aportar soluciones genuinas.<sup>22</sup>

Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están:

<b>Temas que generan confusiones</b>	<b>¿Qué pasa en la familia?</b>
Poder y proceso de decisión	Los padres se visten con la autoridad.
Participación	Nacer da derecho a tener un puesto en la familia.
Remuneración y dinero	Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar.
Capacitación	Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal.
Evaluación y reconocimiento	No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar.
Roles	Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar.

---

<sup>22</sup> La trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. Empresa Familiar y Mediación. Autor: Dr. Héctor M. Kremer. Fecha de descarga 12/05/2009. <http://www.cejamericas.org/doc/documentos/empresa-familiar-mediacion.pdf>.

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la empresa?
Poder y proceso de decisión	La autoridad viene de un modelo formal que se mantiene en el tiempo. Quien tiene la autoridad operativa debe ser el más capaz y puede o no ser el padre.
Participación	El desempeño de un puesto debe ser función de la capacidad y de la experiencia.
Remuneración y dinero	La remuneración y los beneficios dependen del puesto desempeñado y del desempeño.
Entrenamiento	Cada uno debe entrenarse de acuerdo con lo que requiera la empresa.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es un medio antes que un fin. El crecimiento individual tiene que ver con los objetivos empresariales.
Evaluación y reconocimiento	Se reconoce y recompensa el buen desempeño. La evaluación debe estar despojada del tema de la pertenencia familiar.
Roles	Deben diferenciarse según sean accionistas, herederos, directores, o gerentes. El papel define el derecho a la remuneración: dividendos, honorarios o sueldos.

Fuente: Gonzalo Pérez.

Entonces, ¿Por qué algunas Empresas Familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, se debilitan hasta desaparecer? Existen muchas causas para explicar esta diferencia, que presentamos en el presente capítulo como “herramientas actuales para prevenir y resolver los conflictos en las Empresas Familiares”.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Las Empresas Familiares y la planificación Estratégica. Autor: Gonzalo Pérez, [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_empresas\\_familiares\\_y\\_la\\_planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica) . Fecha de descarga 04/07/2009.

Las mismas son las siguientes:

- La gestión de personas en la Empresa Familiar.
- La profesionalización.
- Capacitación.
- Remuneración.
- Evaluación de desempeño y promoción.
- Comunicación.
- La creación de estructuras de Gobierno (protocolo y consejo de familia).
- Planificación de la Sucesión.
- Sistemas de resolución de conflictos (mediación, arbitraje y evaluación neutral).
- Planificación estratégica.

#### **4.1. La Gestión de Personas en la Empresa Familiar:**

En este tipo de empresas, habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. Si entendemos que la buena gestión del personal comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, entenderemos lo distante que se encuentra la típica Empresa Familiar del buen aprovechamiento de la materia. En este sentido, la gestión de los Recursos Humanos en una Empresa Familiar de primera generación realmente no existe. En la práctica, la intuición dirige al empresario, lo cual es muy bueno en los inicios del negocio. Es su sentido común el que dicta como dirigir al personal.

Dado el caso de que la compañía empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la Empresa Familiar empezará a requerir una gestión más profesional en cuanto a los Recursos Humanos. Usualmente, esta circunstancia tiene lugar en el paso de la primera a la segunda generación y es normal (aunque no necesariamente sea siempre así) que este cambio de actitud en la dirección la lleve a cabo el fundador junto con los hijos. Y aquí empiezan los problemas.

Si la segunda generación ha tenido acceso a una formación fuera de la escuela que por naturaleza es la propia Empresa Familiar (como por ejemplo, una universidad) muy probablemente se encontrará con una primera generación en el poder que se opondrá a la implantación de sus nuevas ideas. Incluso, si se diera el caso de que estas innovaciones se impusieran, aparecerían con toda seguridad resistencias de los empleados: a un trabajador acostumbrado al mismo empresario por treinta años le resulta difícil aceptar, por ejemplo, una escala de incentivos que vienen a introducir los hijos de éste de una manera profesional. Sin un plan de instrucciones para el personal que les permita entender los beneficios del nuevo programa de gestión, el esquema no podrá ser aceptado. Lo mismo ocurre con los miembros de la familia empresaria. Y la clave de la solución a estas situaciones está en la profesionalización de las relaciones familiares dentro de la empresa, pero ¿de qué depende que las personas más importantes de una Empresa Familiar puedan u quieran profesionalizarse?

Para responder a esta pregunta analizaremos algunas de las particularidades de la gestión de personas que suelen observarse en una Empresa Familiar no profesionalizada, centrándonos en aquellos directivos miembros de la familia (independientemente de la generación a la que pertenezcan) y comparando sus cualidades con profesionales de la misma talla en empresas de propiedad no familiar:

<b>Empresa no familiar</b>	<b>Empresa Familiar no profesionalizada</b>
Saben que la permanencia en su cargo no está garantizada.	Sienten la seguridad de que permanecerán en su cargo pase lo que pase.
Son evaluados y promovidos de acuerdo con parámetros profesionales.	El concepto de evaluación de su labor no existe.
Sus objetivos profesionales atienden a sus necesidades personales.	Sus objetivos se ven influidos por la familia propietaria.
Desconocen parte del pasado e historia de la empresa.	Conviven con el pasado aunque no lo conozcan.
Saben que el poder está relacionado con el cargo.	Suelen confundir el poder del cargo con el hecho de ser miembro de la familia.
Dedican la mayor parte del tiempo a su trabajo.	Tienen flexibilidad de horarios y acceso a recursos de la empresa.

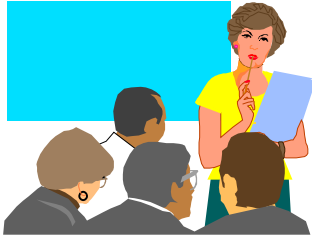
Fuente: Guillermo Salazar.

La lealtad al grupo, los sueños personales y los deseos de superación de la Empresa Familiar hacen que el enfoque de la gestión de personas tenga en cuenta muchas variables que no suelen aparecer en otro tipo de organizaciones.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> La Gestión de Personas en la Empresa Familiar. Autor: Guillermo Salazar. Fecha de descarga 15/06/2009.  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_de\\_personas\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_de_personas_en_la_empresa_familiar).





#### **4.2. La Profesionalización:**

La profesionalización es un camino ineludible para la permanencia de las organizaciones. Las Empresas Familiares que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige su entorno, cada vez más complicado y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia. Tanto los deportistas como las organizaciones pueden ser amateurs o profesionales. Una empresa que pretenda dejar de ser amateur para convertirse en profesional deberá realizar un enorme esfuerzo para lograrlo. Vale la pena comentar que los beneficios de este cambio merecen el sacrificio.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius. Fecha de descarga 17/05/2009. <http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>.



### **4.3. Capacitación:**

La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo. Por lo tanto, podemos decir, que los fines básicos de la capacitación organizacional son:

- promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia directa, de la empresa y,
- lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, obteniendo los siguientes beneficios:

<b>Para la Empresa</b>	<b>Para el Empleado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li><li>- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.</li><li>- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.</li><li>- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</li><li>- Promueve la comunicación a toda la organización.</li><li>- Mejora el conocimiento del puesto de trabajo.</li><li>- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción y crea una mejor imagen global de la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas.</li><li>- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.</li><li>- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.</li><li>- Forja líderes.</li><li>- Mejora las aptitudes comunicativas.</li><li>- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.</li><li>- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y permite el logro de metas individuales.</li></ul>

Fuente: Gabriela de la Iglesia.

Según los principios de la familia, sus miembros deberían capacitarse de acuerdo con lo que es mejor para ellos como individuos. Sin embargo, lo que es mejor para el individuo, no siempre coincide con lo que es mejor para la empresa.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Psicología Laboral y Organizacional. Autora: Gabriela de la Iglesia. Fecha de descarga 04/07/2009. <http://www.monografias.com>.



#### **4.4. Remuneración:**

Cómo pagar a los parientes que trabajan dentro de la firma también crea una serie de problemas. En el sistema familiar, las normas establecen que el patrimonio de la familia debe ser distribuido de acuerdo a las necesidades, o con los principios que sean más justos. Por ejemplo, en el caso de los hermanos, eso quiere decir que los recursos deben ser asignados equitativamente. Pero en la empresa, la remuneración debe calcularse en función de la contribución individual.

Muchas compañías no se sienten cómodas con las discusiones acerca de dinero o los niveles salariales. Para los fundadores, el hecho de tener que negociar las condiciones de remuneración con sus familiares (especialmente sus hijos), significa un alto nivel de incomodidad. Como resultado, las remuneraciones que reciben los parientes se deciden generalmente sobre la base de una ambigua combinación de principios (algunos sugeridos por el sistema familiar y otros por el empresarial), lo que genera todo tipo de tensiones e ineficiencia dentro de la compañía.

Por eso, observamos que algunas compañías pagan a los miembros de la familia mucho más de lo que indican las escalas del mercado o, con frecuencia, por debajo de las mismas, con el pretexto de

que tiene que “dar una mano”. Otras firmas remunerar a todos los miembros de la familia de la misma manera, sin considerar su contribución, con el posible resultado de que los más incompetentes permanezcan en la compañía mientras que los otros la abandonen para ganar un salario más justo en otra parte.

En este caso, tratar de resolver el problema considerando los criterios del *management* (empresa) y la propiedad (familia) por separado, implicaría remunerar a los parientes estrictamente sobre la base de los principios empresariales. Si se desea, se puede utilizar el criterio de propiedad para incrementar los ingresos independientemente de las funciones que desempeñan los miembros de la familia en la compañía; por ejemplo, asignar dividendos en lugar de altos salarios. Un acuerdo como éste reconoce los privilegios de la “propiedad”, pero preserva el sistema de remuneraciones establecido sobre la base del mérito.

Cualquiera sea la política escogida, tendría que ser explicada en forma clara, de modo de que todos los familiares que trabajan en la empresa la puedan comprender, al igual de quienes contemplen la posibilidad de incorporarse a ella.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Leach Peter. Ob.cit.: p. 160-162.

#### 4.5. Evaluación de Rendimiento y Promoción:

La mayor parte de los empleados quiere saber que se espera de ellos y cuál es su rendimiento. Si esto se lleva a la práctica de una manera constructiva, se pueden identificar las áreas que requieren perfeccionamiento y las que, teniendo buenos rendimientos, se pueden reforzar. Esta es en realidad la razón principal de la evaluación en la actividad comercial, donde los individuos se juzgan por su habilidad para contribuir al logro de las metas empresariales. Pero visto de otra manera, aplicar un conjunto de criterios objetivos para evaluar los méritos de los integrantes de la familia va en contra de los principios de la misma. Por lo tanto, no es para sorprenderse que los dueños, enfrentados a la difícil tarea de tener que evaluar la competencia de sus hijos u otros parientes, sufran serias tensiones psicológicas. Simplemente, no es posible para ellos ser ecuanímes frente a los requerimientos y normas de ambos sistemas (familiar y empresarial). Una vez más, los efectos de esta superposición de instituciones pueden ser neutralizados a través de una clara distinción entre los principios de la familia (propiedad) y los de la empresa (*managment*).

Esta separación implica que los miembros de la familia que trabajan en la empresa deben ser evaluados en el terreno profesional, lo mismo que los demás empleados. Este proceso tendría que incluir los

puntos de vista de diversos empleados (pares, subordinados y superiores), tanto familiares como no familiares, a fin de reducir la interferencia familiar y promover la objetividad.

Se puede considerar un enfoque similar con relación a las políticas formales de promoción. Las decisiones en torno de la promoción se pueden confiar a un grupo especial integrado tanto por miembros de la familia como por no familiares, en el cual ninguna de las partes tenga la mayoría de los votos. Este procedimiento se puede hacer extensivo a las promociones a nivel de dirección. Una política de promoción y evaluación objetiva trae consigo tres importantes ventajas:

- Las evaluaciones son abiertas y no regidas por el favoritismo.
- Las posibilidades de rivalidad y de celos entre empleados de la familia y no familiares se reducen considerablemente.
- Se promueve el desarrollo de un tipo de gestión más profesionalizado.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Leach, Peter. Ob.cit.: p. 162-164.



#### **4.6. La Comunicación en la Empresa Familiar:**

La buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización. Solo a través de la transmisión de mensajes entre personas, se pueden comunicar ideas e información.

Según Robbins, la comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: expresión emocional, información, control y motivación.

- Expresión emocional

La comunicación es un mecanismo esencial por el cual el personal manifiesta sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto la comunicación proporciona una salida para la expresión emocional de sentimientos. Además la comunicación satisface necesidades sociales, ya que para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de trato social.

- Información

La comunicación brinda la información que las personas necesitan para tomar las decisiones.



o Control

La comunicación sirve para controlar de varias formas la conducta de los empleados. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se solicita que los empleados sigan. Así mismo, la comunicación informal también controla el comportamiento.

o Motivación

La comunicación provoca la motivación al aclarar a los empleados lo que tienen que hacer, como lo están haciendo y que pueden realizar para mejorar el desempeño. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.<sup>29</sup>

Es fundamental la comunicación interna y externa en todas las empresas y en especial en las Empresas Familiares. La comunicación interna es la herramienta fundamental para consensuar las decisiones de negocio, planificar la sucesión y transmitir la cultura corporativa a los futuros gestores y empleados. De puertas afuera es imprescindible la comunicación externa para poder establecer un diálogo permanente con el mercado y el entorno.

---

<sup>29</sup> Robbins Stephen. Ob.cit.: p. 283.

Las principales debilidades las encontramos en el ámbito de la comunicación interna; especialmente en su débil capacidad para definir, de manera formal, protocolos comunicativos internos orientados al diálogo y al consenso, tanto entre los órganos familiares como entre éstos y los órganos societarios; o lo que es lo mismo: entre la propiedad y la gestión de la empresa.

Una de las limitaciones para la continuidad de la Empresa Familiar en el tiempo, es una estructura de comunicación ineficiente que impida la transmisión de los valores consensuados e interiorizados por todos los miembros de la empresa; comunicación entre la propiedad y la generación venidera, aportando una imagen de tranquilidad y seguridad de continuidad al conjunto.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> La comunicación en la Empresa Familiar. Autor: J. Costa. Fecha de descarga 04/08/2009. <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/05/la-comunicacion-en-la-empresa-familiar>.

#### **4.7. La creación de la Estructura de Gobierno: el diseño del Protocolo y del Consejo de Familia:**

El gobierno de la familia empresaria se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en sus acciones, y en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo familiar. Dentro de estos instrumentos ocupan un lugar muy relevante el consejo de familia y el protocolo familiar.

Efectivamente, a medida que aumentan tanto la dimensión y complejidad de una familia como de su patrimonio es necesario diferenciar, clarificar y formalizar explícitamente las relaciones de la familia con su patrimonio y, en particular, con la empresa (o empresas) de la familia empresaria. Esto es especialmente importante cuando la empresa deja de ser de primera generación o cuando puede haber más de un propietario que es miembro de la familia. En estas condiciones es conveniente crear la estructura de gobierno que permite el gobierno de la empresa así como desarrollar los procesos que permitan que éste se pueda llevar a cabo adecuadamente, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio. Por otra parte, la necesidad de clarificar y formalizar explícitamente las relaciones de la familia empresaria con la Empresa

Familiar es cada vez mayor, dadas las crecientes exigencias de profesionalización de las organizaciones familiares.<sup>31</sup>

### **El Protocolo Familiar:**

El protocolo familiar (PF) es un acuerdo entre los miembros de la familia que regula:

- Las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
- La gestión y organización de la empresa. Todo ello con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de una manera eficaz.

Para garantizar la eficacia del PF es fundamental que éste cuente con el consenso de todos los familiares, siendo también conveniente que se adopte en un momento pacífico, tanto desde el punto de vista familiar como del empresarial.

La experiencia demuestra que el PF resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.

---

<sup>31</sup> Amat Joan. Ob.cit.: p. 97-107.

El proceso de elaboración del PF exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta llegar al acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia.<sup>32</sup>

Desde el punto de vista familiar, el protocolo debería ayudar a promover la unidad y armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando en ésta los valores que supieron hacerla fuerte.

La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada miembro del grupo familiar. Lo ideal es que estas reglas estén legitimizadas por las partes antes de que se presente el momento de hacer cumplir su vigencia.

---

<sup>32</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009. <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/EmpresaFamiliar.pdf>.

Base para la redacción de las reglas:

1) Cuándo y en qué circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa, esto implica definir: educación requerida, experiencia previa, si se debe generar puesto vacante, o ante la necesidad definir el puesto, edad mínima de entrada a la empresa, si se permitirá el reingreso en caso de dimisión voluntaria o involuntaria, si se permitirá trabajar *part-time*, si ingresarán parientes políticos y en qué condiciones, si podrán ingresar todos los hijos o aquellos que cumplan algunas condiciones y resolución ante divorcios entre otros temas.

2) Explicitar valores y creencias que se quieren mantener.

3) Visión del grupo sobre el futuro de la empresa.

4) Definir qué tipo de Empresa Familiar se quiere consolidar, tamaño, local o internacional, tipo de negocios en que participar, etc.

5) Método de evaluación del desempeño de los familiares en la Empresa Familiar.

6) Definir como será la promoción, como se accederá a la presidencia, si podrá acceder un no familiar, y lo mismo para las gerencias.

7) Criterios para la fijación de remuneraciones. Establecer el sistema en términos de competencia laboral evita romper la armonía en el grupo familiar.

8) Método de resolución de conflictos, mas allá del intento de anticipar conflictos, muchas veces es difícil lograr divisarlos a tiempo; establecer un mecanismo de resolución de los mismos es una primera aproximación a lograr resolverlos.

9) Descripción de derechos y atribuciones que incumben a los Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar.

10) Sobre la propiedad: Precisar como se accede a la propiedad. Determinar el criterio para la fijación del precio de las acciones, estipular alternativas para el caso donde algún familiar quisiera desprenderse de sus acciones. Establecer un criterio de preferencia en la compra de las mismas. Puntualizar criterios para la limitación de unidades de negocios que pudieran competir con la Empresa Familiar, por parte de familiares de manera independiente.

11) Definir como serán atendidas las necesidades de los familiares, establecer la política de dividendos de la empresa en términos de las necesidades que puedan ir surgiendo. Este es el ítem donde se debe

contemplar el futuro retiro de los directores y la sucesión correspondiente.<sup>33</sup>

### Eficacia jurídica de los pactos que pueden incluirse en el Protocolo

#### Familiar:

Dentro de la variedad de pactos posibles, hay que señalar que no todos tendrán la misma eficacia jurídica.<sup>34</sup>

En este documento, la familia establece acuerdos de carácter moral, no necesariamente de carácter legal, que pueden ir adjuntos a los estatutos de la empresa.

#### A) Fuerza moral:

Como cualquier compromiso que se asume por escrito, el Protocolo tiene, una gran fuerza moral para obligar a las partes firmantes. Sobre todo, si el proceso de elaboración se ha hecho correctamente y se ha dado la oportunidad de expresar sus opiniones y reservas a todos y cada uno de los miembros de la Familia, respetando durante dicho proceso la intimidad de cada uno de ellos, y guardando confidencialidad sobre el autor de las distintas opiniones. Únicamente se recoge en el mismo,

---

<sup>33</sup> Empresa Familiar: El Protocolo familiar. Autor: Ing. Santiago Antognolli. Fecha de descarga 23/08/2009. <http://www.gestipolis.com>.

<sup>34</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009. <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/EmpresaFamiliar.pdf>.



aquello en lo que todos y cada uno de los miembros de la Familia están de acuerdo por unanimidad.

B) Fuerza legal:

Si el Protocolo se redacta como un contrato, el documento puede incluso tener fuerza legal de obligar. Es decir, se puede pedir el amparo ante los Jueces y Tribunales para exigir su cumplimiento. Aunque se redacten como un contrato, para que un PF sea pasible de ejecución forzada, no deberá ser contrario ni al orden público ni a la ley.

Para reforzar la firma del documento, se pueden también añadir cláusulas penales para casos graves de incumplimiento como el pago de multas económicas, poniendo como garantía los propios títulos de la compañía para garantizar el pago. Otra fórmula también muy extendida son los pactos de sindicación, es decir, todos o parte de los propietarios sindicando sus títulos asumiendo unos determinados compromisos (unidad de voto, procedimiento de enajenación de títulos, etc.). Normalmente este pacto de sindicación es anexo al Protocolo y se firma como complemento o refuerzo a determinados aspectos del mismo.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Protocolo familiar, wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar).

### **El Consejo de Familia:**

Los problemas de las Empresas Familiares son asuntos de familia. En efecto, más de las dos terceras partes de las empresas que pierden la condición de familiar, no lo hacen por problemas empresariales sino por problemas que radican en el sistema familiar.

Con el propósito de regular la relación entre la familia y la empresa, de modo que ambos sistemas evolucionen conjuntamente, es frecuente que las Empresas Familiares, diseñen e implanten un ámbito de gobierno conocido como Consejo de Familia (CF).<sup>36</sup>

El CF se refiere al órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, y, en especial, de las relaciones de la familia con las actividades empresariales y extra empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar. Está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente (generalmente 2 o 3 veces al año) para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a problemas o situaciones futuras que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa ya sea activamente trabajando en ella (en su dirección o en un puesto no directivo) o en su propiedad como accionistas.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> El Consejo de familia: factor relevante para gobernar a la familia empresaria. Autor: Álvaro Vilaseca. Fecha de descarga 21/06/2009.  
[http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id\\_articulo=505](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id_articulo=505).

<sup>37</sup> Amat, Joan. Ob.cit.: p. 97-98.

El CF tiene tres grandes tareas. Estas son: conciliadora, formativa y legislativa:

- La tarea conciliadora busca desarrollar la unidad entre los miembros y reforzar la armonía familiar cuando afloran las fuentes de conflictos y discrepancias.

- Más allá de las normas que regulen la incorporación de los miembros de la familia al trabajo en la Empresa Familiar, lo que es casi inevitable es que los miembros más jóvenes accederán a la condición de accionistas, por lo que es relevante que se les forme para que lleven adelante estas responsabilidades con idoneidad. Es en este sentido que el CF sirve de escuela formativa para los futuros accionistas.

Finalmente, es también desde el CF donde se alcanzan acuerdos sobre la normativa que va a regular la relación entre la familia y la empresa, muchas veces explicitadas en el protocolo familiar.

El objetivo principal de un CF es proporcionar un ámbito en el que los miembros de la familia puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas respecto de las empresas a las que están vinculados así como desarrollar políticas y tomar las decisiones que salvaguarden los intereses de largo plazo de la familia.

Hay por lo menos cuatro razones importantes para establecer un CF:

1) Proporciona el ambiente ideal para instruir a los miembros de la familia acerca de los derechos y responsabilidades que acompañan a la propiedad y el gobierno de las empresas.

2) Ayuda a clarificar los límites entre la familia y las empresas y reduce la probabilidad de que ciertos asuntos familiares sean transferidos inadecuadamente a las empresas en el proceso de toma de decisiones y viceversa.

3) La experiencia muestra que frecuentemente las Empresas Familiares confían en las reuniones familiares informales para tratar asuntos relativos a las empresas, con resultados habitualmente frustrantes. Un CF bien constituido contribuye a profesionalizar a los miembros de la familia como accionistas así como a reforzar la unidad y compromiso de sus integrantes.

4) Provee la estructura para ayudar a la familia a crear una visión compartida y un acuerdo de entendimiento sobre los objetivos e intereses como propietarios.

En definitiva, el CF es el ámbito diseñado para ejercer los derechos de la propiedad, ampliando y complementando lo indicado en el marco

legal. En ningún caso, el funcionamiento de un Consejo de familia será contrario a la legislación que regula esta materia.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> El Consejo de familia: factor relevante para gobernar a la familia empresaria. Autor: Álvaro Vilaseca. Fecha de descarga 21/06/2009.  
[http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id\\_articulo=505](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id_articulo=505).

#### **4.8. La Sucesión en la Empresa Familiar:**

##### **Definición:**

La sucesión directiva y patrimonial, es un proceso complejo que debe desarrollarse más o menos 10 años antes del evento, tiempo en el que el fundador debe tomar conciencia de la necesidad de dejar la empresa en manos de sus hijos, aportándoles toda su experiencia y conocimiento sobre la dinámica del negocio, formándolos como los futuros directivos, propietarios y/o accionistas y/o miembros de Junta Directiva.

Cuando hablamos de sucesión nos referimos tanto a la sucesión directiva como a la sucesión de la propiedad. En el momento de realizar una sucesión patrimonial es indispensable identificar las necesidades económicas del propietario, el tamaño de la familia y las expectativas de los herederos.

En cuanto a la sucesión directiva, debe tenerse en cuenta la dinámica del entorno, la complejidad del negocio, las fuentes de ventajas competitivas y por último y no menos importante, las habilidades y capacidades del sucesor.

Sin embargo, en la mayoría de las Empresas Familiares, no se forman a los hijos para asumir la sucesión, pues el fundador no lo considera necesario, ya que según su criterio, siempre estará en condiciones de manejar la empresa hasta sus últimos días.

Varias suelen ser las razones por las cuales un fundador se resiste a planificar la sucesión, entre las más usuales se encuentran: Temor a la muerte, renuncia a ceder el control y el poder, pérdida de identidad, temor a quedarse sin patrimonio para vivir, prejuicio contra la planificación, incapacidad para elegir entre los hijos, incertidumbre frente al retiro o celos y rivalidades.<sup>39</sup>

Cuando los hijos todavía son pequeños debe ir desarrollando en ellos el vínculo con la empresa, preparar a su sucesor o sucesores, definir quien es el más apto o quien se entusiasma más con la posibilidad de asumir esa responsabilidad, como se preparan, que vínculo generará con lo empleados, entusiasmarlo con la visión, para que la mantenga y la pase a su vez a sus propios sucesores. Al conseguir liderar su propia sucesión el empresario crea un legado y transfiere un sueño y no simplemente un negocio.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Retrasar innecesariamente la sucesión. Autor: Gonzalo Gómez. Fecha de descarga 27/5/2009. <http://www.inalde.edu.co>.

<sup>40</sup> Pasar la posta Autor: Ing. Santiago Antognolli. Fecha de descarga 27/5/2009 <http://www.gestipolis.com>.

Hay distintas sucesiones según la etapa en la cual nos encontremos. Si es propietario controlador, sociedad de hermanos o consorcio de primos. En forma general la futura estructura tiene tres opciones: reciclar la estructura, pasar a una estructura más compleja (división de derechos y responsabilidades) y simplificar la propiedad y estructura. Se reemplaza el líder pero también se puede reemplazar la modalidad del negocio:

- Transición a una empresa de propietario controlador: La idea del líder único proviene del héroe en la cultura occidental. Las familias que optan por esto para la siguiente generación apuestan el negocio y los bienes al talento del líder, a su sagacidad como negociante y su madurez emocional. Esta decisión a un solo líder aumenta el riesgo de una elección inadecuada en la persona elegida. Es común cuando hay un solo hijo.

- Transición a una sociedad de hermanos: Los padres toman esta alternativa porque aceptan fuertemente al valor de la solidaridad en la familia y una autoridad gerencial sin ambigüedades. Promueven la colaboración y la armonía. Un liderazgo múltiple puede brindar oportunidades al combinar talentos y habilidades de un equipo. Esta decisión puede ser nociva para la empresa si entre hermanos hay incompatibilidad y deseos de competir. Hay que agregar que los hermanos puede centralizarse en su área y perder de vista los objetivos



comunes por lo cual se requiere que los socios realicen un pacto para permanecer unidos.

- Transición a un consorcio de primos: ofrece una visión de una red de primos con tradiciones comunes, el dilema fundamental es diseñar una estructura de propiedad para el consorcio, distribuyendo las acciones por parentesco. En caso de que la empresa quiera mantener vivo el sueño de la Empresa Familiar tendrá que renovar su compromiso en cada generación con esfuerzo.

Peter Leach plantea una serie de estilos de alejamiento:

- Monarca: Abandona el puesto al estar forzado ha hacerlo por muerte o rebelión.
- General: Son desalojados por la fuerza pero intentan el retorno para salvar la compañía.
- Embajador: Abandonan el puesto en forma elegante y luego actúan como consejeros o tutores.
- Gobernador: “Gobiernan” por un plazo limitado, y al retirarse buscan otras salidas vocacionales.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Bettina Carballo; Florencia Bidondo. Ob. cit.: p. 42-43.

### **Principios para formar las nuevas generaciones:**

- La incorporación de la nueva generación ha de ser libre, y en ella ha de primar la vocación.

El desarrollo personal y la formación de la nueva generación han de realizarse con independencia del futuro y de las previsiones acerca de sus posibilidades de acceso al liderazgo.

- Las oportunidades de formación deben ser iguales para todos.

El apoyo, tanto moral como económico, a la formación de las nuevas generaciones no debe estar condicionado con el camino o con el destino final que cada individuo elija.

- No existe una única tipología de liderazgo.

Debe desmitificarse el hecho de que llegar a ser el máximo ejecutivo de la Empresa Familiar es la única forma de ejercer el liderazgo, ésta es sólo una de sus versiones. Así pues, ha de otorgarse una importancia suficiente a la formación de líderes familiares y de un accionariado familiar lo más profesional posible.

- La realización de prácticas en la Empresa Familiar es importante.

Debe posibilitarse la realización de prácticas en la Empresa Familiar, especialmente durante el periodo de formación. De nuevo, este aspecto debe promoverse desde un enfoque voluntario y extensivo a todos los familiares, no sólo a los que se vislumbran con mayor

capacidad. Este proceso no sólo ayuda a establecer un vínculo afectivo entre la nueva generación y la Empresa Familiar, sino que al mismo tiempo, ayuda a que sus miembros se forjen una visión acerca de su futuro en la empresa.

- La experiencia laboral fuera de la empresa es recomendable.

La experiencia laboral en un lugar distinto a la Empresa Familiar ayuda a completar la formación de las nuevas generaciones lejos de su tutela y manto protector. Ello permite, a su vez, que los jóvenes vean reforzada su autoestima, y puedan hacerse una idea más exacta de su futuro profesional (ya sea dentro o fuera de la Empresa Familiar).

- El liderazgo requiere una serie de cualidades humanas que deben potenciarse.

El liderazgo no sólo requiere conocimientos técnicos. Una formación humanista y de cultura general ayuda a potenciar el crecimiento de la persona. Al mismo tiempo, ello le será de utilidad en su tarea de relacionarse y ejercer el liderazgo desde una perspectiva más amplia que la mera visión ejecutiva.

- Los valores y la visión que se desean transmitir.

La transmisión de valores como el esfuerzo, la necesidad de ganarse la vida por sí mismo o el hecho de que no por pertenecer a la Empresa Familiar lo va a tener todo más fácil, son aspectos tanto o más

importantes que el resto de factores que hemos mencionado anteriormente.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Principios para formar las nuevas generaciones. Autor: Francisco Valera.

#### **4.9. Sistemas de Resolución de Conflictos:**

Existen distintas formas de actuación para resolver situaciones en las que no se cuenta con el adecuado consenso familiar. El Arbitraje, la Mediación y la Evaluación Neutral son tres maneras de intervención para resolver los conflictos entre familiares o entre empresas.

##### Arbitraje:

- Intervención de un árbitro.
- Sometimiento voluntario.
- Obligado cumplimiento.

##### Mediación:

- Intervención de un experto neutral.
- Voluntad de dialogar de las partes.
- Acuerdo negociado.

##### Evaluación neutral:

- Intervención de un experto independiente.
- Emisión de informe con recomendaciones.
- Acuerdo posterior como resultado de análisis.

## **Sistema de Arbitraje:**

### Definición:

El arbitraje es un método privado para la solución de desacuerdos en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza —el árbitro— para que les escuche y resuelva definitivamente sus diferencias de criterio. El arbitraje, por lo tanto, sirve para resolver disputas entre empresas o entre particulares.

### Ventajas del arbitraje:

- Simplicidad. La simplicidad es la característica más emblemática del arbitraje, y es posible gracias a la dedicación exclusiva del árbitro al asunto que las partes le hayan encomendado.
  
- Imparcialidad. La imparcialidad del árbitro constituye la base fundamental del procedimiento arbitral.

## **Sistema de Mediación:**

### Definición:

Suele existir acuerdo unánime en definir la mediación como aquel proceso de manejo de conflictos orientado a conseguir acuerdos sobre la disputa y a mantener la relación entre las personas. No hay duda alguna de que la Empresa Familiar exitosa necesita ser hábil en ambos temas.

La mediación es un proceso por el que un tercero, experto y neutral, asiste a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto y basa su fundamento en la voluntad de las partes de dialogar, por muy distantes que sean sus respectivas posturas.

Las personas que decidan acudir a la mediación deben hacerlo de modo abierto y dispuestas al diálogo, como paso previo imprescindible para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. La mediación pretende, en definitiva, plantear aspectos comunes sobre los que pueda construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones.

La mediación no culmina en la obtención de una solución impuesta por el mediador, sino en un acuerdo negociado por las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador. Todo depende de los interesados, que son en todo momento los protagonistas de la mediación.

### **Objetivos de la Mediación:**

La meta de la mediación es el acuerdo entre las partes. La mediación tiene su fundamento en la equidad, en la privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las personas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto. La mediación empresarial pretende por lo tanto:

- Reanudar o facilitar la comunicación.
- Conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta.
- Atender a las necesidades de los miembros de la familia o de la empresa.
- Alcanzar acuerdos duraderos.<sup>43</sup>

La construcción de un espacio de mediación ayuda a la familia a visualizar su doble condición de familia y empresa como un todo y eso le

---

<sup>43</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009.  
<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>.



permite gestionar constructivamente los inevitables conflictos y dificultades, con resultados satisfactorios para ambos sistemas: la familia y la empresa.

La familia y la empresa deben consensuar sus posiciones para llegar al objetivo común que la familia y su devenir no perjudique a la empresa de su propiedad y que la empresa no quiebre a la familia. Esto siempre resulta complejo, pero es más constructivo si se aborda desde el diálogo y el consenso que promueve la mediación.

En su intervención, el profesional debe tener en cuenta de manera prioritaria los conflictos emocionales que subyacen en los problemas de trabajo y relación entre los miembros de la empresa. Si no se aborda el aspecto afectivo, la solución que se proponga no será viable o tendrá una corta duración para que vuelvan a manifestarse los conflictos.<sup>44</sup>

La mediación tiene 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. Suponer que un mediador experto en lo empresarial y familiar reúne suficientes habilidades equivaldría a ignorar

---

<sup>44</sup> La Mediación en la Empresa Familiar. Gestionando los conflictos constructivamente. Autores: Gonzalo M. de Federico Fernández, Nuria Villanueva Rey. Fecha de descarga 01/09/2009.  
<http://books.google.com/books?id=tvmxDQZALB4C&pg=PP1&dq=guerra+y+paz+en+el+trabajo&hl=es#v=onepage&q=villanueva&f=false>.

la singularidad del fenómeno: “Empresa Familiar” no es igual a “empresa + familia”.<sup>45</sup>

### **Ventajas de la Mediación Familiar:**

- Reduce la tensión emocional y el litigio en las relaciones familiares.
- Favorece vínculos y el ejercicio de las responsabilidades entre los progenitores y sus hijos en un clima de cooperación y respeto mutuo.
- Las decisiones son tomadas por las partes en conflicto y no por un tercero lo que favorece un mayor nivel de cumplimiento de los compromisos acordados.
- Es más económica para las partes, más breve y favorece un clima de pacificación social general, ya que al reducir la tensión de las rupturas, no se somatizan, la persona eleva su autoestima negociadora (es protagonista de sus propios acuerdos) lo que favorece un mejor clima laboral y social.
- Facilita o restablece la comunicación entre las partes favoreciendo la toma de decisiones.

---

<sup>45</sup> La trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. Empresa Familiar y Mediación. Autor: Dr. Héctor M. Kremer. Fecha de descarga 12/05/2009. <http://www.cejamericas.org/doc/documentos/empresa-familiar-mediacion.pdf>.

- Atiende a las necesidades particulares de cada uno de los implicados sin olvidar las de los menores a su cargo.
- Permite a los progenitores tomar decisiones realistas y adecuadas en beneficio de sus hijos y su equilibrado desarrollo.
- Permite mantener las relaciones en el seno de la Empresa Familiar.<sup>46</sup>

### **Sistema de evaluación neutral:**

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, experto e independiente de las partes (consultor), emite un informe respecto a las posiciones, argumentos y derechos de cada parte, así como un sumario de recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus desavenencias.

Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el consultor que las partes elijan libremente ayuda a cada una a valorar sus respectivas posturas y argumentos. Además, el consultor plantea en su informe recomendaciones independientes sobre las que las partes puedan construir un acuerdo que satisfaga a ambas.

---

<sup>46</sup> Postgrado y Especialista Universitario en Mediación Familiar. Fecha de descarga 01/09/2009.  
<http://www.uemc.edu/es/Estudios/TitulosPropios/MediacionFamiliar/Paginas/Especialista.UniversitarioMediacionFamiliar.aspx>.

La evaluación neutral no culmina en la obtención de una solución impuesta por el consultor, sino en el posterior acuerdo que las partes puedan alcanzar como resultado del análisis y recomendaciones de éste. Todo depende de los interesados, que son en todo momento los protagonistas del proceso.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, noviembre de 2008. Fecha de descarga 05/05/2009.  
<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/1F81338D-C6C4-440F-B3B9-532605CFDC7F/0/empresafamiliar.pdf>.

#### **4.10. La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares (PE-EF):**

##### **Definición:**

La PE-EF es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye la misión de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos.

En el caso de la Empresa Familiar se consideran dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Los beneficios de la planificación según Ward (1988), evidentemente se relacionan con tales propósitos. Él sugiere además otros beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un

acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

### **Importancia de la PE:**

Según Carlock y Ward (2003), todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Para el caso de la Empresa Familiar, existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia.

Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.
- Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.

- Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

En las Empresas Familiares el cumplimiento de las metas por ese solapamiento de sistemas es diferente. A nivel familiar, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

Para dar cumplimiento a esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permitan sobrevivir y sacar provecho a los factores claves en cada uno (Carlock y Ward, 2003). Estos enfoques tienden a ejercer un desequilibrio en el caso de la Empresa Familiar debido a que en ocasiones se ejerce un pensamiento donde “la empresa es primero” y se enfocan todos los recursos hacia ella sin considerar a la familia (o viceversa). Por esta razón, lo ideal es la existencia de un equilibrio que facilite la continuidad de la Empresa Familiar mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa.

De lo expuesto anteriormente, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia. Lo cual, además se

traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: (i) el mejoramiento de la actuación empresarial, (ii) la atención a las expectativas familiares y (iii) el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia (Carlock y Ward, 2003).

El objetivo de la PE es que la Empresa Familiar sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar, (Ward, 1988).

En la Empresa Familiar, la PE podría resumirse en tres cuestiones: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía, y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial; estos tres aspectos están fuertemente interrelacionados (IESE, 2006).<sup>48</sup>

### **Desarrollo y proposición de un plan estratégico para la empresa:**

Ward sostiene que la PE- EF es todo un reto, ya que muchas veces el éxito de una empresa sin importar su tamaño se debe a que aplicaron este método. A diferencia de las restantes empresas, para estas la PE debe estar acompañada de un plan estratégico familiar, a partir de los cuales se elija la estrategia adecuada para: elevar las ventas y beneficios

---

<sup>48</sup> La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. Universitat Autònoma de Barcelona. Autor José Luís Masson Guerra. Fecha de descarga 04/09/2009. <http://selene.uab.es/jmasson/Inteligencia/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf>.



de la empresa, revitalizar la compañía al cambiar de ciclo empresarial y preparar una empresa “sana y en crecimiento” para la siguiente generación. Ambos planes son interdependientes y hasta superpuestos, debiéndose llevar a cabo ambos procesos en forma paralela.

El plan empresarial será confeccionado por los gerentes (familiares y no familiares) y la documentación necesaria será:

- La declaración preliminar de compromiso familiar.
- La enunciación de la misión de la empresa, la cual refleja las decisiones específicas tomadas por la empresa acerca de los productos, estrategias y objetivos. Es un resumen de las fortalezas y metas que surgieron del proceso de la PE.
- El plan estratégico de la empresa, que es un resumen del análisis de mercado y tiene cinco secciones: Metas, Programas, Políticas, Planes departamentales y Responsables de plan estratégico.

Ward sugiere que el puntapié inicial en la planificación lo tome la propia familia, lo cual nos parece adecuado ya que es ella quien se ve afectada por las decisiones o cambios que puedan llegar a darse. También la familia debe establecer su compromiso para el futuro con el negocio y la planificación, siendo bueno exponerlo públicamente para que los empleados tengan una idea de antemano de hacia donde se dirige el negocio.

Adoptar el proceso de PE en una empresa requiere una serie de pasos anteriores:

- preparar un presupuesto estableciendo las metas para el siguiente año,
- integrar el proceso de presupuestación a las actividades gerenciales,
- emprender una planificación de largo alcance, presupuestando para 3 o 5 años.

La empresa puede determinar su dirección futura haciendo uso de la planificación pero además existen factores que provocan la necesidad de planificar, de revitalizar la empresa y de resolver problemas. Dichos factores son: mercado sin crecimiento e incremento de la competencia, la tecnología de la industria cambia, y la dimensión del negocio aumenta.

En suma la PE sería la imagen que los propietarios tienen de la empresa para el futuro en tres temas: en qué mercados competir, de qué forma competir eficientemente, y el grado de reinversión de los recursos de la empresa y la familia.

### **Planificación del rol de la familia en el futuro de la empresa:**

La planificación familiar es el elemento distintivo de las Empresas Familiares a la hora de planificar. La familia tiene un rol sumamente importante ya que es la fuente más importante de empleados, además de saber que las metas de cada uno de ellos afectan la dirección de la empresa.

Ward sostiene que la familia está lista para iniciar la PE cuando los hijos están en el entorno de los 20 y los padres en los 50 años, proceso que puede durar entre 1 a 5 años. La planificación provoca la identificación de las metas de cada uno de los miembros comprometidos, formalizándolo para el futuro y ayudándolo a definir una visión del futuro.

Los requerimientos del plan familiar son:

- la declaración de la misión de la familia,
- definir un modelo conceptual o una visión de la familia y empresa para el futuro,
- desarrollar programas que apoyen las actividades familiares como la toma de decisiones y resolución de conflictos,
- establecer objetivos.

Existe cierta resistencia por parte de las familias a cumplir estas formalidades por el hecho de que los procesos familiares son vistos como algo natural. Se cree que este tipo de empresas tiene una fortaleza intrínseca y distintiva por la existencia de una familia como esencia que permite llevar adelante esa planificación. Dicha fortaleza se refiere a la experiencia en la resolución de sus propios conflictos, en la capacitación de los miembros como pacificadores, además de los lazos emocionales existentes.

El punto de partida de la planificación es con una reunión familiar, siendo útil como mera formalidad, como apoyo para la resolución de disputas y para interiorizarse de la historia familiar que de hecho es el factor común de los miembros. Mezclado está el tema del liderazgo. No siempre el líder puede ser la persona idónea para la conducción por lo que se propone que los distintos miembros roten para conducir las reuniones y tomarlo a su vez como una forma de capacitación para los posibles sucesores en lo que a habilidades del liderazgo se refiere.

Con respecto a los participantes, hay dos posiciones: por un lado se cree que lo ideal son las reuniones de adultos y parientes consanguíneos, y por el otro que se debe convocar a todos los miembros de la familia sin importar la edad. El hecho de considerar a solo un grupo reducido y seleccionado puede crear problemas porque pueden haber

otros familiares no tan directos pero que estén realmente inmersos en el negocio y se vean afectados por las decisiones tomadas por otros por el hecho de ser de la familia directa, aparte de limitarlos para proponer ideas constructivas por conocer muy bien su labor y de velar por lo mejor para la empresa. Ambas posturas tienen sus ventajas y desventajas. En nuestra opinión se debe evaluar en que grado están comprometidos los miembros de la familia en las decisiones y en los negocios, para luego decidir que posición tomar de participación en la empresa.

La reunión puede adoptar distintas formas, respecto de la ocasión en la que se realice o la frecuencia. Puede ser durante una cena o almuerzo, o un domingo, tanto en forma regular o cada cierto período de tiempo, eso dependerá de lo que se decida en familia. A medida que se vayan sucediendo, se irán configurando los temas básicos que la familia prevé para mantener el negocio en sus manos. Es posible que en la primera reunión se trate de lo que los une, la historia familiar, pero luego se irán enfocando en los temas más hacia los negocios.

Se debe realizar la declaración de la misión especificando los valores y el compromiso de la familia con la empresa. Puede incluir: un resumen de prioridades, un listado de puntos fuertes, un esquema de lo que la empresa necesita de la familia. Se puede realizar de distintos modos, puede que cada miembro prepare previamente una visión

personal de las ventajas y desventajas de seguir en el negocio o que cada uno declare sus metas y esperanzas en términos profesionales para el futuro y aclare si se relaciona con el negocio o no.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Bettina Carballo; Florencia Bidondo. Ob.cit.: p. 47-50.



## CAPÍTULO 5 – ORGANISMOS DE APOYO PARA LA EMPRESA FAMILIAR

### 5.1. CEF (Centro de Empresas Familiares):

El CEF es un organismo creado recientemente que busca brindar apoyo a las Empresas Familiares en el Uruguay.

Los servicios que brinda el CEF se concentran en tres grandes ámbitos de trabajo:

- Sensibilización: para así lograr un mayor conocimiento y comprensión de la importancia de las Empresas Familiares en la economía y sociedad. Realizando seminarios y talleres en donde los empresarios y consultores tengan acceso a la información de la realidad de este tipo de empresas.

- Información: Ofreciendo a las empresas servicios informativos a través de los cuales los empresarios contarán con información relevante, oportuna y actualizada sobre temáticas específicas vinculadas a la gestión de Empresas Familiares. Para ello contamos con personal especializado en la gestión de información y conocimiento.

Formación y Asistencia Técnica: El CEF pretende instruir profesionales que se profesionalicen en temáticas relativas a la Empresa Familiar, de modo de colaborar en la profesionalización de su tratamiento. Asimismo localizará su actividad en brindar asistencia técnica con consultores y expertos introduciendo herramientas metodológicas como son las Estructuras de Gobierno en Red y el Servicio de Apoyo Integral.

Servicios:

1) Estructura de Gobierno en Red:

A través de las “Estructuras de Gobierno en Red” se generarán ámbitos de reunión e intercambio entre empresarios y expertos para tratar temas relacionados con el gobierno (toma de decisiones) de sus Empresas Familiares.

Se convocan en torno a un tema específico y se trabaja en base a los casos que presentan los propios empresarios. Esto permite un intercambio de experiencias y la oportunidad de trabajar sobre temas o problemáticas de interés común para las Empresas Familiares.

Las “Estructuras de Gobierno en Red” aportan la doble ventaja de plantear soluciones para los problemas que surgen en cada empresa en



relación a las toma de decisiones, a la vez que brindan al empresario el respaldo de un grupo de pares que viven situaciones o vivencias comunes.

Con el trabajo grupal el CEF busca que las experiencias se potencien, que todos aprendan y enseñen al mismo tiempo. Las vivencias de cada uno se retroalimentan con las de los demás. Este trabajo grupal sirve de apoyo para el trabajo individual que cada empresa debe elaborar a su medida.

Este sistema de trabajo cuenta con la vasta experiencia profesional de la CNCS en el desarrollo, mejora continua y conducción exitosa de metodologías grupales.

## 2) Servicio de Apoyo Integral (SAI):

El SAI le permite a las Empresas Familiares recibir un servicio integrado de diagnóstico, asesoramiento y gestión de asistencia técnica. Este servicio se destaca por tener características únicas e innovadoras.

El valor del SAI está dado en el acompañamiento que recibe el empresario. El objeto del diagnóstico es ofrecer una clara fotografía de la situación de la Empresa Familiar, que permitirá identificar las áreas que

deben ser abordadas para luego definir la correspondiente priorización de acciones.

Desde el asesoramiento se determina junto al empresario un plan de acción para definir el mejor camino a transitar para obtener los resultados esperados.

En la gestión de asistencia el CEF desde su rol de articulador acompaña al empresario en todo el proceso de mejora. Integra llamados a consultores, expertos y formadores, asesoramiento en la selección de propuestas, asistencia en el diseño de contratos, seguimiento de la implementación de los proyectos de desarrollo empresarial, y participación en la evaluación de resultados.

El CEF aportará la experiencia, el conocimiento y el talento humano que lo posicionan como referente en lo que a la profesionalización de Empresas Familiares respecta.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Centro de Empresas Familiares. Fecha de descarga 24/09/2009.  
<http://www.centrodempresasfamiliares.com.uy>.

## 5.2. Clínica de la Empresa Familiar:

Es otro de los organismos creados recientemente para fomentar la profesionalización y la continuidad de las Empresas Familiares en el Uruguay y desarrollar un modelo de asesoramiento y asistencia técnica en temas de Empresas Familiares.

Cuenta con el apoyo del programa FOMIN del B.I.D y de la Cámara Nacional de la Alimentación. Asimismo esta integrada por destacados profesionales y consultores de Empresas Familiares.

Los servicios que brinda son:

- Asesoramiento:

Servicios de apoyo para la empresa y para la familia., asesorando a las Empresas Familiares en todo lo relativo a estos dos complejos sistemas.

- Buenas prácticas empresariales:

Herramientas que proveen de fortaleza a la Empresa Familiar para manejar y dar prosperidad a sus negocios y de esta forma prevenir la aparición de conflictos.

- Estructuras de gobierno:

Desarrollo y acompañamiento en la implantación de estructuras de gobierno (Protocolos, Consejos de Familia, etc.) para profesionalizar y formalizar a las Empresas Familiares.

- Capacitación:

Capacitación a miembros de la familia y/o de la empresa, de forma de potenciar las fortalezas de las Empresas Familiares y reducir las debilidades características de las mismas en esta materia.

- Grupos Empresariales Familiares Anónimos (EMFA):

Espacio para el intercambio, el diálogo y la transmisión de conocimiento entre pares, utilizando la metodología de los grupos de autoayuda, herramienta a ser desarrollada en la presente investigación para ayudar a resolver los conflictos en las Empresas Familiares.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Clínica de la Empresa Familiar. Fecha de descarga 24/09/2009.  
<http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy>.



## **CAPÍTULO 6: ENTREVISTAS A 15 EMPRESAS FAMILIARES NACIONALES**

Para conocer las Empresas Familiares en su interior, realizamos entrevistas a 15 Empresas Familiares uruguayas elegidas de forma aleatoria, de forma de verificar la existencia de los conflictos mencionados en el marco teórico, y su analogía con la realidad internacional (se adjunta el cuestionario en anexo). A partir de ello pretendemos desarrollar herramientas que contribuyan a la prevención y resolución de dichos conflictos.

Al no contar con una definición precisa del universo de estudio, no pudimos extraer la muestra de Empresas Familiares Nacionales bajo un procedimiento científico. Por lo tanto, para validar el desarrollo del presente trabajo y analizar los resultados obtenidos, utilizamos como fuentes adicionales de información en nuestro país, una muestra de 112 empresas nacionales realizada por la Clínica de la Empresa Familiar <sup>52</sup> tomada de la base de datos de la Cámara de Alimentación y una muestra de 200 empresas nacionales realizada por el Centro de Empresas Familiares (CEF) <sup>53</sup> que fueron tomadas de la base de datos de la Cámara

---

<sup>52</sup> Clínica de la Empresa Familiar. Fecha de descarga 24/09/2009  
<http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy>.

<sup>53</sup> Centro de Empresas Familiares. Fecha de descarga 24/09/2009.  
<http://www.centrodempresasfamiliares.com.uy>.

Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, ambas realizadas en el corriente año.

Por otro lado, para buscar la analogía con los resultados obtenidos fuera de nuestro país, comparamos los resultados obtenidos de nuestras entrevistas con un trabajo realizado acerca de las pymes familiares en España para el período 2007-2008 con una muestra de 1095 empresas que participaron en talleres interactivos. Dicho trabajo a su vez, recopila información a partir de la consulta de fuentes de información externa de la Empresa Familiar en España, Europa y Estados Unidos.<sup>54</sup>

○ **Nº de empresas estudiadas: 15**

- Zapatería Macri.
- Imprenta Grafica Mosca.
- Hostal Ibirapitá.
- Accesorios Coquet.
- Óptica Lamaison.
- Servicios fúnebres Salhon.
- Equipamientos de oficina Mobilart.
- C y A Uniformes.

---

<sup>54</sup> Pyme Familiar en España 2007-2008. Fecha de descarga:24/09/2009.  
<https://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/media/upload/arxius>.

- Perfumería y Laboratorio Dr. Selby.
- Accesorios Kaunas.
- Bodegas Toscanini.
- Heladería El Faro.
- Perfumería J. Saúl.
- Exportadores de lana Montelan.
- Panadería Saltopan.

○ **Distribución sectorial de las empresas (\*):**

<b>Distribución sectorial</b>	<b>% Empresas</b>
Industria y comercio	80,00%
Servicio	13,00%
Agroindustrial	7,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

○ **Generación (\*):**

<b>Generación</b>	<b>% Empresas</b>
Primera	13,00%
Segunda	47,00%
Tercera	20,00%
Mayor a la tercera	20,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Según los datos obtenidos de la muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales, el 13 % pertenece a la primera generación, 47% a la segunda, 20% a la tercera y el 20% restante supera la tercera generación. Según los datos obtenidos en la encuesta realizada por el CEF el 42% de las empresas encuestadas pertenecen a la primera generación, un 38% pertenece a la segunda y un 15% a la tercera y el 5% a la cuarta generación. Según datos de la Clínica de la Empresa Familiar el 60% de las empresas encuestadas pertenecen a la primera generación, un 32% pertenece a la segunda y un 8% a la tercera. En España el 44% de las empresas participantes se encuentran en la primera generación, el 43,1% en la segunda y el resto (12,9%) en la tercera o superior. Si bien los datos en las cuatro investigaciones dan resultados ligeramente diferentes, todas coinciden en que son la minoría las superan a la segunda generación.

○ **Nº de empleados (\*):**

<b>Cantidad de empleados</b>	<b>% Empresas</b>
Menos de 10	20,00%
Entre 10 y 24	26,67%
Entre 25 y 49	26,67%
Entre 50 y 99	13,33%
Entre 100 y 249	6,67%
Entre 250 y 499	6,67%
Más de 500	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>



Como se desprende del cuadro, en la muestra de 15 empresas nacionales, predominan las empresas de menos de 50 empleados, representando un 74% de los casos. Estos datos son consistentes con los datos obtenidos por la Clínica de la Empresa Familiar, en el cual las empresas con menos de 50 empleados representan el 81% de los casos. Esta cifra resulta un poco más elevada en el estudio de las pymes Españolas en el cual el 94,3% de las empresas tienen menos de 50 empleados. Este resultado es lógico ya que en la Clínica de la Empresa Familiar se consideraron básicamente empresas micro, pequeñas y medianas y en el caso de las pymes Españolas fue un requisito para la muestra, que preferentemente tengan un número de trabajadores menor o igual a 50, y estas condiciones no se aplicaron en nuestro trabajo.

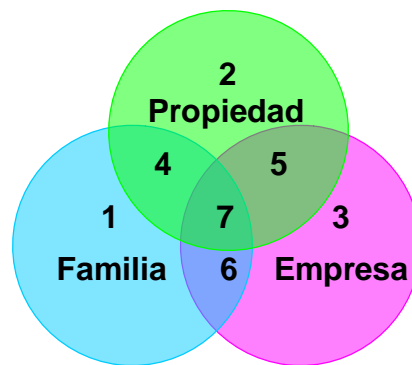
○ **Año de fundación/adquisición (\*):**

<b>Década</b>	<b>% Empresas</b>
Anterior a los 60	40,00%
60	6,67%
70	6,67%
80	26,67%
90	6,67%
Superior a los 90	13,33%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

De la encuesta que realizamos a 15 empresas uruguayas, se desprende que el 60% de las Empresas Familiares tiene menos de 50 años en tanto que el 88,7% de las Empresas Familiares de las pymes en España tienen menos de 50 años.

○ **Perfil de las personas encuestadas (\*):**

Para ilustrar el perfil de los participantes de la muestra de 15 empresas nacionales se ha utilizado el modelo de los tres círculos. Del análisis de la muestra se obtiene que en la categoría 7 se encuentran el 60%, en la categoría 6 el 33% y en la categoría 3 el restante 7%.



○ **Edad (\*):**

Rango de Edad	% de encuestados
20-30	26,67%
31-40	46,67%
41-60	20,00%
Más de 60	6,67%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Del análisis de la muestra se desprende que las personas que más han participado, han sido las que se encuentran en el rango de los 31 a 40 años.

○ **Existencia de conflictos (\*):**

<b>Existencia de conflictos</b>	<b>% Empresas</b>
Si	40,00%
No	60,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Como se observa en el cuadro, el 60% de las Empresas Familiares dicen no tener conflictos familiares, según los datos de la Clínica de la Empresa Familiar esta cifra es aún más elevada representando un 87%. De estos datos podemos concluir que los empresarios familiares, a priori, no reconocen la existencia de conflictos en sus empresas, ya que cuando se les preguntó por algunos conflictos en particular, si los reconocen.

○ **Relación de los conflictos con asuntos del pasado (\*):**

<b>Causas en asuntos del pasado</b>	<b>% Empresas</b>
Si	7,00%
No	93,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Las causas de los conflictos surgidos dentro de la empresa no tienen su origen en problemas originados en el pasado, sino que obedecen más bien a conflictos surgidos en el día a día de la empresa. Esto es lo que opina mayoritariamente el 93% de los participante de la muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales y el 65,7% de los participantes de la muestra de las pymes de España.

○ **Normas para contratación de familiares (\*):**

<b>Normas para contratación de parientes</b>	<b>% Empresas</b>
Si	33,00%
No	67,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En cuanto a la existencia de políticas claras para la incorporación de familiares, según los datos obtenidos en la encuesta que realizamos a 15 Empresas Familiares Nacionales, un 67% carece de las mismas y según los datos obtenidos por el CEF esta cifra es del 86%. Por lo tanto con ambos resultados llegamos a la conclusión de que en las Empresas Familiares no es una práctica habitual la existencia de reglas para la incorporación de familiares.

○ **Metas definidas (\*):**

<b>Metas definidas</b>	<b>% Empresas</b>
Si	73,00%
No	27,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

El 73% de las empresas entrevistadas en la muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales afirman tener las metas claramente definidas. De los datos extraídos de la muestra de la Clínica esta cifra es del 52% que si bien es una cifra menor igualmente representan a la mayoría de las empresas entrevistadas.

○ **Asesoría Externa (\*):**

<b>Asesoría Externa</b>	<b>% Empresas</b>
Si	80,00%
No	20,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Según el cuadro el 80% de las empresas afirman haber recurrido (al menos en una ocasión) a asesores externos, estos resultados son menores en la investigación realizada en las pymes españolas donde solo el 57,3% de las empresas han recurrido a asesoría externa. En los datos de la Clínica estos datos son aún inferiores representando únicamente al

21% de los casos. Sin embargo, estos resultados son razonables ya que cuanto mayor es el tamaño de la empresa también lo es su demanda y empleo de servicios en asesoría externa.

○ **Protocolo (\*):**

<b>Protocolo</b>	<b>% Empresas</b>
Lo han realizado	6.67%
No lo han realizado	93.33%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

La mayoría de las empresas nacionales no cuentan con un protocolo, como lo observamos en los resultados de nuestra muestra. Estos resultados son coincidentes con los resultados del CEF que demuestran que sólo un 10% de las empresas encuestadas tienen un protocolo y los de la Clínica, en la cual un 12% cuentan con documentos que regulen sus relaciones por escrito.

○ **Consejos de Familia (\*):**

<b>Consejos de Familia</b>	<b>% Empresas</b>
Lo han realizado	6.67%
No lo han realizado	93.33%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales, un 93.33% no tienen consejos de familia y en la muestra del CEF esta cifra es de un 84%, lo que refleja la ausencia de una estructura formal de Gobierno. Estos resultados son más elevados que los obtenidos en la muestra de empresas españolas donde más de un 55% no cuenta con el mismo, lo cual es razonable ya que en nuestro país es más reciente la preocupación por la problemática de las Empresas Familiares.

○ **Sucesión (\*):**

<b>Sucesión</b>	<b>% Empresas</b>
Planificada	33.33%
No Planificada	66.67%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Un 33,33% de la muestra de 15 empresas ha planificado el proceso de la sucesión. Estos resultados son bastante similares con los obtenidos por el CEF en donde el 25% ha planificado la sucesión, mientras que en la Clínica este porcentaje es sensiblemente menor ya que solo un 9% ha planificado la sucesión. Este resultado es razonable dado que en la mayoría de los casos las empresas de la Clínica se encuentran en la primera generación. Con respecto a la muestra de las empresas españolas los resultados muestran que el 31,9 % de dichas empresas han

planificado la sucesión. Por lo tanto podemos concluir que no es frecuente que en las Empresas Familiares se planifique la sucesión.

- **Utilidad de grupos de intercambio de empresarios familiares (\*):**

<b>Utilidad de trabajo en grupo</b>	<b>% Empresas</b>
Si	60,00%
No	13,00%
No sabe, no contesta	27,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

En la encuesta realizada, el 60% de los participantes consideran que el trabajo con otros empresarios es positivo para su gestión, en la encuesta realizada por el CEF esta cifra es del 66%, por lo tanto podemos observar que con las dos muestras se llega al mismo resultado.

**Referencia:**

**(\*): Muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales.**



**Ranking de las ventajas y desventajas de la Empresa Familiar según muestra de 15 Empresas Familiares Nacionales:**

**Ventajas:**

- Objetivos en común.
- Confianza.
- Cariño.
- Altos principios y valores.
- Orgullo.
- Flexibilidad.
- Unidad.
- Continuidad.
- Tolerancia y contención.
- Cultura estable.
- Mejor relación con los clientes.
- Esfuerzo, sacrificio y dedicación.
- Rapidez en la toma de decisiones.

**Desventajas:**

- Falta de profesionalización.
- Toma de decisiones basadas en lo emocional.
- Dificultad de dar órdenes y tomar medidas drásticas.
- Ingresos por parentesco y no por capacidad.

- Falta de reserva en cuestiones familiares.
- Falta de estructuras formales.
- Dificultad de llegar a un consenso.
- Distanciamiento familiar por conflictos laborales.
- Puestos y tareas no definidas con claridad.
- Alta carga horaria.
- Tolerancia excesiva.
- Centralización y falta de delegación.

De las entrevistas realizadas pudimos verificar la existencia de los conflictos mencionados en el marco teórico y sobretodo la no utilización de las herramientas disponibles para su prevención y resolución. Por lo tanto, en el siguiente capítulo, propondremos dos nuevas herramientas. Para la prevención de conflictos un Manual de Buenas Prácticas, y para la resolución de conflictos los Grupos de Autoayuda para las Empresas Familiares.



## **CAPÍTULO 7 - NUEVAS HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **7.1. Manual de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares:**

#### **I. INTRODUCCIÓN:**

El Manual de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares pretende ser una herramienta para la prevención de los conflictos que surgen en las mismas.

Su propósito es el de ayudar a los empresarios a lograr la continuidad de sus empresas apuntando a su profesionalización, a mejorar la calidad de sus productos y servicios y lograr una mejor gestión de sus recursos humanos.

Los directivos de las Empresas Familiares deben entender que actúan en un medio cada vez más competitivo por lo cual, no basta con tomar medidas puntuales y de corto plazo. La gestión exitosa es aquella que logra ser sostenible, y para ello hay que contar con una visión global del mercado, la competencia y las capacidades internas de la empresa.

Este Manual hace referencia a la importancia de contar con una estructura organizacional adecuada y un plan estratégico muy bien definido. Toda empresa necesita tener una estrategia clara y el “equipo humano” que la ponga en marcha. Sin estos aspectos, las acciones son solo “paliativas” pero no resuelven temas de fondo. En este documento buscamos dar las pautas de cómo hacer, diseñar e implementar estos aspectos estratégicos, de manera clara y sencilla.

## II. OBJETIVOS

Como se ha comentado con anterioridad, la aparición de conflictos familiares es una consecuencia lógica de la existencia de distintos intereses en el seno de la familia, por lo que la variable esencial en la que hay que concentrarse no es la propia existencia del conflicto, sino la capacidad de la familia para reconocerlo, enfrentarse al mismo y tratarlo de manera que se convierta en un factor de cambio y no en un elemento nocivo para la armonía familiar y el buen funcionamiento de la empresa.

Las Empresas Familiares tienen ventajas competitivas muy importantes frente al resto de las empresas que no lo son como ser entre otras: dedicación, confianza, altos valores éticos, trato personalizado con clientes y proveedores. Sin embargo, tarde o temprano se presentan conflictos, envidias, celos, luchas entre hermanos, nietos que reclaman

sin hacer nada y dinero que no se reinvierte en el circuito productivo sino que sirve para saldar viejas frustraciones personales.

El objetivo central del presente documento es lograr que las Empresas Familiares, independientemente de su tamaño, puedan resolver sus conflictos permitiendo de esta forma lograr su continuidad.

### **III. BUENAS PRÁCTICAS**

Cuando quien dirige una empresa ve que la misma es un caos familiar generalmente no sabe cómo afrontarlo porque el hacerlo conlleva poner límites, quizás peleas y situaciones incómodas pero que son necesarias, porque ya es muy difícil mantener en pie hoy día una empresa para sumarle otro problema que en realidad debería ser una solución. La familia debería ser un recurso de sostén empresarial por eso de “tirar todos juntos y para adelante”. Cuando esto no se da y se toma conciencia del error y los problemas que se producen, es hora de buscar ayuda.

#### **Recomendaciones:**

1. No mezcle la caja de la empresa con el bolsillo de la familia.

Al no estar claramente diferenciados los dineros de la familia y de la empresa, pueden ocurrir situaciones confusas con los mismos. Sería

recomendable para evitar esta situación que no se mezclen estos fondos para evitar futuros inconvenientes.

2. Defina los puestos de trabajo en la empresa de acuerdo a las capacidades y no de acuerdo a los lazos familiares.

¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta (que debería dar pie a muchas otras) antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa.

Es imprescindible lograr una correcta separación de la empresa y la familia. Para eso hay que dar un correcto tratamiento a ambos sistemas, que consiste en asignar posiciones en base a la capacidad y preparación y no en función del papel que tienen en la familia. Asignar salarios que se correspondan con los del mercado para familiares y no familiares. Exigir resultados objetivos como forma de evaluación tanto al personal como a familiares y en caso de no ser cumplidos analizar las causas y tomar las medidas adecuadas. Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son familiares puede ser además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.

Nos debemos plantear a que miembros de la familia incorporar, por lo general la familia crece más rápido que la empresa, por lo cual la empresa no puede incorporar a todos los miembros de la familia que lo

deseen, y seguir siendo rentable. Es preciso hablar de estas circunstancias y elegir los que más convengan a la empresa.

3. Elija al mejor para dirigir su empresa.

Los puestos directivos deben estar asignados en función de las capacidades y no en función de la pertenencia a la familia, ya que de su desempeño depende el funcionamiento de la empresa, si no hay familiares capacitados para ejercer dichos cargos habrá que buscarlos afuera.

Los requisitos a tener en cuenta son: formación académica, experiencia en cargos similares, preferentemente en otras empresas, capacidades personales como negociación, buen diálogo tanto con personas internas a la empresa como con personas no pertenecientes a la misma.

4. Defina una justa política de distribución de dividendos.

La distribución de dividendos también debe estar claramente definida ya que hay familias que consideran que hay que distribuir a todos los familiares por igual, trabajen o no en la empresa y hay otras que consideran que sí no se trabaja en la misma no se tiene derecho a los dividendos, o sea que dicho derecho es para quien está trabajando en la empresa.

Es una decisión muy particular de cada familia, lo más justo sería que si hay familiares que trabajan y otros que no lo hacen, no pueden recibir la misma remuneración por un criterio de "justicia e igualdad", por ende, una posición sería que reciban dividendos sólo los que trabajan en la empresa, ya que la propiedad de la misma es tanto de los que trabajan en la empresa como de los que no lo hacen, pero que los dividendos se destinen solamente a los que "los ganan".

Otra opción sería distribuir dividendos a todos por igual trabajen o no dentro de la empresa, pero que los que trabajen dentro de la empresa reciban además una remuneración por dicho cargo.

Lo que buscamos en todas las opciones es ser equitativos con todos los miembros de la familia.

##### 5. Defina claramente los puestos.

Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente.

Es imprescindible contar con una adecuada estructura organizacional donde estén claramente definidos los puestos y funciones que respondan a los intereses de la organización, de modo de evitar



duplicación de cargos y tareas, que provocan conflictos no sólo familiares sino también a nivel de los empleados.

Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer, a quien deben dirigirse y que es lo que se espera de ellos. Lo ideal sería que fuera por escrito, pero de no ser posible se puede hacer de forma verbal pero siempre transmitiendo las ideas con claridad y sobre todo, que sus integrantes vean que se practica en la realidad la clara definición de puestos y tareas ya que “el ejemplo es el mejor manual”.

6. Deje de ser padre en la empresa y jefe en la familia.

Al no separar adecuadamente los sistemas empresa y familia es que se confunden los roles, se mantienen los roles por ejemplo de la familia en la empresa y viceversa, generando conflictos porque los ámbitos de aplicación de dichos roles son totalmente distintos, una cosa es la familia donde prima más lo emocional y otra es la empresa donde las decisiones y el contexto gira en un entorno puramente racional y objetivo o lo más objetivo posible.

7. Planifique la sucesión a tiempo.

Este es un tema crítico en las Empresas Familiares que genera una resistencia muy importante a ser tratada, por lo conflictivo que resulta ya

que implica definir quien o quienes serán los sucesores y por parte del fundador o fundadores el reconocimiento que llego su hora de ceder el mando.

La sucesión debe empezar a planificarse por lo menos con 10 años de anticipación, de forma de ir preparando al sucesor y de que la persona que va a dejar su puesto empiece a buscar otras actividades en las que ocupar su tiempo.

Este tema debe ser tratado a pesar de lo difícil que es hablar del mismo, tanto para los hijos porque consiste en asumir la muerte del padre como un hecho real, y para el padre por el hecho de asumir que los años van pasando, las energías van disminuyendo y que es hora de ceder el mando a las nuevas generaciones.

Pero para que la sucesión se realice de forma natural y exitosa es necesario elegir al futuro sucesor de forma adecuada y objetiva. Se debe seleccionar al más capacitado, al que pueda llevar la Empresa Familiar de la mejor forma y educarlo para la toma de decisiones autónoma, de forma progresiva. Lo importante es que el sucesor aprenda a tomar decisiones por si mismo, aunque se equivoque en sus primeras opciones. Si dentro de la familia hay una persona que cumpla dichos requisitos mejor, de lo contrario habrá que buscarlo afuera de la empresa.

Es muy importante tener claro que el hecho de tener derecho a la sucesión patrimonial no implica que se esté apto para gestionar la empresa, hay que diferenciar entre sucesión patrimonial y sucesión de la gestión, la primera le corresponde a los herederos por derecho, mientras que la segunda les corresponde si tienen las capacidades requeridas para llevar adelante una empresa.

8. Determine reglas claras de funcionamiento para su empresa.

Puede ser importante tener un reglamento interno, comúnmente denominado Protocolo. Más allá del nombre que suena muy formal, es una forma de dejar más claras las reglas de funcionamiento de la empresa en forma previa, de modo que sean conocidas y aceptadas por todos los integrantes de la empresa. Es importante que sea por escrito porque de esta forma se evitan los malos entendidos y los posibles olvidos sobre algunos temas tratados.

De esta forma se evitan conflictos ya que en ese protocolo se van a incluir todas las situaciones que la familia considere que pueden generar problemas, como ser ingreso de familiares políticos, sistemas de remuneraciones, condiciones de ingreso de familiares y no familiares, establecer la necesidad de firmar un contrato de trabajo aunque sean familiares, la política de distribución de dividendos y demás situaciones

que van a depender de cada familia y de sus valores, según los cuales, van a considerar que es importante aclarar en forma previa y que no.

Dicho protocolo no implica necesariamente una obligación legal pero si una obligación con la familia de cumplir lo establecido por los miembros de la misma ya que al firmarlo están de acuerdo con lo establecido en el mismo.

9. Involucre a los miembros de la familia en las decisiones de la empresa.

Para ello sería conveniente la realización de Consejos de Familia que son reuniones, previamente definidas, que se hacen en la empresa donde concurren todos los miembros de la familia y en la cual se tratan temas importantes para la empresa, como nuevas inversiones, el destino de la propiedad de la empresa, como debería ser la relación entre la familia y la empresa, como incorporar a los miembros de la siguiente generación, como se mide y se valora la gestión de los familiares y qué imagen pública quiere tener la familia.

Además es necesario que toda la familia este enterada del funcionamiento del negocio, los planes para el futuro, las situaciones críticas que van ocurriendo, las medidas que se toman, las decisiones de nuevas inversiones y todo lo que ocurra en la empresa.

Otro propósito de las reuniones de familia empresaria debe estar dirigido a borrar las diferencias y separaciones entre los miembros “de dentro” y “de fuera” de la gestión de la empresa. Con un análisis cuidadoso y buena planificación, se puede lograr una gran asistencia y participación de todos los miembros.

¿Qué puede hacer el líder de la Empresa Familiar para que todos asistan y participen a las reuniones familiares?

- Busque a aquellos que están más alejados e inclúyalos en alguna etapa de la planificación de la reunión.
- Haga participar a los miembros más alejados en la elaboración del temario.
- Haga que los miembros de la familia trabajen en pares o en pequeños comités en la preparación de la reunión.

#### 10. Fomente la buena comunicación.

Es irónico que, aunque muchos miembros de las familias pasan juntos mucho tiempo, no existe una buena comunicación entre ellos. En otras palabras, siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con familiares.

La buena comunicación en las Empresas Familiares es fundamental para prevenir los conflictos y para solucionar los existentes, es muy importante que cuando una persona tenga un conflicto no busque alianzas para solucionar el mismo con otras personas ajenas a la situación ya que lo que fácilmente se hubiera solucionado entre dos, resulta casi imposible cuando más personas se han involucrado.

A modo de ejemplo y de forma resumida pueden ofrecerse una serie de consejos muy elementales pero de extrema importancia:

- Tener capacidad para escuchar a los demás.
- Respetar a los otros y demostrar respeto por la familia en su conjunto.
- Tratar de entender los planteamientos y objetivos de los demás.
- Tolerar la existencia de diferencias.
- Entender en qué ocasiones es preciso ceder.
- Recordar que la generosidad construye confianza y el secretismo la destruye.
- Elegir el medio de comunicación adecuado.
- Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad.

#### 11. Realice una buena labor preventiva.

Dada la gravedad de los conflictos que pueden surgir en la Empresa Familiar y su tendencia natural a magnificarse, es fundamental

su labor preventiva. Si la familia establece una serie de principios esenciales, como pueden ser una exposición clara de la misión y la visión de la familia, los retos empresariales a los que se enfrentan, transparencia en la información y un ambiente de unidad familiar, será mucho más fácil enfrentarse adecuadamente a los conflictos. Si además se establecen los mecanismos adecuados a nivel de estructura de gobierno de la familia y de la empresa, estas cuestiones pueden ser debatidas con anterioridad a su aparición, por lo que será mucho más fácil minimizar su impacto negativo.

Es fundamental tener una visión compartida, que defina la empresa que se pretende desarrollar en el largo plazo y una vez que se ha creado es necesario que sea compartida por todos los miembros de la organización. Va a ser más fácil que la visión sea aceptada por todos los miembros si ellos fueron partícipes de su creación.

Esto fomenta un mayor compromiso con la empresa y ayuda a una cultura organizacional más comprometida, entonces si todos están comprometidos con la empresa y su crecimiento es más fácil lograr el éxito de la empresa, hay que lograr que todos los empleados se “pongan la camiseta de la empresa”, que la sientan como propia.

12. Busque la profesionalización de la empresa.

Lograr la profesionalización es básico para el éxito de las Empresas Familiares, ya que dichas empresas se caracterizan por el alto grado de informalidad con el que cuentan en sus estructuras organizacionales al no definirse adecuadamente los puestos de trabajo, las tareas correspondientes a cada cargo, no estar claro el ingreso de familiares a la empresa, no contar con formas de evaluación objetivas para dichos miembros y tener políticas de remuneración poco claras o inexistentes. Todos estos motivos y los expuestos más arriba les quitan profesionalismo a las Empresas Familiares y en una empresa bien organizada hay menos espacios para los conflictos.

Las empresas son en esencia las personas que trabajan en ellas, entonces es preciso contratar a personas que aporten valor a la empresa es decir a los mejores.

13. Acepte la diversidad.

Esto es básico para resolver y prevenir los conflictos, ya que muchas veces surgen por la intransigencia del líder de aceptar opiniones diferentes a las suyas. Promover una cultura de participación, expresión y tolerancia a las diferencias hará crecer a la organización ya que se aportan distintos puntos de vista que quizás el líder no consideró, enriqueciendo de este modo a la empresa.



14. Mire hacia el futuro.

Muchos conflictos de las Empresas Familiares, se deben a acontecimientos del pasado, como celos, envidias y rencores. Es fundamental para estas situaciones el perdón, saber perdonar y dejar atrás temas del pasado es la base para empezar a construir una empresa más sana. Sin poder perdonar es difícil que se pueda llevar adelante la empresa ya que se van a utilizar como excusas acontecimientos reales que ocurran para resolver acontecimientos del pasado poniendo a la empresa de por medio.

15. No ejerza presión sobre la decisión de incorporarse a la empresa.

La incorporación a la empresa debe ser voluntaria, la persona que ingresa sobre todo las nuevas generaciones deben de estar convencidas de su pertenencia a la empresa. La incorporación debe ser por elección y no por obligación, ya que si no están convencidas y comprometidas, difícilmente realicen bien su trabajo, porque no están en el lugar que quieren estar, sino en el que deben estar, bien sea por incompetencia para conseguir otros trabajos o porque los padres no les permitieron elegir y asumieron sin consultar que se incorporarían a la empresa. Insistimos una vez más de la importancia de la comunicación y la tolerancia a la diversidad.

16. Busque ayuda de profesionales para resolver todo aquello que escapa de su órbita.

Habitualmente los conflictos a los que se enfrenta la familia empresaria son de enorme complejidad debido a que son muchas las personas implicadas, muy estrechos los lazos entre las mismas y muy delicadas las decisiones a adoptar. Recomendamos, por lo tanto, la ayuda de mediadores neutrales, externos a la familia y a la empresa. Esto resulta muy aconsejable para asegurar un diagnóstico adecuado del problema, explicitar las necesidades y demandas de los distintos individuos, ayudar a la aproximación de los diferentes grupos de interés y encontrar alternativas de solución de forma que se llegue a un acuerdo final que permita satisfacer el mayor número posible de objetivos de los miembros de la familia, y sobre todo lograrlo en el menor tiempo posible para evitar que la situación se deteriore y el impacto sobre la empresa sea negativo.

17. Potencie relaciones flexibles, respetuosas y constructivas que definan una familia exitosa.

Estas se caracterizan por poseer la posibilidad de:

- Reconocer el conflicto.
- Perdonar errores pasados y darse permiso para cambiar.
- Determinar el cambio.
- Tomar las medidas para el proceso de cambio.

- Apreciar las diferencias individuales.
- La comunicación abierta.
- Las normas flexibles.
- La responsabilidad.
- La sinceridad.

Una familia con estas posibilidades es capaz de ayudar a sus integrantes a superar los conflictos e incluso a salir renovados en crisis.

18. Abandone las estrategias para resolver conflictos que no le dieron resultado anteriormente.

Una actitud innovadora lo diferenciará de familias que se encuentran atrapadas en estrategias ineficaces, culpan a alguien para poder obtener una explicación a una situación reiterada, se ven envueltas en situaciones emocionales excesivas o simplemente niegan que exista ningún problema. La experiencia demuestra que los conflictos latentes o negados pueden ser mucho más peligrosos y destructivos que los que se reconocen de forma abierta.

19. Ponga límites.

Cuando la cabeza de una empresa ve que su empresa es un caos familiar generalmente no sabe cómo afrontarlo porque el hacerlo conlleva poner límites, quizás peleas y situaciones incómodas pero que son

necesarias para mantener en pie la Empresa Familiar.

Algunos de los abusos en el comportamiento concreto de algunos integrantes que se deberían evitar son por ejemplo:

- La hija del dueño, empleada de la firma lleva a su hijo a la oficina y el niño juega con la computadora, molesta y corre. Si fuera una empleada "X", la llamarían al orden o le aplicarían una sanción pero en este caso, se acaba de separar y todos están sufriendo las consecuencias. ¿Cómo decirle algo?

- La hija acaba de tener un bebé y no tiene con quien dejarlo, ni dinero para una niñera y como consecuencia lo lleva a la empresa.

- El hijo quiere trabajar pero también estudia y necesita tiempo para rendir los exámenes y para estudiar, (necesita más tiempo que el que otorga la ley y su madre lo defiende porque es el "nene").

- Tomarse más días de vacaciones de los que corresponden (total nadie se los va a descontar).

- Llegar tarde como algo normal.

#### 20. Delegue autoridad en las siguientes generaciones.

- Tómese vacaciones más largas. Esto supondrá una oportunidad para sus hijos de acostumbrarse a las decisiones importantes, superar sus rivalidades fraternales, cometer errores y solucionar los problemas por sí mismos, con usted funcionando aún como red de protección.

- Anime a sus empleados a que se dirijan a sus hijos y no a usted a la hora de hacer preguntas.
- Si ve que puede hacerlo, anuncie una fecha de retiro.<sup>55</sup>

#### IV. CONCLUSIONES:

Consideramos que dicho manual fue realizado en un lenguaje simple para que pueda ser entendido por todo aquel que lo lea, asimismo, contempla los problemas más frecuentes por los que puede atravesar el empresario familiar.

Es importante generar conciencia en el empresario de la utilidad de dicho manual para la prevención de sus problemas y para lograr resultados más eficientes en su uso debe entender como implementarlo y adecuarlo a la realidad cambiante de su empresa.

---

<sup>55</sup> Esta sección se desarrolló en base a las siguientes lecturas:

- Principales causas de los conflictos en las Empresas Familiares. Autor: Imanol - Belausteguigoitia Rius. Fecha de descarga 10/04/2009. <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo%20manol.pdf>.
- La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius. Fecha de descarga 17/05/2009. <http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>.
- Algunas ideas para prevenir conflictos en Empresas Familiares. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius. Fecha de descarga 17/05/2009. <http://cedef.itam.mx/PDF/Ideasparaprevenirconflictosenlaempresafamiliar.pdf>.
- Empresa Familiar ¿Peligro Supremo? Autor: Luís Buero. Fecha de descarga 20/05/2009. <http://www.degerencia.com>.
- La armonía familiar. Autores: Juan Corona y Cristina Badia. Colección Biblioteca de la Empresa Familiar p.5-39.

## **7.2. Grupos de autoayuda para la Empresa Familiar:**

Sugerimos como herramienta para la resolución de los conflictos en las Empresas Familiares, la creación de grupos de discusión, intercambio, diálogo y transmisión de conocimientos entre empresarios familiares, bajo la metodología empleada por los grupos de autoayuda, de forma tal que estos puedan enriquecerse mutuamente mediante el relato de las experiencias vividas por cada uno de ellos.

Esta idea se basa principalmente en los grupos EMFA (Empresarios Familiares Anónimos), utilizados por la Clínica de la Empresa Familiar.

Una de las formas en que los empresarios familiares pueden encontrar ayuda y alivio, es compartiendo sus experiencias con otras personas que están en su misma situación. Un grupo de autoayuda proporciona la oportunidad para que estas reuniones se realicen de forma apropiada.

Hay muchos tipos de grupos de autoayuda y no existe un tipo que sea necesariamente mejor que otro. Lo más importante es que la participación en dichos grupos resulte beneficiosa para aquellos que forman parte.

Si pensamos en los conflictos que aquejan a las Empresas Familiares, como pueden ser los trastornos en la incorporación de los hijos, las dificultades en la transición de la dirección, los conflictos en las relaciones de la familia, o cualquiera de los desarrollados anteriormente en el marco teórico, podemos observar que, para abordar cualquiera de estos conflictos, se podría crear un grupo de autoayuda.

### **I. Investigación realizada.**

En primer lugar, para recabar información acerca de grupos de autoayuda, hemos concurrido a distintas fundaciones y grupos de autoayuda. De esta forma, nos familiarizamos con la metodología utilizada, su estructura, organización y funcionamiento.

El trabajo empírico realizado, se basó, en acercarnos al trabajo de los siguientes centros que funcionan como grupos de autoayuda: Narcóticos Anónimos (NA); Fundación Ser Libre (Fundación para la prevención y tratamiento de las adicciones); Amor Exigente (grupo de apoyo a padres de jóvenes con problema de alcohol, drogas y violencia entre otros); Alzheimer`s Disease International (apoyo a familiares de enfermos de alzheimer) y Fundación Cazabajones (Fundación para el tratamiento de trastornos depresivos).

Para el análisis específico de la herramienta de los grupos de autoayuda, aplicada a las Empresas Familiares, contamos con la colaboración de los siguientes profesionales especializados en el estudio de Empresas Familiares: Prof. Anahir Benelli, Psic. Wildo Perdomo y Dr. Eduardo Press.

Finalmente, adaptamos la información obtenida fundamentalmente de los grupos para enfermos de Alzheimer y de Narcóticos Anónimos para desarrollar un modelo de grupo de autoayuda para la Empresa Familiar.

Antes de comenzar a desarrollar la metodología de grupos de autoayuda para las Empresas Familiares, vamos a explicar algunos puntos que consideramos importantes para la mayor comprensión del tema.

## **II. ¿Qué es un grupo de autoayuda y que puede hacer por usted?**

El grupo de autoayuda, a veces llamado grupo de apoyo, es una reunión entre personas que intercambian experiencias con otras que están en su misma situación. El propósito de este grupo es el proporcionar apoyo a sus miembros y de esta manera permitirles sobrellevar mejor la situación. La participación en el mismo les permite:



- Compartir sus sentimientos y experiencias.
- Aprender más acerca de sus problemáticas brindando la oportunidad de hablar sobre los problemas que les afectan o las elecciones que tienen que hacer.
- Escuchar a otros que comparten los mismos sentimientos y experiencias.
- Ayudar a otros, compartiendo ideas e informaciones y dándole su apoyo.
- Saber que no están solos.

Un grupo de apoyo da a sus integrantes la oportunidad de compartir sus sentimientos, problemas, ideas e informaciones con otros que están pasando por las mismas experiencias. También proporciona la satisfacción de poder compartir y ayudar a otros.

### **III. Lo que no puede hacer.**

Un grupo de apoyo no puede resolver todos los problemas, ni puede reemplazar los servicios de un profesional o consultor. Es importante recordar que un grupo de apoyo no sirve de ayuda para todo el mundo. Algunas personas se sienten incómodas compartiendo sus sentimientos personales con un grupo.

#### **IV. ¿Cómo empezar un grupo de autoayuda para la Empresa Familiar?**

En primer lugar, pregúntese:

- ¿Cuento con el apoyo necesario de la familia y los demás integrantes de la empresa?
- ¿Puedo hacer frente a las demandas adicionales de organizar un grupo de apoyo?
- ¿Estoy dispuesto a escuchar las dificultades de otras personas?
- ¿Tengo el tiempo suficiente y la energía necesaria?

#### **V. ¿Cómo conseguir ayuda?**

- ¿Hay otros empresarios con los cuales pueda hablar?, ¿Estarán dispuestos a ayudarme y a compartir responsabilidades?
- ¿Estoy dispuesto a ayudar?
- ¿Hay organizaciones locales o nacionales que puedan ayudarme?
- ¿Hay algunos profesionales e instituciones en la comunidad que pudieran ayudarme a:
  - divulgar la existencia del grupo,
  - facilitar el grupo,
  - proveer información acerca de la prevención y resolución de los conflictos en la Empresa Familiar?

## **VI. Planeando la primera reunión.**

El comienzo requiere la formación de un plan y mucho esfuerzo. A continuación figuran algunos de los puntos que se deben considerar cuando se esté preparando la primera reunión:

### Metas del grupo:

Es una buena idea el determinar de antemano cuales serán las metas del grupo, lo cual le ayudará a explicar sus ideas a otros y obtener su colaboración.

Estos objetivos pueden ser revisados por los miembros del grupo una vez que el grupo esté formado y las metas pueden ser tan simples como por ejemplo:

- El permitir a los empresarios que se reúnan regularmente para darse apoyo mutuo.
- El ofrecer a los empresarios la oportunidad de conocer a otras personas en su misma situación para que compartan sus sentimientos y experiencias.
- El proporcionar a los empresarios la oportunidad de aprender más sobre las formas de resolver conflictos en las Empresas Familiares.

- Encontrar un ámbito en donde puedan intercambiar experiencias con confianza y confidencialidad.

¿Quién puede estar en el grupo?

Un grupo de autoayuda no es ideal para todo el mundo, pero muchos familiares e integrantes de la empresa podrían llegar a encontrarlo útil.

Es importante publicitar las reuniones a fin de reclutar a aquellos que puedan estar interesados en formar parte. A continuación figuran algunos métodos para dar publicidad a estas reuniones:

- Las estaciones de radio y televisión.
- Los periódicos nacionales.
- Carteles (posters) que pueden colocarse en organismos o vía pública.
- Correr la voz.
- Internet, foros o redes sociales.

Toda publicidad debe incluir:

- Fecha y hora de la reunión.
- Lugar de la reunión.
- Nombre, número de teléfono o como contactar a la persona encargada.

### Número de personas

Es recomendable que los grupos no sean demasiado numerosos para facilitar la confianza y la confidencialidad, un número adecuado para lograr este fin podría rondar entre 10 o 12 personas. Si la cantidad de personas es muy grande, es muy difícil que todos puedan participar, en este caso se debe considerar la posibilidad de dividir al grupo.

Es importante que cada empresa tenga al menos un integrante de cada generación, dadas las diferentes interpretaciones (por un tema generacional), que cada uno de ellos pueda extraer de las reuniones. Debemos recordar que “cuatro oídos escuchan más que dos”, es decir, una persona puede escuchar o transmitir en la empresa lo que más le convenga, y al introducir otro representante de la empresa se reduce el riesgo de que esto ocurra.

Es posible que algunos miembros no puedan concurrir a todas las reuniones. La asistencia también puede disminuir después de la reunión inicial.

### Facilitador

Un aspecto importante a tener en cuenta antes y durante la primera reunión es elegir la figura de un facilitador, que domine las habilidades del manejo del grupo para generar confianza.

### Sede

Al elegir un lugar de reunión, deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Conveniencia – ¿es fácil para la gente llegar al lugar?
- Capacidad – ¿es lo suficientemente grande, hay bastantes sillas?
- Comodidad – ¿es lo suficientemente tranquilo y privado como para permitir un buen intercambio entre los miembros del grupo?
- ¿Hay servicios disponibles?
- Costo – ¿hay que pagar por su uso?
- Confidencial - ¿es una sede con acceso restringido a sus integrantes y reservado?
- Neutral – ¿es un lugar neutral para todos?

Se pueden considerar escuelas, centros religiosos, centros comunitarios, instituciones empresariales, hasta se podría considerar hacer la reunión inicial en un domicilio particular.

Es importante que siempre que sea posible las reuniones se hagan en el mismo lugar, de manera que si un empresario falta a una de las reuniones, él/ella sabrá donde tendrá lugar la siguiente reunión y evitar la incomodidad de adaptarse a un nuevo lugar.

### Horario

¿Frecuencia? ¿Semanal? ¿Quincenal? ¿Mensual? Normalmente, los miembros del grupo tomarán esta decisión en la primera reunión. Es más fácil para todos el acordar si las reuniones deberían ser siempre el mismo día de la semana y a la misma hora.

¿A que hora? ¿Por la mañana? ¿Por la tarde? ¿Por la noche? Todo depende de la conveniencia del grupo, es imposible encontrar una hora que resulte conveniente para todos. Por ello, sería útil promover que sus miembros intercambien números de teléfono, cuando faltan a una reunión siempre tendrán un medio de mantenerse en contacto con los demás.

### Costo

Los grupos de autoayuda deberían ser gratuitos. La finalidad de estos grupos es ser lo más heterogéneos posibles brindando especial

ayuda a las empresas que no tienen acceso a contratar asesoramiento profesional externo pero sin excluir a los que sí lo tienen. Si hay algún gasto, es mejor que este sea pagado por el grupo y no por uno o dos individuos.

Puede plantearse además - como ocurre en la Clínica de la Empresa Familiar - el cobro por los costos de organización, así como también los honorarios de expertos que asistan al grupo en caso de que sea necesario para tratar algún tema en especial.

## **VII. La primera reunión.**

Es importante considerar el objetivo de la reunión:

- ¿Es solamente para brindar apoyo?
- ¿Es para proporcionar información?
- ¿Es una combinación de apoyo e información?
- ¿Deberían invitarse a orientadores con experiencia reconocida sobre el tema a tratar?



### Arreglos prácticos

Es importante que el ambiente sea apropiado para que los participantes se sientan bienvenidos, a gusto y en confianza. Al prepararse para la primera reunión, podría considerar lo siguiente:

- Arreglo de la habitación – ¿están las sillas colocadas en círculo para ayudar a crear un ambiente amistoso?
- Temperatura de la habitación – ¿hace demasiado calor? ó ¿demasiado frío?
- Recepción – ¿hay una persona encargada de dar la bienvenida a los miembros a medida que llegan y de asegurarse de que los miembros sean bien recibidos?
- Información – ¿hay folletos o panfletos para exhibir que puedan ser de interés para el grupo?

### **VIII. Elección de un líder para el grupo.**

El liderazgo recae primero en la figura del facilitador, Como se explicó anteriormente, el facilitador debe elegirse en la primera reunión ya que es una figura de vital importancia para el normal desarrollo de las reuniones, de generar el clima propicio para que estas se puedan llevar a cabo, generar la confianza necesaria, manejar al grupo y los temas a tratar en el mismo.

Esta es posiblemente la decisión más importante que se tendrá que tomar al formar el grupo. El papel de líder es vital para el éxito del grupo, este tiene que pertenecer y ser elegido por los demás integrantes del mismo para lograr una mayor identificación y confianza, ya que es “uno más” y con sus mismos problemas. El líder tiene que sentirse cómodo hablando frente a un grupo y tiene que tener la habilidad de:

- Estimular la participación de los miembros, asegurándose que todos aquellos que así lo deseen, tengan la oportunidad de participar activamente.
- Escuchar sin juzgar.
- Asegurarse de que las normas acordadas sean respetadas.
- Compartir información acerca de las formas de resolver conflictos en las Empresas Familiares.
- Identificar a aquellos individuos que puedan necesitar más apoyo y asistencia de lo que el grupo es capaz de ofrecer.

Una muy buena idea es tener al menos dos personas que dirijan al grupo. De esta forma, si un miembro se molesta y necesita apoyo fuera del grupo, éste no se quedaría sin líder; también si llega un nuevo miembro con necesidades urgentes y/o diferentes, se le puede dar la bienvenida y el apoyo que requiere, de manera individual.

No hay que pasar por alto el hecho de que el líder, tal vez también requiera de apoyo y capacitación para tratar temas puntuales.

### **IX. La reunión.**

Para facilitar el desarrollo de la reunión, es beneficioso fijar un límite de tiempo para cada parte. El líder y el grupo decidirán el orden y el tiempo a dedicar a cada parte. El líder del grupo podría comenzar la reunión de la siguiente manera:

- Dando la bienvenida a todos los miembros, teniendo en cuenta que los empresarios son probablemente de distintos planos sociales y con mayor o menor disposición a compartir información de carácter personal, así como las empresas a las que pertenecen pueden ser de diferentes rubros y tamaños. Es importante que los nuevos miembros sean recibidos en una forma amistosa y que se sientan bien acogidos, cómodos y en confianza.

- Especificando el objetivo del grupo.
- Revisando las reglas.
- Ayudando a la gente a aprender a través de las experiencias de otros.

- Compartiendo algún tipo de información sobre situaciones que puedan ser de interés para el grupo.

- Pidiendo a los miembros que compartan cualquier información que pueda ser de interés para el grupo.
- En algún momento, se debería invitar a los presentes a que hablen de sí mismos ya sea por medio de un sorteo o por iniciativa propia, pero siempre de forma voluntaria.

### **X .Comenzando las discusiones**

El líder del grupo podría empezar hablando sobre algún punto que surja de la información compartida, solicitando a los miembros su opinión o pidiéndoles que compartan experiencias similares. Dependiendo del tema y su reacción, esto puede ser todo lo que se necesita. El líder también debe estar preparado para hacer preguntas para dar la iniciativa a la discusión de ciertos temas.

#### Dinámicas grupales:

Para lograr un ambiente de confianza y aprendizaje entre los integrantes del grupo se puede proponer algún método de trabajo a través del cual todos puedan aportar algo y a la vez sentirse escuchados.

- Teoría de los seis sombreros: Jordi Solé Tristan propone un método que ha dado buenos resultados para tratar cuestiones complejas y que

favorece la participación y también la eficacia de las reuniones. Está inspirado en la teoría de los seis sombreros de Edward de Bono. Para aplicarlo es conveniente que haya un moderador aceptado por todos, que respete y haga respetar el método que se expone a continuación. Además, plantea las reuniones de modo que buscar soluciones resulte no sólo muy participativo sino también atractivo y creativo.

Supongamos que tenemos un tema que tratar. De Bono dice que sobre cada tema podemos tener seis perspectivas y a cada una de ellas le corresponde un sombrero de un color distinto.

El sombrero blanco: el blanco es neutro y objetivo. Cuando nos ponemos el sombrero blanco nos ocupamos de hechos objetivos y de cifras.

El sombrero rojo: el rojo sugiere ira, furia y emociones. Cuando nos lo ponemos exponemos nuestros sentimientos sobre el tema.

El sombrero negro: el negro es triste y negativo. Cuando nos lo ponemos vemos los aspectos negativos del tema.

El sombrero amarillo: el amarillo es alegre y positivo. Cuando nos lo ponemos, expresamos los aspectos positivos y optimistas del tema.

El sombrero verde: el verde es césped, vegetación y fertilidad. Cuando nos lo ponemos, indicamos nuevas ideas, sugerencias y creatividad –aún la más descabellada.

El sombrero azul: el azul es frío y es también el color del cielo, que está por encima de todo. Cuando nos ponemos el sombrero azul, nos ocupamos del control y la organización.

Una vez escogido el tema, se decide el color del sombrero con el que se empieza y el tiempo que se llevará puesto. Por ejemplo, todos se ponen el gorro rojo durante diez minutos en los cuales se expresarán los sentimientos y las emociones que produce ese tema. Una vez acabado el tiempo, se decide otro color de sombrero, se discute de acuerdo a la perspectiva que representa ese color y así sucesivamente. Todo lo dicho sobre ese tema se va apuntando en un pizarrón para después comparar los resultados de los distintos sombreros. Al final, una vez que se han utilizado todos los sombreros, los participantes han podido expresar lo que opinaban sobre ese tema desde todos los enfoques posibles y sin censura alguna.

Uno de los errores más comunes en las reuniones es prohibir expresar sentimientos, aspectos negativos o ideas imaginativas. Se cree que todo tiene que ser positivo y, esto, cuando son varias las personas y

las experiencias es imposible. El método propuesto facilita la comunicación y aumenta la confianza.

Se pueden sugerir diferentes soluciones para que cada individuo elija la que le parezca más adecuada a su situación. El pizarrón, allí donde se escribe todo lo dicho, es un instrumento fundamental ya que permite ver el proceso de pensamiento y la toma de decisiones.

- Otros métodos que se pueden aplicar son los ya conocidos como debate, torbellino de ideas y foros entre otras.

## **XI. Resumen.**

A la hora de terminar la reunión, el líder podría pedir a uno, dos o varios miembros que den su opinión sobre la reunión. El líder también podría resumir las discusiones y preguntar a los miembros si ellos están de acuerdo con sus impresiones. Debe decidirse o anunciarse la fecha y hora de la próxima reunión.

## **XII. Doce pasos.**

Cuando se habla de los Doce Pasos, se trata de los doce principios en los que se basa la superación de los conflictos. Son la base de los cambios que el empresario debe efectuar para lograr la resolución de sus problemas.

A continuación, adaptamos los doce pasos generalmente utilizados en los grupos de autoayuda convencionales, a los grupos de autoayuda de la Empresa Familiar que proponemos en el presente trabajo:

### **1. Reconocer el conflicto:**

La existencia de los mismos no debe preocuparnos, ya que es algo absolutamente natural e inherente a la vida de los seres humanos. Tener en cuenta que los conflictos latentes o negados pueden ser mucho más peligrosos y destructivos que los que se reconocen de forma abierta. Al negarse se corre el riesgo de que el conflicto se maximice y acabe por destruir las buenas relaciones existentes, aceptar que “esto no solo pasa en el ámbito de mi empresa”

### **2. Desdramatizar el conflicto:**

Aunque la interpretación convencional de la palabra dificulte en ocasiones asumirlo, el hecho es que los conflictos tienen aspectos



positivos. Los conflictos ofrecen oportunidades para ser creativos, para innovar, para establecer nuevos modelos de funcionamiento. Al mismo tiempo también pueden servir para reforzar los lazos humanos.

**3. Enfrentar el conflicto:**

Es importante tomar la actitud de enfrentar el conflicto, tratarlo de manera que se convierta en un factor de cambio ya que sin duda las crisis son oportunidades.

**4. La culpa:**

Es tiempo de parar de culparse o culpar al otro y de comenzar a actuar con nuevos propósitos.

**5. Los recursos:**

Los recursos financieros, materiales y emocionales tienen límites

**6. Aprender de las diferencias:**

Padres e hijos no son iguales pero deben aceptar sus diferencias.

**7. Expresar los sentimientos y necesidades:**

En la Empresa Familiar, una buena comunicación entre sus miembros es esencial. Los familiares deben sentirse seguros a la hora de expresar sus sentimientos y necesidades ante los demás.

**8. Cooperación:**

La esencia de la familia y de la empresa se basa en la cooperación, no en la conveniencia. Es preciso vivir la cooperación, si queremos enseñar cooperación.

**9. La exigencia:**

La exigencia en la disciplina tiene el objetivo de ordenar, organizar nuestra vida, la de nuestra familia y la de nuestra empresa.

**10. El amor:**

El amor con respeto, sin egoísmo, sin comodísimo, debe ser también un amor que exige, orienta y educa.

**11. El perdón:**

En la Empresa Familiar, siempre van a existir conflictos y diferencias, lo importante es que una vez acordada una posición, cualquier diferencia sea aceptada y olvidada.

**12. Manifiestar el reconocimiento y el cariño:**

Los miembros de la familia deben ser capaces entre ellos de hablar de las expectativas respecto de los demás, de apreciar su trabajo, manifiestar su reconocimiento y, por supuesto, su cariño a los otros miembros de la familia.

### **XIII. Doce tradiciones (reglas) básicas.**

Así como los Doce Pasos guían la recuperación personal, el grupo se guía por principios que son llamados las tradiciones. En estos principios se encuentran algunos conceptos claves para entender las pautas de relación en los grupos.

Es importante que desde un principio, al formar el grupo, sus miembros estén de acuerdo con estas reglas básicas que les brindan a los miembros la confianza necesaria para permitirles compartir con más facilidad sus sentimientos y experiencias.

Al igual que lo realizado con los doce pasos, también hemos adaptado las doce tradiciones generalmente utilizadas en los grupos de autoayuda convencionales, a los grupos de autoayuda de la Empresa Familiar.

El grupo debe asegurarse de que:

1. Todos sus miembros comparten un problema en común ya que un problema en común los hace iguales a unos y a otros.

2. Toda la información acerca de los miembros y las discusiones del grupo sean confidenciales.

3. Es importante que exista anonimato de los miembros del grupo (por ejemplo, que se conozcan por su nombre y primera inicial del apellido) así como también de la empresa a la que pertenecen.

4. Los miembros del grupo escuchen y brinden su apoyo a los demás, sin criticar o juzgar.

5. Nadie está supuesto a ser el empresario perfecto.

6. Cada uno de los miembros sea respetado y que todos sean iguales dentro del grupo.

7. Cada miembro tenga la oportunidad de ingresar al grupo y de hablar en él si así lo desea, no obligar a nadie.

8. La situación individual de cada miembro debe ser respetada. Lo que es adecuado para una persona es posible que no lo sea para otra.

9. Respetar los tiempos asignados para que cada integrante exponga sus inquietudes.

**10.** Establecer algún tipo de “sanción” a quien no cumpla con las reglas establecidas.

**11.** Establecer recompensas (simbólicas) a quien logre superar alguna de las dificultades por las que ingresó al grupo para que se sientan motivados de continuar en el mismo.

**12.** El grupo no debe tener opinión sobre cuestiones ajenas a sus actividades, por lo tanto su nombre nunca debe mezclarse en polémicas públicas.

#### **XIV. Conclusiones.**

Una de las ventajas de la herramienta propuesta es que está orientada a grupos heterogéneos de empresarios. La misma está dirigida fundamentalmente - aunque no de manera excluyente - a aquellos empresarios que no tiene acceso a recursos suficientes para profesionalizar su empresa, por lo cual esta puede ser una de las únicas formas de solucionar su problema.

Si bien la herramienta propuesta puede abarcar una temática amplia que contemple las inquietudes de los empresarios que concurran a

los grupos, puede dificultarse su implementación si no se logran los objetivos de confidencialidad y confianza que planteamos anteriormente.

Consideramos que este puede ser un proceso que lleve su tiempo, pero que se puede lograr si se lleva a cabo de la manera que proponemos. Puede ocurrir que los empresarios, en principio, se resistan a hablar temas confidenciales (como pueden ser los conflictos personales dentro de la empresa), por lo tanto, sugerimos que en las primeras reuniones se traten temas más relacionados a la gestión y gobierno de la empresa, dejando para una segunda instancia los temas más personales para lograr de esta forma que se “rompa el hielo”.

Para lograr grupos más homogéneos en cuanto al tema a tratar y atractivos para sus miembros, sería importante que se dividan los grupos por diferentes temáticas. Puede ocurrir que no todos los empresarios estén atravesando por los mismos problemas y por ende, le sea indiferente una participación activa en el mismo.

Es importante aclarar al comenzar los grupos que no se van a obtener soluciones “mágicas” ni inmediatas para no generar falsas expectativas en ellos, sino que es un proceso que requiere el aprendizaje y colaboración de todos sus miembros.



## CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES FINALES

El presente capítulo tiene como objetivo exponer las principales conclusiones de nuestro trabajo de investigación, intentando integrar los contenidos del marco teórico y los resultados empíricos observados para analizar si existen los conflictos mencionados y a partir de ello proponer herramientas para su prevención y resolución.

De las entrevistas realizadas a las 15 Empresas Familiares Nacionales pudimos concluir que se verifican las características mencionadas en el marco teórico, siendo las más recurrentes las siguientes:

- Las Empresas Familiares se caracterizan por una alta informalidad en su estructura, independientemente de su tamaño, facturación y antigüedad.
- Los empresarios sienten un elevado orgullo por su Empresa Familiar, por aplicar los valores familiares a la empresa, así como el deseo de continuidad de la misma. Todo ello, hace que este tipo de empresas tengan un alto componente emocional que las hace más vulnerable que el resto.

- Verificamos que no existe una clara delimitación de los sistemas empresa y familia, lo que ocasiona comportamientos inadecuados que pueden llegar a derivar en conflictos.

- Observamos la falta de profesionalización en la gestión de recursos humanos. Dentro de este punto se destacan como principales carencias la falta de políticas claras para el ingreso, remuneración, promoción y evaluación de desempeño de los miembros familiares. Asimismo, no se le da mayor importancia a la capacitación de los miembros familiares.

- La comunicación en las Empresas Familiares es principalmente de carácter informal, lo cual puede ocasionar malos entendidos.

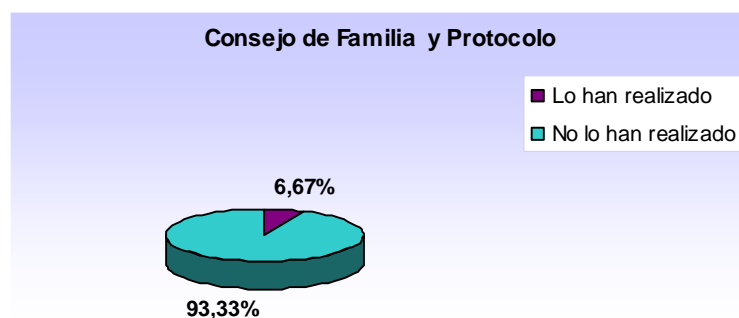
- En la mayoría de los casos, no se le da importancia a la planificación estratégica, lo que resulta contradictorio con el deseo de continuidad manifestado por los empresarios. Si bien desean que la empresa prospere en el largo plazo, no se realiza de manera formal el proceso mediante el cual lo llevaran a cabo.

- Como consecuencia del alto componente emocional ya mencionado que caracteriza a este tipo de empresas y por los motivos

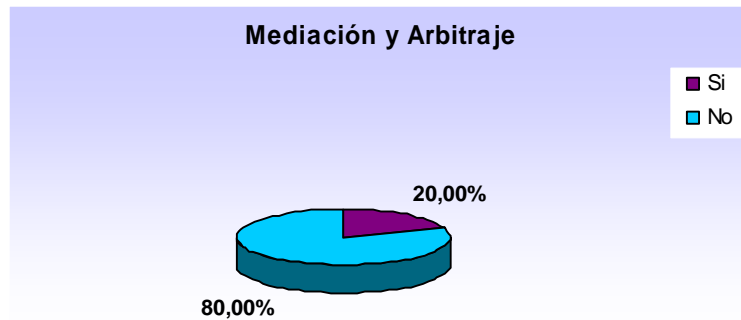


expuestos en el marco teórico, comprobamos que se verifica la resistencia a planificar la sucesión por parte de los empresarios familiares.

○ Notamos que al preguntar sobre la existencia de conflictos familiares, en muchos casos se negaba su existencia, sin embargo al profundizar en el tema, se hacía notoria su presencia. En nuestra opinión, la falta de preocupación por la prevención de los conflictos, se debe a esta negación. Esta falta de preocupación se refleja en la no utilización de las herramientas disponibles (Consejo de Familia y Protocolo), como lo demuestra la siguiente gráfica:



○ En relación a las herramientas ya existentes para la resolución de los conflictos (Mediación y Arbitraje), se comprobó que las mismas no son utilizadas por la mayoría de los empresarios. Esto lo demuestra la siguiente gráfica:



Por lo anteriormente dicho, es que proponemos como recomendación la utilización de nuevas herramientas para la prevención y resolución de conflictos en las Empresas Familiares.

- Fundamentalmente para la prevención de estos conflictos recomendamos el **manual de buenas prácticas**, ya que creemos que es una herramienta de fácil aplicación, redactada en forma sencilla que puede ser entendida por cualquiera que lo quiera leer. Creemos que esto no ocurre con las herramientas tradicionales que implican mayor complejidad al requerir el consenso de sus participantes y mucha dedicación de tiempo y recursos económicos.

- Para la resolución de los conflictos de las Empresas Familiares, recomendamos los **grupos de autoayuda**. Esta herramienta se está comenzando a implementar en la Clínica de la Empresa Familiar y tiene como ventaja en relación a las ya existentes, de que son los propios

empresarios los que encuentran la solución a su problema, por medio del intercambio de experiencias con quienes tienen su misma problemática, logrando de esta forma la apertura para compartir sus conflictos. Una ventaja adicional es también el hecho de que se trata de una herramienta accesible en cuanto a su costo para todos los empresarios. Si bien pensábamos que los empresarios podían sentir resistencia a asistir a estos grupos, de los resultados de las entrevistas resultó que la mayoría asistiría a ellos. Por lo tanto podemos concluir que existe una necesidad insatisfecha no resuelta por las herramientas tradicionales.

- Al día de hoy, aún no existen datos sobre los resultados de la aplicación práctica de estas herramientas, por ende, dejamos abierta esta tarea a futuras investigaciones.



## CAPÍTULO 9 – BIBLIOGRAFÍA

### Páginas Web:

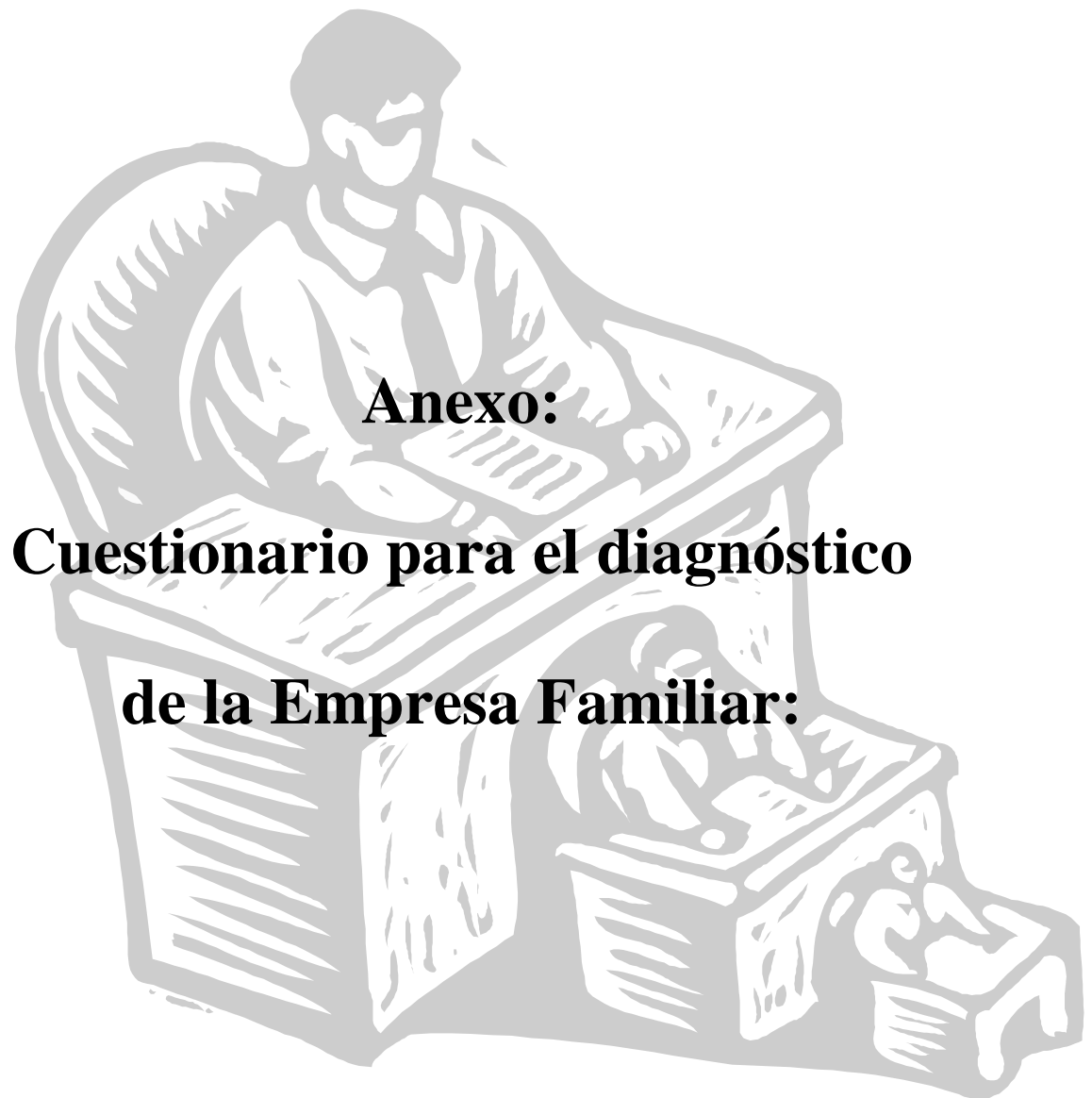
- Algunas ideas para prevenir conflictos en Empresas Familiares. Autor: Imanol Belausteguioitia Rius. <http://cedef.itam.mx/PDF/Ideasparaprevenirconflictosenlaempresafamiliar.pdf>.
- Centro de Empresas Familiares. <http://www.centrodempresasfamiliares.com.uy>.
- Clínica de la Empresa Familiar. <http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy>.
- ¿Cómo empezar un grupo de auto-ayuda? Alzheimer`s Disease Internacional. <http://www.alz.co.uk>.
- Cómo gestionar Empresas Familiares. Autor: Guillermo Salazar Nava. <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/como-gestionar-empresas-familiares-5166.pdf>.
- Dime en qué círculo estás?. Autor: Jaime Tomás. <http://www.laempresafamiliar.com>.
- El Consejo de familia: factor relevante para gobernar a la familia empresaria. Autor: Álvaro Vilaseca. Fecha de descarga 21/06/2009. [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id\\_articulo=505](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/articulo.php?id_articulo=505).
- Empresa Familiar ¿Peligro Supremo? Autor: Luís Buero. <http://www.degerencia.com>.
- Empresaflia.org, el portal del INAREF. Autor: Dr. Roberto Kertész. <http://www.empresaflia.org/modelo-p.a.l.t.-2.html>  
Empresa Familiar: El Protocolo familiar. Autor: Ing. Santiago Antognolli. <http://www.gestipolis.com>.
- Empresas Familiares: conflictos y soluciones. Autor: Dr. Osvaldo Ortemberg. <http://www.abogadodefamilia.com.ar/audios/04t.htm>.
- ¿Evitar los conflictos? Autor: Santiago Eduardo Antognolli. [http://www.degerencia.com/articulo/empresas\\_familiares\\_evitar\\_los\\_conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_evitar_los_conflictos), Empresas Familiares.

- Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar: Autor: Guillermo Salazar.  
[http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas\\_y\\_debilidades\\_de\\_la\\_empresa\\_familiar/imp](http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar/imp).
- Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar. Dirección Gral. de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. <http://www.ipyme.org>.
- La comunicación en la Empresa Familiar. Autor: J. Costa.  
<http://www.estrategiaynegocio.com/2008/05/la-comunicacion-en-la-empresa-familiar>.
- La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius.  
<http://cedef.itam.mx/PDF/Laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>.
- La Gestión de Personas en la Empresa Familiar. Autor: Guillermo Salazar.  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_de\\_personas\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_de_personas_en_la_empresa_familiar).
- La Mediación en la Empresa Familiar. Gestionando los conflictos constructivamente. Autores: Gonzalo M. de Federico Fernández, Nuria Villanueva Rey.  
<http://books.google.com/books?id=tvmxDQZALB4C&pg=PP1&dq=guerra+y+paz+en+el+trabajo&hl=es#v=onepage&q=villanueva&f=false>.
- La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. Universitat Autònoma de Barcelona. Autor José Luís Masson Guerra.  
<http://selene.uab.es/jmasson/Inteligencia/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiar%20es.pdf>.
- Las Empresas Familiares y la planificación Estratégica. Autor: Gonzalo Pérez.  
[http://www.degerencia.com/articulo/las\\_empresas\\_familiares\\_y\\_la\\_planificacion\\_estrategica](http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica).
- La trama revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. Empresa Familiar y Mediación. Autor: Dr. Héctor M. Kremer.  
<http://www.cejamericas.org/doc/documentos/empresa-familiar-mediacion.pdf>.
- Pasar la posta Autor: Ing. Santiago Antognolli.  
<http://www.gestipolis.com>.

- Postgrado y Especialista Universitario en Mediación Familiar.  
<http://www.uemc.edu/es/Estudios/TitulosPropios/MediacionFamiliar/Paginas/Especialista.UniversitarioMediacionFamiliar.aspx>.
- Principales causas de los conflictos en las Empresas Familiares. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius.  
<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo%20Imanol.pdf>.
- Programa Ser Libre. <http://www.serlibre.org.uy>. (Grupo de autoayuda).
- Protocolo familiar, wikipedia,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar).
- Psicología Laboral y Organizacional. Autora: Gabriela de la Iglesia.  
<http://www.monografias.com>.
- Pyme Familiar en España 2007-2008.  
<https://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/media/upload/arxius>.
- Retos de las Empresas Familiares en México. Autor: Imanol Belausteguigoitia Rius.  
<http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresafamiliarenenmexico.pdf>.
- Retrasar innecesariamente la sucesión. Autor: Gonzalo Gómez.  
<http://www.inalde.edu.co>.

**Libros y artículos:**

- Amat, Joan. La continuidad de la Empresa Familiar. Tercera Edición. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, 1998.
- Amor Exigente. (Grupo de autoayuda).
- Bettina Carballo; Florencia Bidondo. Gestión de la Empresa Familiar Uruguaya. Montevideo; 2005.
- Diccionario Webster (1964).
- Gómez Bentancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las Empresas Familiares? Barcelona, España. Primera Edición, Ediciones Granica, 2005.
- José Javier Rodríguez Ataide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez. Universidad de Córdoba, Junio 2007 – Cuaderno IIº.6 Cuadernos de investigación de la Cátedra Prasa de la Empresa Familiar.
- Kertész, Roberto. Manual para la Empresa Familiar. Edición 2006 Argentina, Universidad de Flores.
- La armonía familiar. Autores: Juan Corona y Cristina Badia. Colección Biblioteca de la Empresa Familiar.
- Leach, Peter. La Empresa Familiar. Traducido por Villegas, Federico.1991 by Stoy Hayward de la edición original en inglés. Barcelona, España. Ediciones Granica, 1993.
- Narcóticos Anónimos. (Grupo de autoayuda).
- Principios para formar las nuevas generaciones. Autor: Francisco Valera.
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Décima Edición, 2004. México. Editorial Pearson Educación.





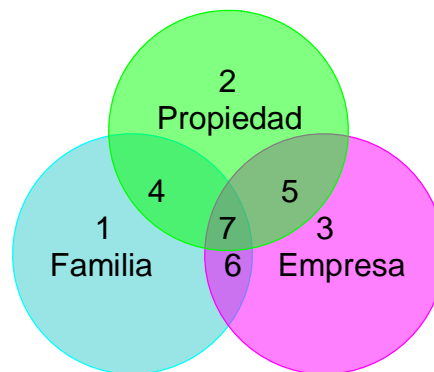
- 1) Nombre de la empresa:
- 2) Razón social:
- 3) N° de sucursales:
- 4) Nombre, puesto y edad de la persona que responde el cuestionario:
- 5) Año de fundación:
- 6) ¿En qué generación se encuentra su Empresa Familiar en este momento?
  - Primera generación.
  - Segunda generación.
  - Tercera generación.
  - Posterior a la tercera generación.
- 7) Número de accionistas y socios (pertenecientes a la familia y externos).
- 8) ¿Cuál es la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios?
  - Sólo hay uno.
  - Padres/hijos.
  - Hermanos:
  - Primos.
  - Otros.
- 9) ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece a la familia?
- 10) ¿Existe un directorio donde se incluyen miembros ajenos a la familia?
- 11) ¿Existen propietarios que no trabajen en la empresa?
- 12) Sector/es de actividad:
- 13) N° de trabajadores:
- 14) Indique el n° de personas de la familia que trabajan en la empresa (consanguíneos y políticos):
- 15) ¿A qué generaciones familiares pertenecen estos trabajadores?
  - Primera.

- Segunda.
- Tercera.
- Posterior a la tercera.

**16)** ¿Se distribuyen en su empresa los dividendos a los accionistas (por igual sean familiares o no familiares)?

**17)** ¿Cuál es aproximadamente la carga horaria que usted dedica al trabajo en la empresa?

**18)** Con respecto a su Empresa Familiar, ¿en cuál de los subconjuntos de la figura inferior (el modelo de tres círculos) se encuentra usted en este momento?



**19)** Para usted, lo más importante es:

- La empresa.
- La familia.
- Ambas.

**20)** ¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

- Si
- No

¿Cuáles son y cómo se resuelve?

**21)** ¿Existen conflictos no familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

- Si
- No

¿Cuáles son y cómo se resuelve?

**22)** ¿Cuáles considera que son las ventajas de su Empresa Familiar?

**23)** ¿Cuáles considera que son las desventajas de su Empresa Familiar?

- 24) ¿Alguna vez han realizado un análisis FODA? En caso afirmativo comente los resultados obtenidos.
- 25) ¿Las metas de la empresa están claramente definidas?
- 26) ¿Existe un plan estratégico a largo plazo por escrito?
- 27) ¿Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa así como al resto de los empleados?
- 28) ¿Las promociones están basadas en meritos y las compensaciones de acuerdo a las habilidades?
- 29) ¿Existe una clara definición de puestos incluso para los miembros de la familia?
- 30) ¿Profesionales ajenos a la familia ocupan cargos importantes en la empresa?
- 31) ¿La toma de decisiones es descentralizada, se delega la responsabilidad y autoridad, a quienes?
- 32) ¿La empresa tiene políticas claras en cuanto a la contratación de parientes?
- 33) ¿La incorporación a la empresa es totalmente voluntaria o existe presión por parte de la familia para incorporarse a ella?
- 34) ¿En alguna oportunidad ha trabajado algún asesor externo que no pertenezca a la familia?
- 35) ¿Existe capacitación frecuente en su empresa, a quién está dirigida?
- 36) ¿Existen canales formales de comunicación, cuáles?
- 37) ¿En su opinión, la forma en que se resuelven los conflictos en su familia empresaria resulta satisfactoria?
- 38) ¿Las causas de los conflictos en su empresa están relacionados con temas del pasado?
- 39) ¿Alguna vez han utilizado la mediación, arbitraje u otras formas de resolver los conflictos?

- 40) ¿Se realizan consejos de familia, con qué frecuencia? ¿Considera que es útil?
- 41) ¿Sabe lo que es un protocolo familiar?
- 42) ¿Se ha establecido uno por escrito, quines lo han firmado?
- 43) ¿Lo considera útil? ¿Por qué?
- 44) ¿El fundador o dueño de la empresa desea que esta siga siendo familiar en el futuro?
- 45) ¿Se ha planificado la sucesión en alguna oportunidad, en qué ocasiones y de qué forma?
- 46) ¿Quienes participan o están participando en este proceso?
- 47) ¿Se considera necesario el régimen de separación de bienes?
- 48) ¿Los actuales propietarios de su empresa han hecho un testamento?
- 49) ¿Cómo se realizará la transmisión de la empresa?
- 50) ¿Cuándo un directivo se retira de la empresa, sigue vinculado a la misma? ¿De qué forma? ¿Considera que esto es positivo, por qué?
- 51) Clasifique la empresa teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Personal Empleado</b>	<b>Ventas Anuales excluido el IVA no deben superar el equivalente a:</b>
Micro Empresa	1 a 4 personas	U.I. 2.000.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	U.I. 10.000.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	U.I. 75.000.000

Fuente: Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007.

- 52) ¿Considera útil un grupo de intercambio de experiencias con otros empresarios familiares?